

**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ


**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: KUŞAKLAR ARASI FARKLILIK**

Zeynep ERGÜN DOĞANBAŞ

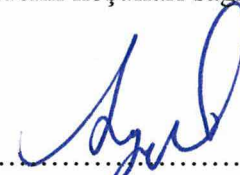
EYLÜL 2017

Tez Başlığı : **Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin
İncelenmesi: Kuşaklar Arası Farklılık**
Tezi Hazırlayan : **Zeynep ERGÜN DOĞANBAŞ**


Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı:


.....
Prof. Dr. Mehmet YAZICI
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığını
onaylarım.


.....
Doç. Dr. Ayşegül TAŞ
İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup Yüksek Lisans Tezi olarak uygun bulunmuştur.


.....
Doç. Dr. Rabia Arzu KALEMCI
Tez Danışmanı

Tez Jüri Tarihi: 07/09/2017

Tez Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Rabia Arzu KALEMCI



(Çankaya Üniversitesi)

Doç. Dr. İrge ŞENER

(Çankaya Üniversitesi)

Doç. Dr. İpek KALEMCI TÜZÜN

(Başkent Üniversitesi)

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallarını gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı Soyadı : Zeynep Ergün Doğanbaş

Tarih : 09/10/2017

İmzası :



ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KUŞAKLAR ARASI FARKLILIK

DOĞANBAŞ ERGÜN, Zeynep

Yüksek Lisans Tezi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. R. Arzu KALEMCİ

Eylül 2017, 112 sayfa

21. yüzyılda küreselleşmenin etkisiyle birlikte işletme yapılarından, liderlik anlayışına, teknolojik gelişmelerden, ekonominin büyümesine kadar her alanda hızlı ve köklü değişimler yaşandığı görülmektedir. Bu değişime sürekli ayak uydurması ve kendini yenilemesi gereken alanlardan birisi de işletmelerdir. Yönetici veya liderin seçtiği davranış tarzı; örgütün başarılı olmasında, örgütün amaçlarına ulaşması yönünde ve işgörenin çalışma yaşamından tatmin olmasının temel belirleyicisidir. Bu çalışma kapsamında dönüşümcü liderliğin iş tatminine etkisi incelenerek çalışanların mensup oldukları kuşaklar (Baby Boomers, X, Y) bakımından bu ilişkilerde anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Araştırmada niceliksel veri yöntemlerinden anket uygulamasına başvurulmuştur. Örneklem grubu Ankara ili sınırlarında çeşitli pozisyon ve kurumlarda çalışmakta olan 257 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının iş tatmini ile karşılıklı ilişki içerisinde oldukları belirlenmiştir. İş tatminine etki eden tek dönüşümcü liderlik boyutu zihinsel teşvik çıkmıştır. Çalışanların dönüşümcü liderlik ile ilgili algılarının iş tatmini düzeylerine etkisi, mensup oldukları kuşak grubu bakımından incelendiğinde ise şu bulgular elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile ilgili algılar Y kuşağına mensup çalışanlarda iş tatmini düzeylerini etkilememektedir. X ve Baby

Boomers kuşığına mensup çalışanların zihinsel teşvik ile ilgili algıları iş tatmini düzeylerini etkilediğı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, İş Tatmini, Kuşak, Baby Boomers, X ve Y Kuşığı



ABSTRACT

RESEARCH INTO THE RELATION BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION: INTERGENERATIONAL DIFFERENCES

DOĞANBAŞ ERGÜN, Zeynep

Master's Thesis

Institute of Social Sciences

Faculty of Business Administration, Human Resources Management Program

Supervisor: Doç. Dr. R. Arzu KALEMCİ

September 2017, 112 pages

During the 21st century globalisation has led to prompt and fundamental changes in business structures, the perception of leadership, in technological development and in the increasing economy in almost every possible area. Business management is one of the areas that has to keep up with these prompt changes by self-innovation. The manager's or leader's attitude or modus operandi is key to the organisation's success rate and to the employer's sense of job satisfaction. It is also of crucial importance for the organisation in meeting its objectives. In this research the relation between transformational leadership and job satisfaction has been studied. This study has also examined whether there are significant differences between the actively working Baby Boomers versus the X and Y generations. The method used in this research, is the quantitative method of the questionnaire. The sample group consists of 257 participants who are employed in different positions and in different institutions located in the Province of Ankara. According to the obtained data, it was determined that every dimension of transformational leadership is mutually intertwined with job satisfaction. The research showed that the only dimension of transformational leadership that had any impact on the job satisfaction, was mental

motivation. The study of the interaction between the generation the employers belong to and their perception on transformational leadership has shown that there is no interaction between the perception on transformational leadership and job satisfaction with employers of the Y generation. Furthermore, this study also shows that there is an interaction between the perception of mental motivation and job satisfaction with the X generation and the Baby Boomers.

Key words: Transformational leadership, Job satisfaction, Generations, Baby Boomers, X and Y generations



TEŞEKKÜR

Tez alıŐma sűrecimde, en baŐından beri beni dinleyen, yűnlendiren ve her aŐamada bilgilerini paylaŐan tez danıŐmanım ve deęerli hocam **Doç. Dr. Rabia Arzu KALEMCI**'ye teŐekkűr ederim. Yűksek Lisans programına baŐladığım andan itibaren her zaman yanımda olan ve űzellikle tez yazma aŐamasında bűyűk bir sabırla beni dinleyen, yardım ve desteęini esirgemeyen hayat arkadaŐım, eŐim **Hűseyin DOęANBAŐ**' a sonsuz teŐekkűr ederim. Ayrıca maddi ve manevi her zaman yanımda olduklarını bildiğim deęerli **AİLEME** sonsuz teŐekkűrleri.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1
BÖLÜM I.....	3
LİDERLİK KURAMLARI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	3
1.1. LİDERLİK	3
1.2. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI	8
1.2.1. Ödüllendirici Güç.....	8
1.2.2. Zorlayıcı Güç.....	9
1.2.3. Yasal Güç	9
1.2.4. Uzmanlık Gücü	10
1.2.5. Karizmatik Güç	10
1.3. LİDERLİK KURAMLARI	11
1.4. KLASİK LİDERLİK KURAMLARI.....	12
1.4.1. Özellikler Kuramı.....	12
1.4.2. Davranışsal Yaklaşımı.....	15
1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	16
1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	18
1.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	18
1.4.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımı	20
1.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	22
1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı	23

1.4.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı	24
1.4.3.2. Yol-Amaç Teorisi	25
1.4.3.3. Vroom –Yetton'un Karar Ağacı Modeli.....	27
1.4.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	28
1.4.3.5. Hersey ve Blanchard'in Yaşam Döngüsü Kuramı.....	30
1.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	33
1.4.4.1. Karizmatik Liderlik.....	34
1.4.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	36
1.4.4.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	37
1.4.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özellikleri.....	42
1.4.6. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	43
1.4.6.1. İdealleştirilmiş Etki.....	43
1.4.6.2. İlham Verici Motivasyon	45
1.4.6.3. Bireysel Düzeyde İlgi	45
1.4.6.4. Zihinsel Teşvik	46
BÖLÜM II.....	47
İŞ TATMİNİ	47
2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖNEMİ	47
2.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	51
2.2.1. Bireysel Faktörler	51
2.2.2. Örgütsel Faktörler	52
2.2.2.1. Ücret.....	53
2.2.2.2. İşin Niteliği	54
2.2.2.3. Çalışma Koşulları	54
2.2.2.4. Çalışma Arkadaşları.....	55
2.2.2.5. Yönetim Tarzı	56
2.2.2.6. Yükselme Olanakları	56
2.3. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....	57
2.4. İŞ TATMİNSİZLİĞİN SONUÇLARI	58
2.4.1. İşe Devamsızlık	58
2.4.2. İşgücü Devir Oranının Artması	59
2.4.3. Stres	60

2.4.4. İşten Ayrılma Niyeti.....	61
2.5. İŞ TATMİNİNİ ARTIRMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR	62
2.5.1. İş Tasarımı	62
2.5.2. İş Basitleştirme	62
2.5.3. İş Genişletme	63
2.5.4. İş Rotasyonu	63
2.5.5. İş Zenginleştirme	64
2.6. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ	64
BÖLÜM III	66
KUŞAK (JENERASYON) KAVRAMI	66
3.1. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI VE TANIMLARI	68
3.1.1. Sessiz Kuşak (1925-1945).....	70
3.1.2. Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı (1946-1964)	71
3.1.3. X Kuşağı (1965-1979).....	72
3.1.4. Y Kuşağı (1980-1999).....	74
3.1.5. Z Kuşağı (2000 ve Sonrası).....	76
BÖLÜM IV	78
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KUŞAKLAR ARASI FARKLILIK ANALİZİ.....	78
4.1. YÖNTEM.....	78
4.1.1. Araştırmanın Amacı	78
4.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	78
4.1.3. Araştırmanın Modeli	81
4.1.4. Veri Toplama Araçları	82
4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	82
4.1.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	83
4.2. BULGULAR	83
4.2.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği.....	83
4.2.2. İş Tatmin Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği.....	85
4.2.3. Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	87
4.2.4. Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi	91
4.2.5. Kuşaklar Bakımından Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi.....	92
KAYNAKÇA.....	99

EKLER.....	109
EK-1: Özgeçmiş	109
EK-1: Anket Formu.....	110



KISALTMALAR LİSTESİ

- YY** : Yüzyıl
KİT : Kamu İktisadi Teşebbüsleri
TDK : Türk Dil Kurumu
VB : Ve benzer



TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Liderleri Analiz Eden Nitelikler.....	6
Tablo 2: Yönetici İle Lider Arasındaki Farklar	7
Tablo 3: Gücün Kaynakları	10
Tablo 4: Liderleri Diğerlerinden Ayıran Özellikler.....	14
Tablo 5: Reddin'in Liderlik Yaklaşımı Özellikleri	30
Tablo 6: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Boyutları.....	42
Tablo 7: Araştırmacılara Göre Kuşakların Sınıflandırılması.....	69
Tablo 8: Kuşakların Sınıflandırılması	70
Tablo 9: Demografik Özellikler (N= 257).....	79
Tablo 10: Model Uyum İyilik İndeksleri için Referans Değerleri	85
Tablo 11: Tanımlayıcı İstatistikler.....	87
Tablo 12: Korelasyon Analizi.....	90
Tablo 13: Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi.....	91
Tablo 14: Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi (Y Kuşağı)	92
Tablo 15: Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi (X Kuşağı)	93
Tablo 16: Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi (Baby Boomers)	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Yönetici İle Lider İlişkisi: (Lider Özellikli Yönetici)	7
Şekil 2: Liderlik Yaklaşımları.....	12
Şekil 3: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Sonucu Elde Edilen Liderlik Tarzları.....	17
Şekil 4: Yönetim Tarzı Matriksi	20
Şekil 5: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	24
Şekil 6: Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu	29
Şekil 7: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzey İlişkisi.....	32
Şekil 8: Christen, Lyer ve Soberman İş Tatmini Modeli	50
Şekil 9: Demografik Özellikler (N=257).	80
Şekil 10: Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi	81
Şekil 11: Dönüşümcü Liderlik Faktör Analizi.....	84
Şekil 12: İş Tatmini Faktör Analizi	86

GİRİŞ

Küreselleşme, zamanla karmaşıklaşan teknolojiler ve tüketici arz - taleplerindeki değişim gibi faktörler işletmelerin mevcut süreçlerini ve örgütlenme tarzlarını etkilemektedir. İşletmelerin şiddetli rekabet karşısında varlığını sürdürebilmesi konusu, liderliğin önemini kendiliğinden ortaya çıkarmaktadır. Yapılan araştırmalar, başarılı liderlerin öncülüğünde işin ve iş çevresinin yaratıcı niteliklere sahip olmasının bireylerin verimliliği ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Bu nedenle konu birçok araştırmacı tarafından dikkati nazara alınmış ve literatürde liderlerin sergiledikleri davranışları, farklı sınıflara ayırma yoluna gidilmiştir. Söz konusu yapılan bu araştırmaların birçoğu liderlik davranışları ile iş tatmini arasında anlamlı bir diyalektiğin olduğunu ortaya koyarken dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkinin olmadığına dair araştırmalar da mevcuttur. İşgörenlerin, örgütsel yapının bir parçası konumunda bulunması ve örgütün maksatlarına ulaşmasında gerekli ve yeterli çabayı göstermeleri önemli ölçüde yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışları ile ilişkilidir (Taş ve Önder, 2010: 18-19).

Geçmişten günümüze kadar olan süreç boyunca liderlik tarzları genel olarak “işe odaklı” ve “işgörene odaklı” liderlik davranışları şeklinde iki temel grupta ele alınmıştır. Ancak zamanla liderliğin içeriği gelişim göstererek yalnızca verimlilik ile mevcut durumu korumayı ve sürdürmeyi amaçlayan “işe odaklı” klasik liderlik yaklaşımları yerini örgütün yoğun rekabet ortamında, hızla değişen şartlara ayak uydurması daha kolay olan “işgörene odaklı”, yeni (modern) liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda modern liderlik yaklaşımları içinde yer alan dönüşümcü liderlik kavramını ilk ortaya atan Burns (1978); dönüşümcü liderliği, izleyenin ve liderin aynı doğrultuda birbirlerinin “ahlaki ve motivasyon” seviyelerini yükseltmek olarak tanımlamıştır. Daha sonra Bass ve Avolio (2000) kavramın gelişmesinde önemli adımlar atarak dönüşümcü liderliğin “çok boyutlu bir yapı” olduğunu ifade ederek liderliği; idealleştirilmiş etki, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde

ilgi, ilham verici motivasyon olmak üzere dört alt boyutla incelemiştir (Naktiyok ve Yanık, 2015:106). İş tatmini, işgörenin gereksinim ve beklentilerinin mensubu oldukları örgüt tarafından karşılanma düzeyine bağlı olarak artış veya azalış göstermektedir. Bu doğrultuda iş gören yaptığı işe karşı olumsuz tutum sergilediği takdirde onun iş tatminsizliğini göstermektedir. İşgörenlerin iş tatmin düzeyleri de büyük ölçüde yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik tarzları ile ilişkilidir.

Öte yandan günümüzde belirli karakteristik özelliklere göre sınıflandırılan kuşak kavramı TDK tarafından “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı dönemin şartlarını yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü, benzer sıkıntıları ve kaderleri paylaşmış kişi topluluğu” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Bu noktada her kuşak mensubunun aynı tarihsel, sosyolojik, ekonomik olaylardan ve teknolojik gelişmelerden etkilenmeleri nedeniyle inanç, tutum, bakış açısı ve tecrübelerinin farklılaştığı oranda değer yargıları da farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın örgüt yapısına, örgüt politikasına, örgütün başarısına ve yönetim tarzına da yansdığı düşünülmektedir.

Çalışmanın kapsamında modern liderlik yaklaşımları içinde yer alan dönüşümcü liderlik boyutlarının iş tatminine etkisi incelenerek farklı değer yargılarına sahip kuşak mensuplarında nasıl farklılaştığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda önce konuyla ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramının genel çerçevesi açıklanmaya çalışılarak, klasik liderlik yaklaşımları kısaca incelenerek, araştırmanın önemli bölümünü oluşturan yeni liderlik yaklaşımları içinde yer alan dönüşümcü liderlik konusu ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, iş hayatında oldukça önemli olan yöneticinin en büyük sorunlarından biri hâline gelen iş tatmini kavramı ele alınmıştır. Araştırma kapsamında ele alınan bu bölümde; iş doyumunu nedir, iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyumunun sonuçları ve benzeri konular hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, kuşak sınıflandırılması yapılarak kuşakların özellikleri, yaş aralığı, çalışma hayatında yer alan kuşaklar hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın araştırma bölümünde; dönüşümcü liderlik boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkileri incelenerek çalışanların mensubu oldukları kuşaklarda nasıl farklılaştığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde; araştırmanın yöntemi, amacı, sınırlılıkları, modeli ve veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiş, veri analizlerinin sonuçları yorumlanmıştır.



BÖLÜM I

LİDERLİK KURAMLARI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. LİDERLİK

Geçmişte, günümüzde ve gelecekte geniş bir etkiye sahip olan yönetim, yönetici, lider ve liderlik kavramları genellikle birbirleriyle karıştırılmakta ve birbiri yerine kullanılmaktadır. Dolayısıyla liderlik konusuna geçmeden önce yönetim ve yönetici kavramları hakkında kısaca bilgi verilecektir.

Eski yönetim kuramcısı olan M. Parker Follet, yönetimi “insanlar vasıtasıyla iş yaptırma sanatı” olarak tanımlamıştır. Ünlü yönetim bilimcisi P. Drucker göre; yöneticilerin “örgütlerine yön verdiklerini ve liderlik etkilerini ve amaçları başarmak için örgütün kaynaklarını nasıl kullanılacağına karar verdiklerini” ifade eder (Özalp ve diğerleri, 1999:3). Yönetim, karmaşık sistemlerin ve teknolojinin düzgün bir şekilde işlenmesini sağlayan süreçler dizisidir. Bu süreçlerin en önemli aşamaları; planlama, bütçeleme, organize etme, kontrol ve problem çözümünü kapsamaktadır (Tüzel, 1999: 25). Genel bir ifadeyle yönetim, amaçlanmış hedeflere ulaşmak amacıyla belirli tüm kaynakları verimli ve etkin şekilde icra edilebilecek kararları alma ve bunların işleyiş sürecini ifade eder. Yönetim işlemlerini gerçekleştiren en önemli karar mekanizması olan ve gücünü, yetkiden alan yöneticinin, faal bir yönetim ortaya koyabilmek için belli kişisel özellikleri taşıması gereklidir (Uğur, 2014: 122). Literatürde yönetici kavramı üzerine bir çok tanımlama yapılmakla birlikte “kar ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini tedarik ederek mal ve hizmet üretimi için bunları yöneten kişi” olarak tanımlamak mümkündür (Kıngır ve Şahin: 2005: 400). Yönetici kavramı, belli amaçlar için bir araya gelmiş bir grup insanı koordine eden, emeklerinin

sonuçlarını denetleyen kişidir. Yönetici, belirlenmiş bir göreve yetkiye ve sorumluluğa sahiptir. Bu çerçevede tanımlanmış olan işin insanlar vasıtasıyla yapılmasına nezaret eder. Yöneticinin yetki, görev ve sorumluluğunun tanımlanmış olması onu profesyonel kılar. Yönetici aldığı eğitim, yaşadığı iş tecrübeleri sayesinde gücünü ve yetkisini bulunduğu pozisyondan alır (Fındıkçı, 2014: 250).

Günümüzde teknolojinin her geçen gün gelişim göstermesi, büyüyen işletmeler, sosyal ve ekonomik ilişkileri kompleks hâline getirmiş ve güçleştirmiştir. Bu nedenlerle söz konusu zor ortamda, mevcut kaynakları devingen kullanarak amaçlarına ulaşmaya çabalayan yönetici kavramı da oldukça mühim bir konu hâline gelmiştir. Yöneticinin sahip olduğu yetenekleri, bilgi düzeyleri, insan ilişkilerindeki yeterlilikleri gibi etkenler, örgüt başarısındaki en önemli faktörlerdir (Uğur, 2014: 124).

Zel'e (2011) göre: "Lider, sahip olduğu özel bazı yetenekleri ile izleyenleri etkileyen ve hedeflerine ulaşması konusunda yol gösteren kişidir." Lider kavramının ilk defa ortaya çıkışı, 1300'lü yıllara dayanmakta olup liderlik olgusu 19. yüzyılda İngiliz yönetimi kontrolünde siyasi etkisiyle kullanılmaya başlanılmıştır. Özellikle siyasi, dinî ve askerî alanları konu alan liderlik kuramları işletmelerin gereksinimleri doğrultusunda gelişmektedir. İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik olgusu geçmişten günümüze kadar pek çok alanda araştırma konusu olmuştur. Liderlik olgusunun kökeni İngilizce olup yol ya da yön anlamına gelen "lead"dır. İngilizce'de "leader" veya "leadership" olarak telaffuz edilen kavram; rehberlik etmek, kılavuzluk yapmak, önderlik etmek, anlamlarına gelse de lider ve liderlik kavramları literatürde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Şeker ve Kutanis, 2015:149). Lider, tüm toplumda insanlığın var oluşundan itibaren oluşan bir kavram olup akademik anlamda liderlik sözcüğü dünya literatüründe 14.yy da yer almış ve son iki yüz yılda da sık sık kullanılmaya başlanmıştır (Zel, 2011: 109).

1950'lerde artan liderlik araştırmalarıyla beraber lider ve liderlik üzerine yapılan çalışmalarda birçok tanım yapılmıştır. Genel bir tanımlama ile liderlik: "Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirmek için izleyenleri harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır" (Koçel, 2015: 668).

Hegel, lider kavramını, “kendisini takip edenleri en iyi anlayan kişi” olarak tanımlayıp “lidersiz bir hareketin mümkün olmayacağını” belirtmiştir. Machiavelli ise liderliğin tarifini: “Yeni bir oluşuma, yeni bir düzene liderlik yapmaktan daha zor bir durum yoktur.” ifadesi ile toplum için anlamını belirtmektedir (Cafoglu, 1997:133). Constantin von Hoffman’a (1999) göre liderlik, "insanların açık ve net hedefler belirlemesine yardım etmek ve bu hedeflere ulaşılması için bir temel oluşturmak” olarak tanımlar (Hoffman, 1999:4). George ve Jones (2008) liderliği, bir grup veya örgütün üyelerinden birinin örgütün ya da grubun amaçlarına ulaşması için diğer üyeleri etkilemesi olarak tanımlar. Webster’ın Yeni Dünya Sözlüğü ise liderliği; bir grubun izleyicilerine yön göstermek ya da rehberlik etme olarak tanımlar. Liderlik bir işi yapan kişinin kişisel özelliklerinin de iş ortamında etkin olduğu, özel bir yönetim biçimidir. Werner’e (1993) göre liderlik, “belli bir zaman ve durumda, belli şartlar altında bir gruptaki üyelerin örgütsel amaçlara ulaşmalarını sağlamak için çabalarını teşvik eden, ortak amaçları gerçekleştirmede yardımcı olan, tecrübelerini aktaran ve uygulanmakta olan liderlik tarzlarından memnun olmalarını sağlayan etkileme süreci” olarak ifade edilebilir (Şahin ve diğerleri, 2015: 5).

Liderlik örgütler açısından son derece önemli hale gelmiştir ki liderlik olmadan örgütlerin bir makine yığından farkı yoktur. Bu sebeple tarih evveli ilkel topluluklardan, içinde bulunduğumuz modern zamana kadar her dönem ve yerde liderlik modeli uygulanmaya devam edecektir. Çünkü bireyler şahısları namına karar verecek ve kendilerine yol gösterecek önderlere her durum ve zamanda ihtiyaç duyacaklardır. Sonuç itibarıyla liderlik bir süreci, lider ise bu süreçte kendisini takip edenleri yönlendirebilen ve yönetsel iktidara haiz olan kişi olarak ifade edilebilir (Alkın ve Ünsar, 2007: 3). Bass (1993); liderliği, örgütsel başarıya direkt nüfuz eden ve mühim derecede katkı veren 12 kategori olarak sıralamaktadır. Bunlar; “gruba odaklanma, kişisel bir özellik, uyum ve teşvik sağlama özelliği, etkileme yeteneği, isteğe bağlı etkiyi sınırlama, bir davranış biçimi, ikna etme yeteneği, insanlarla olumlu ilişkiler kurma yeteneği, hedeflere ulaşmada bir araç, bireyler arasında etkileşimi sağlama, örgütsel yapının oluşumu, örgütsel unsurların uyumu” olarak tanımlamıştır (Güzel ve Akgündüz, 2011:5). Liderleri analiz eden nitelikler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Tablo 1: Liderleri Analiz Eden Nitelikler

Değerlere bağlıdırlar. İnadıkları değerler onları eyleme sürükler.	Başarmak lider için kolektif değerdir. Başarıya giden yolda takım arkadaşları ile birlikte hareket eder.
Değişimle ilgilidirler. Hedefledikleri değişime erişmek ve tüm engelleri ortadan kaldırmak için enerjiktirler.	Var olan düzene meydan okurlar. Farklı düşünce sistematiğine sahip oldukları için değişim ve dönüşümün öncüleridir.
Başarısızlığı, geçici bir durum olarak kabul ederler. Bu süreci öğrenme fırsatı olarak görürler ve en iyi şekilde değerlendirirler. Yani başarıya ulaşmak için sabırlıdırlar.	Yönünü belirlerken içsel duyguları ile hareket eder. Çevreden gelen olumsuz durumlardan etkilenmez.
Aşırı şüphe ve güvensizliğe karşı dayanıklıdırlar. Kendilerine inanırlar ve izleyenlerin de inanıp, güvenmelerini sağlar.	Gerektiğinde “İkinci Adam” veya herhangi bir izleyici modelini benimserler.

Kaynak: (Akyar, 2011:213-214).

Liderlik; insan, toplum ve işletmenin amaçlarına ulaşmasında vazgeçilmez bir unsurdur. Öyle ki liderlik etkin bir şekilde yürütülemiyorsa bireysel, örgütsel ve toplumsal amaçlara ulaşılması ve başarılı olunması o kadar güç olacaktır hatta mümkün olmayacaktır. Etkili liderlik izleyicilerin kabul etmelerine bağlı olduğu kadar, liderin ne yaptığına da bağlıdır (Akyar, 2011: 214).

Yöneticilik ve liderlik olgusu her dönem de bilimsel araştırmalara konu olmuş iki olgu olup, yönetimin ehemmiyetli vasıtalarından olan liderlik nosyonu genellikle yöneticilik kavramı ile aynı manada ve birbiri yerine kullanılmasına rağmen bu iki kavram oldukça farklı anlamları ifade etmektedir. Yönetim hem insan hareketlerini hem de insanlara direkt tesir etmeyen fonksiyonları ihtiva etmektedir. Oysa liderlik insan ve davranışı ile ilgilenir. Yönetim “planlama, kontrol, örgütleme, koordine etme, yöneltme ve yönlendirme” gibi fonksiyonları kapsamaktadır. Liderlik ise tesir etme işlevi temel aksiyonudur (Alkın ve Ünsar, 2007:3). Lider ve yönetici arasındaki ayrımı ortaya koyan John Kotter, yöneticiliğin 20. yy.da büyük ve karmaşık örgüt yapılarına tepki olarak karmaşıklıkla baş edebilmek için ortaya çıktığını ifade ederken liderliği, değişim ve dönüşüm süreciyle başa çıkmak olarak belirtmektedir. Liderlik kavramı özellikle iş dünyasının daha rekabetçi hâle gelmesi, hızlı teknolojik gelişmeler, uluslararası rekabet, pazarların serbest hale gelmesi, iş gücündeki demografik değişimler vb. etkenler gelişim

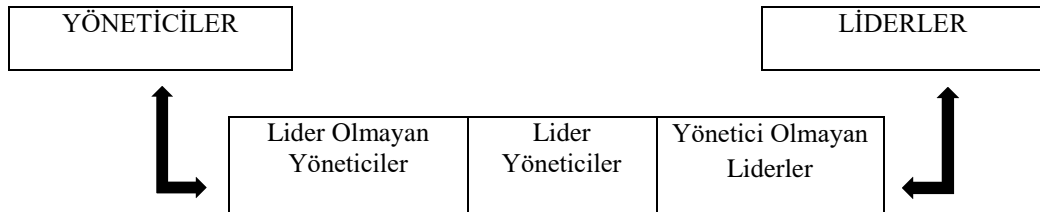
sebebi olarak son yıllarda önem kazanmıştır. Liderliğin görevi sürekli değişimi hedef alırken aynı zamanda değişimin yönünü belirlemektedir. Yani planlama bir yöneticilik süreci iken liderlikte yön belirleme esastır (Tüzel, 1999: 45).

Yönetici de belirli araçlarla belirli amaçlara verimli bir şekilde ulaşabilme kaygısı vardır. Yönetici, verimliliği ilk sırada tutar ve “Nasıl daha verimli olunabilir ve en az maliyetle üretim nasıl yapılabilir?” sorularını sorar. Liderlik özelliklerine haiz birey, verimlilik sorularını şirketin uzun vadeli plan yaparak gelecekteki konum ve durumunu düşünür. Yönetici: “Bazı şeyleri en iyi nasıl başarabilirim?” sorusuna cevap ararken, Lider: “Başarmak istediğim şeyler nedir?” sorusunu sorar (Çırpan, 1999: 2).

Tablo 2: Yönetici İle Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
Şimdiki zamana odaklanır.	Gelecekle ilgilenir.
İstikrarı tercih eder.	Değişime ilgi duyarlar.
Kariyer odaklıdır.	İzleyicileri etkileyebilme ve eyleme geçirebilme yeteneğidir.
Formal örgüt yapısı vardır.	Formal yapı olma zorunluluğu yoktur.
İş tanımı bellidir.	İş tanımı belli değildir.
Tanımlanan hedeflere ulaşır.	Değişim ve dönüşümü hedef alır.
Ne zaman ve nasıl? diye sorar.	Ne ve neden? diye sorar.
Kural ve düzenlemeler temeline yönelir.	Vizyona bağlıdır.
İşletmenin iç konstrüksiyon ilgilenir.	İşletmenin dış yapısıyla ilgilenir.
İşlerin doğru yapılmasını sağlar.	Daima değişimle ilgili olup doğru işlerin yapılmasını sağlar.
İşgörenlerine işi yaptırma sürecinde gücünü bulunduğu mevkiinden alır.	Otoritesini kişisel özelliklerinden alır.

Kaynak: (Koçel, 2015: 674)



Şekil 1: Yönetici İle Lider İlişkisi: (Lider Özellikli Yönetici)

Kaynak: (Güney, 2007: 360)

Robbins'e (1998) göre her lider bir yönetici olmadığı gibi her yöneticinin de bir lider olması beklenemez. Lakin yetkin yönetici vasfına ulaşabilmek için liderlik özelliklerine de haiz olunması beklenir. Yönetici, kendisine verilen resmî sorumlulukları kullanırken lider kendi kişisel gücünden yararlanır. Bir kişi yönetici olmadan lider olabildiği gibi, her yönetici de lider olmayabilir. Bununla birlikte yetkin yöneticilerden umulan, liderlik niteliklerine haiz olmalarıdır (Akman ve diğerleri, 2015: 3). Zaleznik (1999) yöneticilerin ve liderlerin birbirlerinden tamamen farklı iki insan tipi olduğunu ifade etmektedir. Yöneticinin hedefleri heveslerinden ziyade, elzem olan ihtiyaç ve gereklerden doğar; yönetici, işgörenler ile birimler arasındaki çatışmaları önleyerek, örgütün günlük işlerini aksatmadan ve düzenli şekilde devam etmesini sağlar. Buna mukabil lider, hedeflere ilişkin kişisel ve etkin tavırlar öngörerek kararlı bir şekilde icra eder. İçinde bulunduğu ortamda, değişim ve gelişimi tesis etmeye çabalarken izleyenlerine ilham kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçlerin devinimini sağlar (Alkın ve Ünsar, 2007:4).

1.2. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI

Liderlik güç ve aklın birleşimidir. Lider izleyenler üzerinde etki kurmak ve bu etkisini idame ettirmek için güce gereksinim duyar. Liderliğin güç kaynaklarına ilişkin yapılan araştırmalar neticesinde gücün kaynakları French ve Raven'in 5'li sınıflandırması olarak yapılmış ve tanımlanmıştır (French ve Raven, 1959: 150-167):

1.2.1. Ödüllendirici Güç

İşgörenin, kendisinden beklenen performansı veya davranışı göstermesi sonucunda, liderin ödüllendirmesine ilişkin algısından kaynaklanan güç türüdür. Bu güç çeşidi aynı zamanda fayda sağlayıcı olarak tanımlanmakla birlikte maddi kaynakların denetimi de bu güce dayanmaktadır (Meydan ve Polat, 2010: 9).Yönetici veya lider pozisyonundaki bireyin izleyenleri gerekli durumlarda ödüllendirmesi; ücret artışı, terfi imkanı, yetki-sorumluluk vermek veya arttırmak, işleri daha eğlenceli

yapılır duruma getirme, başarılarını takdir etme, teşekkür yazısı gibi geri bildirimler de bulunma gibi yöntemleri kullanma özelliğini ifade eder (Akyüz ve Kaya, 2015:5).

1.2.2. Zorlayıcı Güç

Ödüllendirme gücünün karşıtı olan bir güç türüdür. İşgörenin yanlış uygulama yapması halinde liderin kendisini cezalandırma yetkisine haiz olduğu bilincinden çıkmaktadır (Meydan ve Polat: 2010:9). Yöneticinin elinde bulundurduğu gücü korkutma aracı olarak kullanarak, izleyenleri veya çalışanları düşündüğü gibi yönlendirmek için başvurulan maddi ve manevi zorlamaları ifade eden güç çeşididir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 388). Yönetici, çalışana uyguladığı maaş kesintisi, ihtar alma, işten çıkarılma gibi cezalandırma yöntemlerine başvurur. Dolayısıyla çalışanlar verilen emirlere karşı çıkması sonucunda ortaya çıkacak olumsuz durumları önlemek için cezalandırmayı esas alan bu gücü kabul eder. Çalışanlar da korku yaratan bu güç çok katı ve aşırı derecede kullanılması durumunda istenmeyen sonuçlar ortaya çıkaracaktır (Akyüz ve Kaya, 2015: 5).

1.2.3. Yasal Güç

Organizasyon içerisindeki hiyerarşiden kaynaklanan ve liderin sahip olduğu statü-mevki nedeniyle çalışanlarını yasalara bağılı olarak etkileme gücüdür (Özkalp ve diğerleri, 2005:251). Yasal güç, kişinin sahip olduğu pozisyon gereğı çevresindekileri etkileme gücünü ve otoriteyi ifade eder. Ancak yasal gücün uygulama alanı bulabilmesi için, yöneticilerin etkin olduğu alanda bu gücü kullanmaları gerekir. Aynı şekilde çalışanların da otorite tarafından gelen emir ve talimatlara uyma zorunluluğunu kabul etmesiyle ilgilidir. Yasal gücü aşırı kullanılması durumunda lider de otoriterleşmeye, çalışanlar da iş tatminsizliğı ve çatışmaya yol açmaktadır (Şimşek, 2001: 270).

1.2.4. Uzmanlık Gücü

Yöneticinin pozisyonundan kaynaklı bilgi, yetenek ve uzmanlığının çalışanlar tarafından benimsenen güç türüdür. Bu güç türü çalışanların veya izleyenlerin iş performansı ve iş tatmini için oldukça önemlidir (Şimşek, 2001: 270). Örgütte, çalışanları etkilemek için kullanılan en yararlı yol olan uzmanlık gücü, özel bilgi veya yetenek temeline dayanmaktadır. Bu güç türünde çalışanlar, liderin bilgi ve tecrübelerine güvendiği kadar, lider de çalışanları o derece etkileme gücüne sahiptir (Deniz ve Çolak, 2008:5). Liderin, haiz olduğu ve izleyenlerine aktardığı bilgi düzeyi, uzmanlık gücünün çerçevesini oluşturmaktadır (Yılmaz ve Altinkurt, 2012:388).

1.2.5. Karizmatik Güç

Bu güç kaynağı yönetici veya liderin kişilik özellikleri ve iletişim yeteneği ile ilgilidir. Bu tür liderlik gücünde diğer hiçbir güce gereksinim duymadan insanlar üzerinde çok fazla etki yaratma biçimidir. Karizmatik güce sahip olan liderler de bulunan saygı uyandırma ifadesi, çekici olma özelliği, ilham kaynağı olma özelliği ile en etkili güç türüdür (Akyüz ve Kaya, 2015:6). Karizmatik ve uzmanlık güçlerin kullanılması durumunda işgörenin örgüte bağlılığı artmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2005:252).

Tablo 3: Gücün Kaynakları

Ödüllendirme Gücü	Liderin izleyenlerini/astlarını ödüllendirme kapasitesidir
Cezalandırma ve Zorlayıcı Güç	Liderin izleyenleri/astları zorlama veya onları cezalandırma kapasitesidir.
Yasal veya Biçimsel Güç	Bir liderin/yöneticinin makamından veya hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanır. Yasal bir güce sahip olmak, bir yöneticiyi lider yapmaz
Karizmatik Güç	Doğrudan liderin kişisel özellikleri ve etkileme yeteneğinden kaynaklıdır. Karizmatik güce sahip olan lider, izleyenlere tam anlamı ile ilham kaynağı olmaktadır.
Uzmanlık Gücü	Lider de bulunan bilgi, uzmanlık, yetenek ve tecrübeden kaynaklı güçtür.

Kaynak: (Doğu, 2003: 28).

1.3. LİDERLİK KURAMLARI

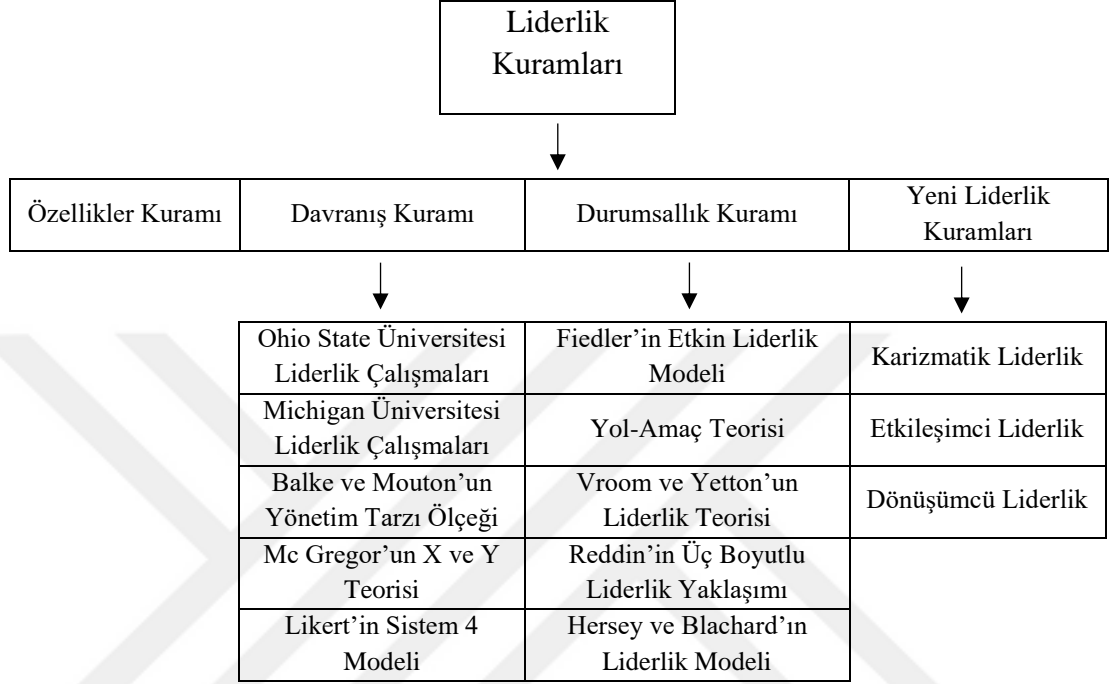
Liderlik kavramıyla ilgili 1930'lu yıllarda bilimsel araştırmalar yapılmaya başlanmış ve yapılan araştırmalar sonucunda farklı düşünürler tarafından çeşitli liderlik kuramları ortaya çıkmıştır. Literatüre kazandırılan Klasik Liderlik Kuramları üç ayrı kategoriye ayrılmaktadır (Özdemir, 2015:474). Bunlar:

1. Özellikler Yaklaşımı Dönemi (450- 1940): Liderliğin, bireyin doğuştan haiz olduğu kişisel özellikler doğrultusunda ortaya çıktığı görüşünü savunur.
2. Davranışsal Yaklaşımı Dönemi (1940-1960): Liderin başarılı olmasında davranışların etkili ve önemli olduğunu savunur.
3. Durumsallık Yaklaşımı Dönemi (1960 ve sonrası): Liderlik olgusunu durumsal ve çevresel şartlara bağılı olarak değişkenlik göstereceğini savunur.

Küreselleşme süreciyle birlikte Klasik Liderlik Kuramları etkisini ve önemini kaybederek yerine değişen ve gelişen çevreye uyum sağlamak amacıyla yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu yeni dönemi açıklayan Modern Liderlik Kuramları (1980 ve sonrası) 3 ayrı kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar;

1. Karizmatik Liderlik: Genellikle kriz ortamlarında meydana çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı ve güçlü kişilik niteliklerine haiz bireylerde gözlemlenen bir liderlik tarzıdır.
2. Etkileşimci Liderlik: Örgütsel amaçlar doğrultusunda yüksek efor mukabilinde, kişisel ihtiyaçların tatmin edilmesiyle işgörenlerin motive edilmesini tesis eden, geçmişe ve geleneklere bağılı liderlik türüdür.
3. Dönüşümcü Liderlik: İşletmelerin baştan değerlendirilmeye tabi kılınması ve değişim süreçlerinde gerekli olan yönetim anlayışı ve hareket tarzlarını bir araya getirerek, değişen dışsal faktörlere adapte olmak ve değişimleri fırsata dönüştürmeyi hedefleyen liderlik tarzıdır.

Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı, literatürde Modern Liderlik Yaklaşımları içinde yer almaktadır. Araştırma içerisinde, liderliğin gelişim sürecini anlamak açısından öncelikle Klasik Liderlik Kuramları kronolojik sıralanarak özet halinde bilgi verilmeye çalışılmıştır.



Şekil 2: Liderlik Yaklaşımları

Kaynak: (Koç ve Topaloğlu, 2010: 166-117).

1.4. KLASİK LİDERLİK KURAMLARI

Farklı dönemlerde gelişim göstererek farklı biçimlerde liderliği açıklamaya yönelik Klasik Liderlik Kuramları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı olarak üç temel başlıkta toplanmıştır.

1.4.1. Özellikler Kuramı

Özellikler Kuramı, liderlik kavramını açıklamak için kullanılan ilk yaklaşım olup liderin sahip olduğu kişisel özellikler liderin sürecini açıklamada en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Liderin, doğuştan sahip olduğu sosyal, fiziksel ve kişisel

nitelikleri bakımından diğer bireylerden farklı kılmasıdır. Bu yaklaşıma göre, bir bireyin topluluk içerisinde lider olarak tanınmasının öncelikli sebebi şahsın haiz olduğu niteliklerdir (Tengilimoğlu, 2005:4).

M.Ö 4.yy.da yaşayan Socrates, Atina’da yaşayan liderlerde bulunması gereken özellikleri sıralayan ilk kişi olmuştur. Ksenofon ise; Socrates’ in fikirlerinden etkilenecek bir generalde bulunması gereken özellikleri yazılı eser haline getiren ilk kişi olma özelliğine sahiptir. Ksenofon Cyropaedia isimli kitabında ideal bir yönetici de olması gereken özellikleri; adalet, uysal başlılık, ılımlılık, akıllılık, soğukkanlılık, düşünceli, insancıl, sempatik tavırlı, yardımsever, cesaretli, yüce gönüllü, bonkör ve nezaketli olmak şeklinde sıralamıştır. Plato’nun en iyi öğrencisi Aristotle ise (liderlik için adalet, ılımlılık, sağgörü, dayanıklılık) sadece dört vasfı ileri sürmüştür (Adair, 2005: 29). 1900’lü yıllarda bir organizasyonda “Kim lider olur?” ya da “Hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?” soruları sorularak bu sorulara cevap bulmak için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu konu üzerine yapılan araştırmalar ve çalışmalar günümüze kadar devam etmiştir. Liderlik çalışmaları içerisinde “klasik yaklaşımlar” içerisinde yer alan “özellikler yaklaşımının” varsayımı, “liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı” ifade edilmektedir. Liderlik üzerine yapılan araştırmalar; lider pozisyonuna sahip kişilerin, nasıl lider olduklarına, lider olmalarına etki eden önemli niteliklerin neler olduğu konusunu araştırarak, liderin kişilik özellikleri doğrultusunda ilerlemiştir (Zel, 2011:115).

Özellikler kuramı, I. Dünya Savaşı Dönemi’nde subayların ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkmıştır. ABD ordusu, savaş başlangıcında, “Amerikan Psikoloji Derneği’nden” seçilen psikologların araştırmaları neticesinde, “Alfa Zekâ Testi” başta olmak üzere birçok değerlendirme vasıtası geliştirilmiştir. Bu vasıtaların ve benzer yöntemlerin örgütlerde uygulanmaya başlanması ile Özellikler Kuramı önemli hale gelmiştir (Şimşek, 2006:10). 1920 ve 1930’lu yıllarda yoğunlaşan liderlik çalışmaları; kişilik özellikleri, zeka ve yetenek, fiziksel özellikler olmak üzere kişisel özellikleri 3 grupta toplamıştır. Özellikler yaklaşımında ilk çalışmalar öncelikle fiziksel özellikler olarak (yaş, boy, cinsiyet), kişilik özellikleri (kendine güven, bağımsızlık, saldırganlık gibi), kişilik testleri sonucunda doğuştan gelen özellikleri

açıklayarak (zeka, yaratıcılık, kararlılık) araştırma konusu olmuştur (Yörük ve diğerleri, 2011:3). Sonrasında liderin haiz olduğu kişisel niteliklerin liderlik sürecini açıklamada en mühim etken olduğu üzerinde durulmuş ve başarı oranı yüksek olan liderlerin, başarılı olmayan liderlere göre belirgin özelliklere daha fazla sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Aykan, 2002: 66).

Tablo 4: Liderleri Diğerlerinden Ayıran Özellikler

Yaş	Zeka	Samimiyet
Boy	Bilgi	Doğruluk
Kilo	Kişiler arasında ilişki kurma yeteneği	Kendine olan güven
Cinsiyet	İnisiyatifli olma	Açık sözlü olma
Fiziki görünüş	Dürüst olma	Kararlı olma
İzleyenlere güven verme	Duygusal olgunluk düzeyi	İşi başarma yeteneğine sahip olma
Güzel konuşma yeteneğine sahip olma		

Kaynak: (Çelik, 1997: 314)

R. Stogdill (1981) ve R. Mann (1959) liderde olması gereken kişisel özellikleri ortaya çıkaran araştırma sonuçlarını incelemiş ve yayınlamıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde bazı belirgin özelliklerin sadece liderlere özgü olduğunu ama araştırma bulgularının liderliği açıklamakta tek başına yetersiz olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuca ek olarak “Benzer ortamlarda farklı liderlik tarzlarının sergilenmesi, liderlerin sahip oldukları kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır” (Zel, 2011: 118). Robbins (1986) lider, değişkenini ele alarak liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu yaklaşımın zayıf olduğu nokta liderlerin tümü için geçerli olan belli kişilik özelliklerinin olmadığı, insanları ifade etmek için çok sayıda özelliğin bulunması hatta durumsal etkenlerin bazı durumlarda kişisel özelliklerden daha fazla önem taşıdığını göstermiştir. Böylece kişilik özelliklerine bakılarak liderlik sürecinin tam olarak anlaşılamayacağı üzerine eleştirel yaklaşımlara maruz kalmıştır (Zel, 2011: 242). 1950’li yıllardan sonra yalnızca özelliklere bakılarak liderliği tanımlamaya çalışan özellikler yaklaşımı liderliği açıklamada yetersiz kalması sonucunda önemini yitirmiş ve liderlik sürecini açıklamak için davranışların da önemli olduğunu söyleyen yeni yaklaşım olarak “Davranışsal Yaklaşım” ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2006:11).

1.4.2. Davranışsal Yaklaşımı

Liderlerin özelliklerinden ziyade liderin davranışları üzerinde duran bu yaklaşımın temel noktası; işgörenler ile lider rolüne sahip olan kişilerin davranışları arasında etkileşim olduğudur. Davranışsal yaklaşımın temel görüşü lideri muvaffakiyetli ve farklı kılan liderin kişisel niteliklerinden ziyade liderlik sürecinde gösterdiği üstün davranışlarıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74). Farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin belli/ aynı durumlar karşısında farklı davranışlar gösterdiğini birçok araştırmacı tarafından ortaya çıkarılmıştır (Zel, 2011: 124). Bu yaklaşım da liderin çalışanları ile iletişim ve karar verme yöntemi, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol yöntemi, hedefleri belirleme şekli ve sorunları çözüm yöntemi vb. davranışlar liderin etkin olmasında belirleyici özellikler olarak sıralanmaktadır (Yörük ve diğerleri, 2011:2).

Davranışsal yaklaşımın, özellikler yaklaşımına göre üç faydası olduğu söylenebilir (Zel, 2011: 124). Bunlar:

1. Liderlerin özelliklerini araştırmak yerine davranışlarını ortaya çıkararak, etkin ve etkin olmayan liderlere ulaşmak daha kolaydır.
2. Liderin davranış biçimleri ile lider- izleyen davranış biçimlerini yakından inceleme fırsatı sağlar.
3. Liderin rolünü belirleyen etkin davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, gerekli eğitim verilerek kişilere liderin davranışları kazandırılabilir.

1940'ların sonlarına doğru bazı bilimsel çalışmalar ile incelenebilir süreç ve aktivite olarak liderlik tarzlarını ve yaklaşımlarını anlamaya yönelik çalışmalar başlatmıştır. Bu çalışmaların başlıcaları; "Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları", "Michigan State Üniversitesi Çalışmaları", "Blake ve Mauton'un Yönetsel Diyagram Modeli", "Mcgregor'un X ve Y Yaklaşımı", "Likert'in Sistem 4 Modeli" çalışmasıdır. Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde katkısı olan bu araştırmaların ortak noktası; liderlerin liderlik davranışlarını belirlerken "işe ve göreve

yönelik olma” ve “kişiyeye yönelik olma” boyutlarına önem vermektedir (Tengilimoğlu, 2005:5).

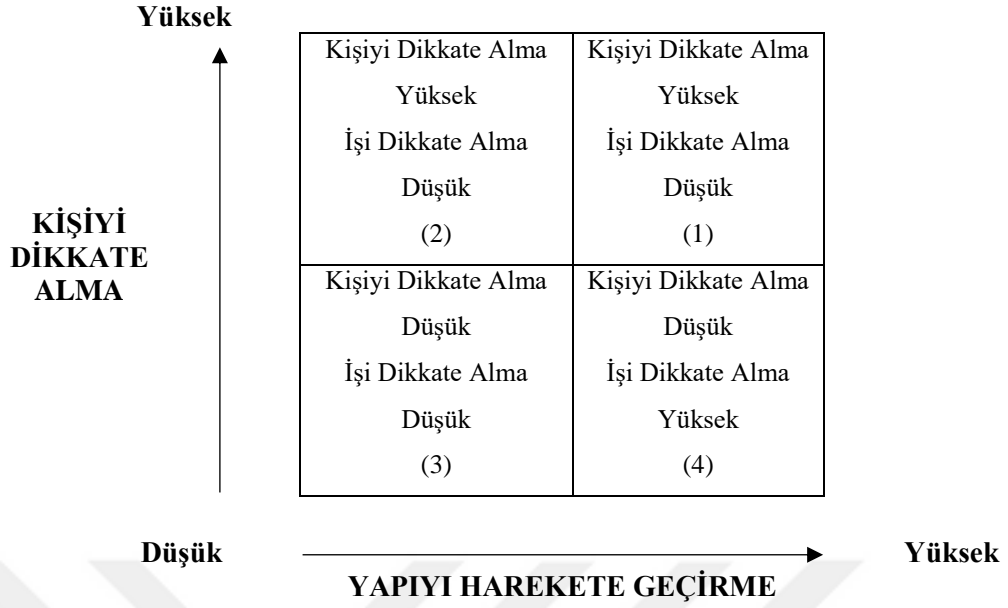
1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımına önemli katkısıyla bilinen çalışmalardan biri 1945’li yıllarda Ohio State Üniversitesiyle iş birliği hâlinde araştırma yapan “İşletme Araştırmaları Bürosu” tarafından yürütölen liderlik çalışmasıdır. Birçok sivil ve askeri yöneticiye yönelik yapılan bu çalışmanın amacı liderliğin nasıl tanımlandığını ortaya koymaktır. Bu araştırmalar liderlik davranışını açıklamada iki temel boyutunu ortaya çıkarmıştır. Bunlar; “kişiyi dikkate alma” ve “inisiyatif” tir (Güney, 2007:363).

İnisiyatif (yapıyı harekete geçirme) boyutunda liderin kendi sorumluluğu ya da çalışanların sorumluluğunu oluşturan iş ve hedefleri tanımlayarak, düzenleme yapma ve harekete geçip uygulamaya yönelmiş faaliyetleri kapsar. Yüksek puan sahibi olan liderler; grup faaliyetini yönetme, planlama, haberleşme, programlama ve yeni fikirleri faaliyete geçirme bağlamında yeteneğini ifade eder. İnisiyatif özelliğine sahip olan bir liderin göstermiş olduğu davranış biçimi ile yapılan işin başarıya ulaşma hedefinden kaynaklı olup sonuca yönelik olduğunu ifade eder (Tağraf ve Çalman, 2009:3).

Kişiyi dikkate alma boyutunda bireyler arası ilişkiler ve iletişimde güven, çalışanların düşünce, fikirlerine saygı gösterme ve duygularını önemsemeye dayalı faaliyetleri kapsar. Bu tür liderler çalışanların rahatına, statüsüne ve iş tatminine önem verir, ilgi gösterirler. Liderin özellikle incelemesi gereken konular ise çalışanların bireysel problemleri ile alakalanmak, onların iş ile ilgili görüşlerini dikkate almak ve haklarını savunmak olarak sıralanabilir. Kişiyi dikkate alma boyutu yüksek olan lider tüm çalışanlara eşit davranır (Zel, 2011: 126).

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarının temel bulguları şu şekilde özetlenmektedir: Liderin bireyi ilgiye alan tutumları çoğaldıkça işgören devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır. Liderin “inisiyatif” boyutunu ele alan davranışları arttıkça izleyenlerin performansı artmaktadır (Koçel, 2015: 680).



Şekil 3: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Sonucu Elde Edilen Liderlik Tarzları
Kaynak: (Erkutlu, 2014: 41)

Şekil 4’te görüldüğü gibi lider, her iki boyut açısından “yüksek” veya “düşük” sonucuna haiz olabilmektedir. Bir liderin boyutlardan birinin istimal seviyesi, diğerini ne kadar kullanacağını belirlemediği için boyutlar müstakil olarak incelenmektedir. Ohio State Üniversitesi Liderlik araştırmalarının ana neticeleri şu şekildedir: Liderin “kişiyi dikkate alma” derecesi arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır. Liderin “yapıyı harekete geçirme” boyutunu ele alan davranışları arttıkça izleyenlerin performansı artmaktadır (Koçel, 2015:680).

Sonuç olarak, yapılan araştırmalar Ohio Üniversitesi çalışmalarında ulaşılan bulguları destekleyici nitelikte bulunmuştur. Bu araştırmalardan çıkarılan bulgular neticesinde yüksek düzeyde işe önem veren ve kişiyi dikkate alan liderlerin (“yüksek-yüksek”) grup üyelerinde, biri veya ikisi düşük olan liderlerin çalışanlarına göre daha fazla başarı ve iş tatminine sahip oldukları görülmüştür. Son olarak Ohio State çalışmaları “yüksek-yüksek” liderlik modelinin genel olarak olumlu sonuçlar verdiğini öne sürmektedir (Zel, 2011:127).

1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde etkisi olan önemli çalışmalarından biri de 1947 yıllarında yapılan Michigan Üniversitesi Liderlik çalışmalarıdır. R. Likert' in öncülüğünde yapılan bu çalışmaların hedef noktası izleyenlerin iş tatminini ve verimliliğini arttıran etkenleri ortaya koymaktır. Çalışmanın kapsamında verimlilik, doyuma ulaşma, çalışan devir hızı, örgütsel sorun ve şikâyetler, işgören devamsızlığı, maliyet ve motivasyon gibi ölçütler ele alınmıştır (Koçel, 2015: 680). Farklı örgüt yapılarında yer alan yönetici ve çalışanlar ile yapılan görüşmelere göre analiz edilip elde edilen sonuçlara göre etkin ve etkin olmayan liderlerin birbirinden nasıl ayrıldıkları belirlenmiştir (Erkutlu, 2014: 42). Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarında benzer içeriklere, “göreve dönüklük” ve “insana dönüklük” isimleri verilmiştir.

Kişiyeye yönelik liderler, bireyler arası iletişime önem veren, çalışanların gereksinimlerine bireysel ilgi gösteren ve grup-üyeleri arasında ayırım yapmadan herkesi kabul eden liderlerdir. İşe yönelik liderler ise işin teknik boyutuna veya görev kısmına ağırlık vererek, çalışanların görevini yerine getirmesiyle ilgilenir. Bu durumda grup-üyeleri sonuca ulaşmak için araç olarak görülür (Koçel, 2015: 680). Michigan araştırmacıları tarafından ulaşılan sonuçlar, davranışlarında kişiyeye yönelik olan liderleri kuvvetle tasdik etmektedir. Kişiyeye yönelik liderler daha yüksek grup verimliliği ve daha yüksek iş tatminiyle özdeşleşmektedir. İşe yönelik liderler düşük grup verimliliği ve daha düşük iş tatmini ile ilişkili görünmektedir (Korkut, 1992: 162).

1.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

1964 yılında Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan “Yönetim Tarzı Matriksi”nin temelinde Ohio Devlet Üniversitesi ve Michigan Üniversiteleri tarafından gerçekleştirilen liderlik araştırmalarının matris şeklini alması sonucu ortaya çıkmıştır. Yönetim Tarzı Matriksinde iki boyut üstünde liderlik davranışı açıklanmaya çalışılmıştır. Liderlik tarzı “üretimeye yönelik olma” ve “kişilerarası ilişkilere yönelik

olma” şeklinde iki boyutta incelemiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74). İnsana ilgi boyutu; liderin bir görevi gerçekleştirmek için en iyi kararı verirken, takım üyelerinin ihtiyaçlarını, çıkarlarını ve kişisel gelişim alanlarını göz önünde bulundurma derecesidir. Üretime ilgi boyutu ise liderin bir görevi gerçekleştirmesi demek en iyi kararı verirken örgütsel etkinlik, gerçek amaçları ve yüksek oranda verimliliği göz önünde bulundurması demektir (Bozkır, 2014: 13). Bu matris de bu iki boyut üzerinde 9 kademe olarak derecelenmiş 9 olağan pozisyona sahiptir. Matriks, ortaya çıkan sonuçları göstermeyip yalnızca bir liderin sonuca ulaşmasında baskın olan etkenleri göstermektedir (Zel, 2011: 133).

Bu 9 pozisyonu sıralarsak:

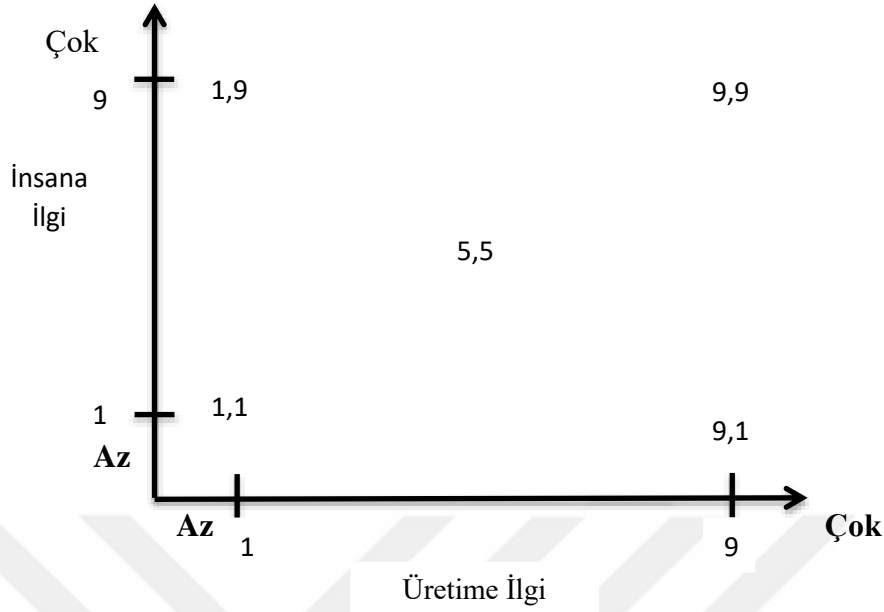
1.1 Etkin Olmayan Lider (Liberal Lider): Lider, işletmede devam edebilmek için, yapması gereken işleri en az çaba harcayarak yerine getirmesidir.

1.9 Klüp Lideri (Hümanist Lider): Lider, grup- üyeleri arasında rahat, olumlu ortam yaratmaya çalışırken, üretime ilgi minimum seviyededir.

9.1 Görev Lideri (Otokratik Lider): Lider, çalışanlarını bir makine gibi görmekte olup iş tanımını ayrıntılı şekilde tanımlayıp, denetlemektedir. Lider verimliliği artırmak için otoritesini kullanır. Çalışana verilen değer yok derecesindedir.

5.5 Örgüt Lideri (Orta Yol Liderliği): Lider, hem işe hem de çalışana önem vererek yapılacak iş yükü ile çalışanların motivasyonunu dengede tutmaya özen gösterir.

9.9 Ekip Lideri (Demokratik Lider): Lider, çalışanlarla işbirliği içinde olup, görevine bağlı kişilerle örgütün amaçlarına ulaşmayı amaçlar. Karşılıklı fikir alışverişinin olduğu, personelin kararlara katılmasının teşvik edildiği, saygı ve güvene dayanan bir liderlik tipidir.



Şekil 4: Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: (Zel, 2011: 133)

Matrikste bulunan beş liderlik tipinden istenilen düzeyde insan- iş uyumunun istenilen düzeyde olan sadece ekip liderliğinde yer almaktadır (9.9). Modele göre liderler öncelikle ilgilenmesi gereken konunun verimlilik değil, kişiler arası doğru ilişkiler kurarak, çalışanların moral düzeylerini yükselterek iş tatminlerini üst seviyeye çıkarmaktır. Liderler, çok sıkı denetleme yerine genel denetimi tercih etmelidir. Modele göre, lider çalışanları amaca giden araç olarak görmek yerine onları bir takım arkadaşı olarak görmeli ve onların ihtiyaçlarını göz ardı etmemelidir. Aksi takdirde sıkıcı bir iş ortamının yaratmış olduğu moral düşüklüğü ile çalışanların performansı düşecek, işe devamsızlık artarak, istenilen verimliliğe ulaşılamayıp, iş tatmini kaybına yol açacaktır (Zel, 2011: 133).

1.4.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımı

Liderliği kişinin yönetsel davranış özelliklerine dayanarak açıklayan McGregor'a göre liderin davranışları, insanlar hakkındaki düşüncelerine göre değişmektedir. Liderlik tarzları, liderin iş ve insana verdikleri önem bakımından

birbirinden ayrılan ve iki uç oluşturan otoriter ve demokratik liderlik tarzları arasında çeşitli görünüm alabilmektedir (Bozkır, 2014: 15). McGregor'ın birbirine zıt görüşler içeren X ve Y kuramı insan davranışları hakkındaki varsayımları şu şekildedir (Şahin ve diğerleri, 2004: 532):

X Yaklaşımının Varsayımları:

- ✓ Genel olarak insan çalışmayı sevmez ve fırsatını bulduğu anda işten kaçma fırsatını bulur.
- ✓ Sorumluluk almaktan kaçır, hırslı değildir, güvenliğine önem verir.
- ✓ Kişinin kendi istek ve hedefleri örgütün ihtiyaçlarından önce gelir.
- ✓ Örgütsel hedefler için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeleri gerekir, gerekirse ceza verilerek korkutulmalıdır.
- ✓ Ekonomik ihtiyaçlara daha çok önem verirler.
- ✓ Örgütsel sorunları çözmeye yaratıcı değildirlir.

Y Yaklaşımının Varsayımları:

- ✓ Çalışmak, oyun oynamak ve dinlenmek kadar olağandır.
- ✓ Kişi uygun şartları oluşturduğu sürece sorumluluk almak ister.
- ✓ Kişi aslında tembel değildir. Çalışması için uygun ortam oluşturulduğu takdirde çalışmak eğlenceli hâle gelebilir.
- ✓ Motivasyon, fizyolojik şartlarda olduğu gibi, saygı, sevgi ve kendini ispatlama gibi şartlarda da oluşur.
- ✓ Kişiler, gerekli motivasyon sağlandığı takdirde kendini yönetebilir.
- ✓ Örgütsel problemlerin ortadan kaldırılması için gerekli olan insan gücü ve yeteneklerinden tam olarak yararlanılmamaktadır.

McGregor' a göre X kuramına sahip liderler, çalışanları örgütün hedeflerine uyan pasif bir etken olarak görerek, otoriter liderlik tarzı benimserken, Y kuramını

benimseyen lider, “yetki devri, iş genişletme ve katılımlı yönetim” gibi uygulamaları kullanarak demokratik liderlik davranışına sahip olduğunu göstermektedir (Şahin, vd., 2004: 533).

1.4.2.5. Likert’in Sistem 4 Modeli

Liderlik tarzlarını açıklamak için geliştirilen bir diğer model de Likert’in Michigan Üniversitesinin çalışmalarının devamı olarak adlandırılan Sistem 4 modelidir. Liderlerin davranışlarını 4 tür sınıflandırma yapılmıştır. Her grup muayyen hipotezleri ve muayyen davranışları ihtiva eder (Koçel, 2015: 684). Bunlar;

Liderlik değişkeni: “Astlara olan güven”

Sistem-1 (İstismarcı- Otoriter Liderlik): Liderler astlarına güvenmediği için kararları tek başlarına alırlar. Çalışma ortamında genellikle korku ve ceza vardır.

Sistem-2 (Esnek- Otoriter Liderlik): Hizmetçi ve efendisi arasındaki gibi güven ilişkisine sahiptir.

Sistem-3 (Katılımcı): Az da olsa güven vardır. Ancak tek başına karar merciine sahip olmak ister.

Sistem-4 (Demokratik): Liderin her konuda güveni sonsuzdur.

Liderlik değişkeni: “Astların algıladığı serbesti”

Sistem-1: Astlar, görevleriyle ilgili konuları tartışırken kendilerini hiç rahat hissetmezler.

Sistem-2: Astlar, kısmen serbesttir.

Sistem-3: Astlar, genellikle serbesttir.

Sistem-4: Astlar, her açıdan serbesttir.

Liderlik değişkeni: “Üsttün astlarla ilişkisi”

Sistem-1: Görevleri hakkında çözümlmesi gereken sorun varsa, astların fikrine nadiren başvurur.

Sistem-2: Ara sıra astların fikrini alır.

Sistem-3: Genellikle astların fikirlerine başvurur ve onları uygulamaya çalışır.

Sistem-4: Her zaman astların fikrine önem verir ve onları uygular.

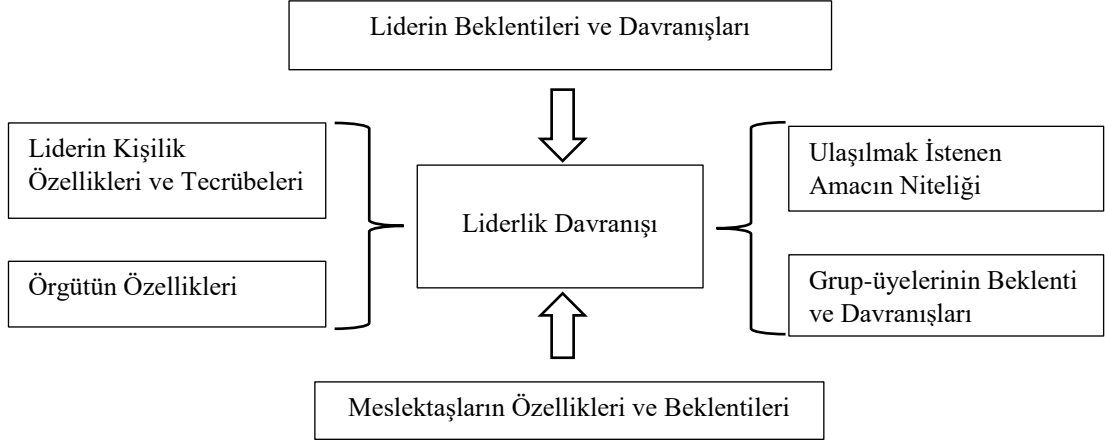
Sistem 4 modeli özetleyecek olursak: Sistem 1, astlar arasında biçimsel olmayan, verimliliği düşük grupların olduğu görülür. Görev eğilimli ve otoriter bir yönetim tarzına sahiptir. Sistem 2, Astlar arasında genellikle biçimsel olmayan, verimliliği düşük olan gruplar yer alır. Lidere tepki olarak nadir de olsa direnme gösterirler. Sistem 3, Takım çalışmasına yatkın, biçimsel olmayan gruplar olsa da örgütün hedeflerine kısmen direndikleri için üretim düzeyi yüksektir. Sistem 4, Takım çalışması ile amaçlara ulaşılacağına bilincine sahiptirler. Biçimsel gruplar ön planda olduğu için karşılıklı güvene dayalı yönetim biçimi söz konusudur. Örgütsel amaçlara ulaşma gücüne sahip bu tarz da üretim düzeyi üst düzeyde olup verimlilik son derece yüksektir (Tekarslan ve diğerleri, 2000: 212-214).

1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı ve Davranışsal yaklaşım kapsamında yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan eksikliklerden dolayı, liderliğin daha gerçekçi bir yaklaşıma ihtiyacı olduğu düşüncesi ortaya çıkınca, önceki yaklaşımlardan yola çıkarak işin nitelikleri ile durumun gereklerini dikkate alarak durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Yaklaşımın temel söylemi, en uygun liderlik tarzının duruma ve şartlara göre değişeceğini vurgulamasıdır (Çetin, 2008: 77). Liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Koçel, 2015: 687):

1. Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri
2. Ulaşılmak istenen amacın niteliği
3. Liderliğin önemli olduğu örgütün özellikleri

4. Lider ve izleyenlerin geçmişte ki tecrübeleri ve kişilik özellikleri



Şekil 5: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler

Kaynak: (Koçel, 2015: 687)

Durumsallık yaklaşımına katkıda bulunan liderlik modelleri şunlardır: “Fiedler’in Etkin Liderlik Yaklaşımı”, “House ve Evans’ın Yol- Amaç Yaklaşımı”, “Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı”, “Vroom ve Yetton’un Karar Verme Modeli”, “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli” yer almaktadır (Bakan, 2008:5).

1.4.3.1. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Durumsallık liderlik yaklaşımları içinde en fazla bilinen ve araştırılan modellerdendir. Fiedler, liderliği izleyenleri arasındaki iletişim ve ilişki, yapılacak görevin niteliği ve liderin pozisyonundan kaynaklanan durumsal faktörlere göre açıklar. Fiedler durumsallık yaklaşımını tanımlamak için üç faktör belirlemiştir (Öztürk, 2016:6). Bunlar;

- Lider ile izleyenleri arasındaki ilişki: Karşılıklı sevgi, saygı, güven vs. özellikler iyi ilişkinin varlığını söyler. Bu ilişkiler liderin izleyenleri etkileme derecesini belirler.

- Görevin yapısal özellikleri: Görev tanımının açık ve net olup olmadığı ile ilgilidir. Anlaşılır olmayan görev tanımı olduğu takdirde liderin izleyenleri etkileme derecesi düşer.
- Liderin makama dayanan otoritesi: Liderin elinde bulundurduğu kişisel otoritesi ile birlikte bulunduğu pozisyondaki resmi otoriteyi ifade eder. Otoritenin türleri; ödül- ceza yöntemi, kişinin işine son verme, yükselme olanakları sağlama gibi sahip olduğu yetkinin derecesini gösterir.

Fiedler'in çalışmaları sonucunda bu üç ayrı değişkenin ilişkilendirilmesi ile sekiz durum ortaya çıkmıştır. Bu sekiz duruma göre liderin göstereceği davranış biçimi, her durum için de farklılık gösterecektir (Zel, 2011:147). Her durum için geçerli bir liderlik tarzının olmadığına inanan Fiedler, liderlik tarzlarını açıklarken, LPC (Least Preferred Co-worker) anketini geliştirmiş bu anketle bireyin işe ve takım arkadaşları arasındaki ilişkiye önem verip vermediğini göstermeyi amaçlamıştır (Güney, 2007: 367). Araştırmalar, işe yönelik ve çalışan üzerinde kontrol sahibi olan liderlerin 1, 2 ve 3 gibi kolay durumlar ile en zor durum olan 8'de etkin olabileceğini söylerken daha hoşgörülü ve anlayışlı liderlerin yani iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine daha fazla ağırlık veren liderlerin ise orta zorluğa sahip olan durumlarda daha etkin olabileceğini açıklamaktadır (Flippo, 1984: 399).

Fiedler'in durumsallık kuramına yönelik araştırmalar şu şekilde özetlenebilir: Çalışanlar ile ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını karara katılma yoluyla belirleyerek, pozisyon gücünün de güçlü olması ile en üst düzeyde etkililik gerçekleştirmektedir. Görev yapısını aleni bir şekilde belirleyen ve etkili olan bir lider, takipçileriyle ilişkisi kötü olsa dahi yüksek verim sağlamaktadır. Her ortamda uygulanan liderlik biçimi yoktur (Çetin, 2008:79).

1.4.3.2. Yol-Amaç Teorisi

1970'li yıllarda Robert House ve Martin Evans tarafından ortaya konulan bu kuram; liderin belirli niteliklerinden daha çok liderin davranışları ve koşulları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Evans ve House'a göre; liderlerin örgütte iki önemli işlevi

bulunmaktadır. Bunlardan ilki örgütsel hedefleri belirlemek ve izleyenlerin hangi davranışları ödüllendireceğini söyler. Bir diğeri, arzulanan davranışlar doğrultusunda izleyenleri destekleyerek onların hedeflere ulaşmasını sağlamaktır. Bu teoride lider farklı durumlarda farklı davranış biçimleri gösterir ve liderin en önemli görevi örgüt amacını gerçekleştirmek için oluşabilecek engelleri önlemek ve izleyicileri güdülemektir. Amaç- yol teorisine göre; insan davranışına etki eden iki önemli etken vardır (Koçel, 2015:691). Bunlar:

- ✓ Bireyin, belirli davranışlarla hedeflediği sonuca ulaşacağı inancı (bekleyiş)
- ✓ Bireyin, sonuca verdiği değer (valens)

Bekleyiş teorisine göre; lider, çalışanları iki şekilde motive eder. Bunlar;

- ✓ Çalışanların beklentilerini etkileme derecesi (yol)
- ✓ Liderin, çalışanların “sonuca verdiği değeri” etkileme derecesi (amaç)

Amaç- yol teorisinde lider, dört çeşit liderlik davranışını faaliyete geçirerek iş görenlerin iş tatmini, motivasyon ve başarı düzeylerini etkileyebilir (Çetin, 2008:79). Bunlar;

1. Yönlendirici Liderlik: Çalışanlara görevleri ile ilgili teknik bilgi verir, çalışanlarına beklentilerini açıklar, görevlerini nasıl başaracakları konusunda bilgi vererek rehberlik eder.
2. Destekleyici Liderlik: Çalışanların ihtiyaç ve taleplerine önem vererek, herkese eşit davranır ve onları takım arkadaşı olarak görür. Ancak işin daha düzgün ortamlarda yapılması için emek harcamaz.
3. Katılımcı Liderlik: Karar vermeden önce çalışanların fikirlerini alır ve danışır.
4. Başarıya Yönelik Liderlik: Önemli amaçlar belirler ve çalışanların bunu başaracağına inanır. Çalışanlardan sürekli üst seviyede başarı bekler.

Yol-Amaç kuramında bahsi edilen dört tür liderlik tarzı, Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarındaki iki boyutun detaylı şeklini önermektedir.

Bunlardan “katılımcı ve başarıya yönelik liderlik”, “yapıyı harekete geçirme boyutunun”, “katılımcı ve destekleyici liderlik” ise “anlayış boyutunun” iki türüdür. House, sıralanan bu dört liderlik tarzının farklı durumlarda tek bir lider tarafından uygulanabileceğini ifade etmektedir. Bununla beraber liderin davranışının uygunluğu, işgörenlerin kişilik özellikleri, çevresel etmenler ve işin niteliğine göre değişiklik göstermektedir (Öztürk, 2016:6-7).

1.4.3.3. Vroom –Yetton’un Karar Ağacı Modeli

Liderliğin, her durum ve şartta değişebileceğini ve farklı ortamlar da farklı liderlik tarzlarının daha yararlı olacağını öne süren durumsal liderlik kuramlarından bir diğeri de Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen “karar ağacı” modelidir (Bakan, 2008: 5). Bu yaklaşımın temel varsayımı; liderlerin karar verme süreci üzerinde odaklanarak lider ve izleyenlerin ilişkilerinden kaynaklı ortaya çıkan liderlik davranışları incelenmiştir. Karar verirken yönetici belirli bir özgürlük alanına sahip olmalıdır ve her kararın sonucundan en az bir çalışan etkilenmelidir. Birden fazla çalışan etkileniyorsa karar verilmesi gereken sorun, grup problemi olarak ele alınır ve sadece tek bir çalışan etkilenmesi halinde kararı gerektiren sorun bireysel problem olarak değerlendirilir. Karar verme sürecinin yönünü belirlemek açısından bu ayrım önemlidir (Matteson ve Lavncevich, 1999; Aktaran: Erkutlu, 2014: 63).

Vroom-Yetton modeli karar verme etabında hangi liderlik tarzının seçileceği sorusuna cevap aramaktadır. Bu sebeple, “Otokratik”ten “Katılımcıya” kadar 5 karar verme tarzı olduğunu ileri sürmektedir (Tevruz ve diğerleri, 1999: 205). Bunlar; *AI (Otokratik1)*: Problemi çözmek için takipçilerin fikrini almaz, kendisi çözer ve kararları tek başına alır. *AII (Otokratik2)*: Takipçilerin fikrini alır, ancak kararı tek başına verir. *CI (Danışan1)*: Takipçilerin fikri alınır, problem konuşulur fakat kararı tek başına alır. *CII (Danışan2)*: Takipçiler ile problem birlikte tartışılır. Ancak karar alma aşamasında sadece yönetici vardır. Astların fikirleri duruma göre karara yansıtılır. *GII (Grup Yönelimli)*: Yönetici ve takipçiler problemi birlikte tartışır ve birlikte karar verirler (Öztürk, 2016:7).

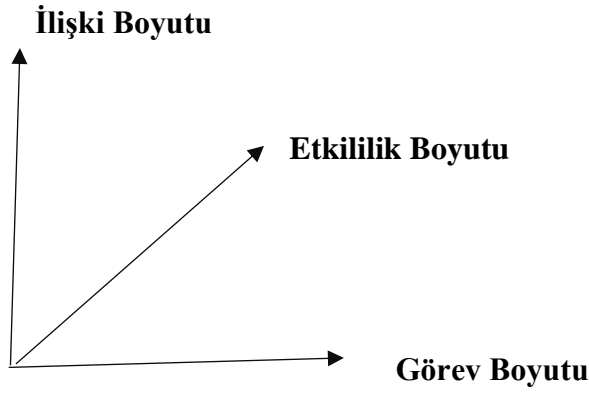
Yukarda bahsedilen beş liderlik davranışının hangisinin kullanılacağını belirlemek için, Vroom ve Yetton doğru kararı verebilmek açısından 7 soru hazırlayıp bu sorulara yanıt verdikten sonra nasıl hareket edilmesi gerektiğini bir karar ağacı üzerinde A'dan G'ye doğru sıralandırmıştır.

1.4.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin, Yönetmel Izgara ve Ohio State Üniversitesi Liderlik araştırmalarında “görev ve ilişki” boyutuna “yönetmel etkililik” mefhumu ekleyerek liderliğin üç temel boyut üzerinde değişkenlik gösterdiğini belirtmiştir. Bundan ötürü Reddin'in kuramı, Üç Boyutlu “Three Dimensional” teorisini ifade eden 3-D kısaltması ile anılmaktadır (Can, 1997: 30-31). Etkililik nedir? diye sorduğumuzda yöneticinin veya liderin görevinin gerektirdiği hallerde işleri başarma derecesi olarak açıklar. Yani yöneticinin tek görevi yaptığı işte neyi başardığı ile ilgilenir. Etkililik, görünüşte etkililik ve kişisel etkililik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. “Yönetmel Etkililik” kavramının anlaşılması için “görünüşte etkililik” ve “kişisel etkililik” boyutları arasındaki değişkenlerin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir (Öztürk, 2016:9).

Görünüşte Etkililik: Yönetmel etkililiğin sadece davranışlara göre ölçülmeyeceğini, görevin gerektirdiği işlerin başarılmasındaki uygunluk derecesiyle ölçülmesidir. Örneğin, iş yerine zamanında gelmek, işyerinden en son çıkmak, hızlı ve sistemli karar vermek, insan ilişkilerinde başarılı olmak, çalışma odasının her zaman temiz ve düzenli olması gibi özelliklerin her durum ve Şartta etkililik izlenimi verse de sürekli “görünüşte etkililik”, “yönetmel etkililiğe” neden olmamaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:92).

Kişisel Etkililik; görev ve etkililik ölçütleri alenen belli olmayan konumlarda işgören yöneticilerin pozisyonunda söz konusudur. Genel olarak bu tarz kişilerle yapılan iş toplantılarının gündemi belli değildir ve hiçbir sonuca ulaşmadan belirsiz bir Şekilde ilerler. Etkililik boyutunda mühim olan mevzu; yöneticinin ne yaptığı değil, hedeflere ne derece ulaştığıdır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92).



Şekil 6: Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu

Kaynak: (Eren, 1993: 304)

Reddin'in modeli, görev davranışı ve ilişki davranışının birleşimini içeren davranış tarzıdır. Liderin davranış türlerine etkinlik boyutunu da ekleyerek üç boyutlu bir liderlik modelini gösteren (3-D) yukarıdaki şekil ortaya çıkmıştır. Üç Boyutlu Liderlik modelinin gelişmesinde büyük etkiye sahip olan Reddin, davranış türlerinin duruma bağlı olarak etkili veya etkisiz olabileceklerini göstermiştir (Eren, 1993: 302-303). Ohio modelinin ve yönetim tarzı matrisinin göreve ve kişiye yönelik boyutlarını esas alan Reddin, önce iki boyut üzerinde 4 esas yaklaşım belirlemiştir (Zel, 2011: 156-157).

- 1. Kopuk yönetim tarzı:** Düşük görev eğilimi ve düşük insan ilişkileri boyutunda yer alan yönetici özellikle kurallar içinde yer alır ve yanlışlıkları düzeltmek için etkileşim tarzı izler.
- 2. İlgili yönetim tarzı:** Düşük görev eğilimi ve yüksek insan ilişkileri boyutlarında yer almış "ilgili" yönetim tarzını tesahup eden yönetici, çalışanlar arasında herhangi bir ayrımcılık yapmadan ve bununla birlikte, işgörenlerini tanımaya yönelik etkileşimci liderlik tarzını sergiler.
- 3. Adams yönetim tarzı:** Yüksek görev eğilimi- düşük insan ilişkileri boyutun da yer alan yöneticiler, iş görenleri otorite altında tutmaya çalışırlar.

4. **Bütünleşmiş yönetim tarzı:** Yüksek görev eğilimi ve yüksek insan ilişkileri boyutunda yer alan yöneticiler, çalışanlarla iletişime ve takım çalışmasına önem veren katılımcı bir yönetim tarzı gösterirler.

Reddin, liderlik davranışlarının her zaman, etkili olmayacağını tasarlamış ve “etkililik” boyutunu dahil etmek suretiyle, dördü etkili, dördü etkisiz olmak üzere sekiz tür liderlik yaklaşımının özellikleri kısaca şu şekilde sıralanabilir (Can, 1997: 36).

Tablo 5: Reddin’in Liderlik Yaklaşımı Özellikleri

Etkili Yaklaşımlar	Etkisiz Yaklaşımlar
(Bürokrat): Bu tarzı benimseyen lider hem göreve hem de kişiye önem verir.	(Terkeden): Bu yönetim tarzına sahip lider, işe ve kişiye en alt düzeyde ilgi gösterir. Önerilerde bulunmaz, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksun olup pasif bir tutum sergiler.
(Geliştirici): Lider, üst düzeyde kişiyle, en alt düzeyde görevle ilgilenir. Çalışanlara Çalışanların güvenini kazanır. Güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirme de etkilidir.	(Görevci): Böyle yönetim tarzına sahip lider işe minimum, kişiye maksimum ilgi gösterir. Uyum beklentisi içindedir.
(Yürütmeci): Böyle bir yönetim tarzına sahip lider, ekip çalışmasına önem verir, anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılar	(Uzlaştırıcı): Bu tarzı benimseyen lider hem işe hem de kişiye önem verir. Her ikisine de önem verdiği için karar vermekte zorlanabilir. İki tarafın baskısı olumsuz etkileyebileceği için bu tarzı benimseyen lider kararsız kalmayı tercih edebilir.
(Babacan otoriter): Göreve ve kişiye son derece önem verir. Bu tarz liderler, iş arkadaşlarını zor durumda bırakmayacak davranış tarzı sergiler. Kısa ve uzun dönemli verimliliğe önem verir.	(Otoriter): Bu tarz lider işe en üst düzeyde, çalışana en alt düzeyde ilgi gösterir ve işin yapılmasına önem verir, başkalarına güveni yoktur.

Kaynak: (Reddin, 1970: 13)

1.4.3.5. Hersey ve Blanchard’in Yaşam Döngüsü Kuramı

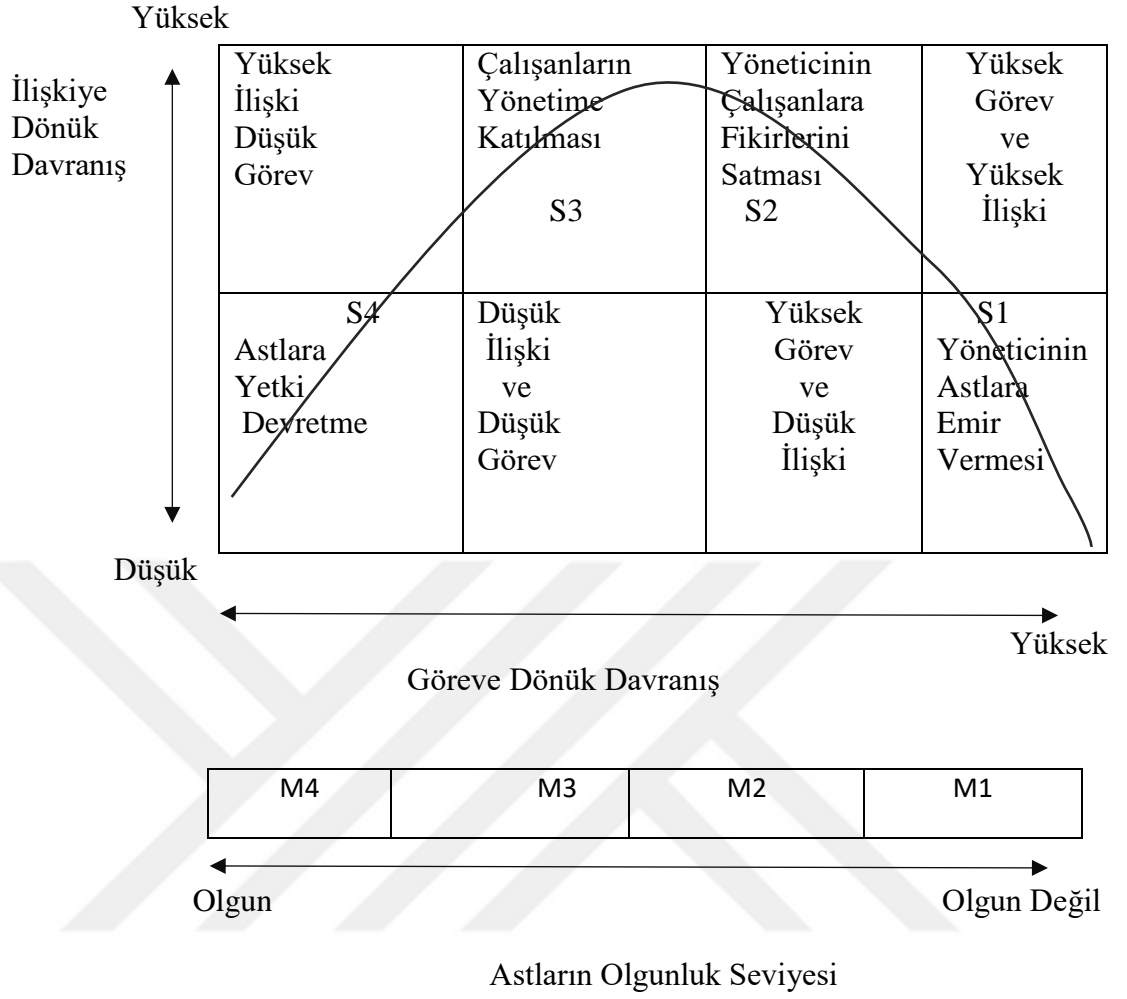
Ohio State Üniversitesi Liderlik araştırmaları ile Blake ve Mouton’un “Yönetim Tarzı” ölçeğinden yararlanarak geliştirilen modellerden bir diğeri de Hersey

ve Blanchard'ın geliştirdikleri yaşam döngüsü modelidir. Bu model uygulamada birçok işletmede “yönetici yetiştirme” ve “geliştirme aracı” olarak kullanılmıştır. Bu kurama göre; takipçilerin liderlerinden görmek istedikleri davranış tarzları takipçilere göre değişiklik göstermektedir. Hersey-Blanchard'ın durumsal liderlik modelinde “yetenek ile eğitim düzeyi düşük” olan takipçilerin liderlerinden bekledikleri davranış ile tersi olan “iyi eğitilmiş ve yetenekli” takipçilerin liderlerinden bekledikleri davranışlar farklılık göstermektedir (Çolak, 2015; Aktaran: Öztürk, 2016:7).

Bu döngü liderin “görev davranışı” ve “ilişki davranışı” olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır (Paksoy, 1993: 19). Bunlar;

1. Görev Davranışı: Lider, çalışanların rollerini belirler ve her bir çalışana görev tanımını açıklar.
2. İlişki Davranışı: Lider ve çalışanlar arasında iletişim kanalları açıktır. Liderin davranışları çalışanları motive edici biçimdedir.

Hersey ve Blanchard, “görev davranışı” ve “ilişki davranışı” boyutlarından hareket ederek dört liderlik tarzı üzerinde durmaktadır (Çetin, 2008:78). Bunlar *M1: Anlatan (Telling)*: “Yüksek görev”- “düşük ilişkiye” yönelik lider rolünü tanımlar. Çalışanlara kimin, neyi, nerede, yapacağını söyler. Bu modelde tek yönlü iletişim yer almaktadır. Lider, görevlerin yerine getirilmesi ve hedeflere ulaşılması açısından çalışanlara rehberlik eder. *M2: Satan (Selling)*: “Yüksek görev”, “yüksek ilişkiye” yönelik lider hem işe hem de çalışanlara önem verir. İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. Lider davranış ve ifade açısından ılımlı yaklaşır. Çalışanlara yol gösterir. *M3: Katılımcı (Participating)*: “Düşük görev”, “yüksek ilişkiye” yönelik lider, genellikle astlarıyla birlikte karar veren davranış biçimini sergiler. Astların katkılarına almakta ve onları desteklemektedir. *M4: Yetki Veren (Delegating)*: “Düşük görev”, “düşük ilişkiye” yönelik liderlik davranışdır. İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider, göreve ve çalışanlarla ilişkilerine daha az önem verir. Çünkü çalışanlar hedeflere ulaşma noktasında kendi kendilerine yeterlidir (Paksoy, 1993:20).



Şekil 7: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzey İlişkisi

Kaynak: (Eren, 1993: 307)

Söz konusu dört tür liderlik tarzının yanında, Hersey ve Blanchard'ın liderlikte çevresel faktörlerden biri olan çalışanların olgunluk düzeylerini modellerine ilave etmişlerdir. Bu nedenle modeldeki bir diğer kavram işgörenlerin olgunluk düzeyidir. "Olgunluk" kavramı Hersey ve Blanchard tarafından "kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri" şeklinde tanımlayarak iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olarak düşünmek gerekmektedir. İş olgunluğu, kişilerin iş ile ilgili bilgi ve maharet seviyelerini belirtirken, psikolojik olgunluk; bir şeyi yapmaya istekli ve motive olmayı ifade etmektedir (Çağlar, 2004: 10).

1.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

II. Dünya Savaşı ile birlikte dünya genelinde söz konusu olan süratli değişim ve gelişmelerin yaşanması ile birlikte sosyal ve ekonomik açıdan yeni bir döneme girilmiştir. Bu farklı ve yeni süreç bilgiye dayalı yeni üretim, tüketim, yönetim ve liderlik tekniklerini ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla bilgi toplumunda, klasik liderlik yaklaşımları geçerliliğini ve önemini kaybederek, yerini yaşamın bütün alanlarında ihtiyaç duyulan yeni liderlik yaklaşımlarına bırakmıştır (Gül ve Şahin, 2011: 3). Yukl'a (1998) göre; vuku bulan yeni liderlik kuramları daha önce değinilmemiş ve önemsenmemiş liderlik sürecinin farklı yönlerini konu edinmiştir. Göze çarpan en önemli farklılık, lider ile takipçiler arasındaki iletişimin boyutu çalışmaların temel hattını teşkil etmiştir. Söz konusu kuramlar, geçmişe ve geleneklere daha bağımlı olan etkileşimci liderlik, geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan dönüşümcü liderlik ile genellikle kriz ortamlarında meydana çıkan, kurtarıcı, sıra dışı ve güçlü kişilik niteliklerine haiz bireylerde gözlemlenen karizmatik liderlik tarzıdır. Günümüz bilgi toplumunda modern liderlik yaklaşımları Grossman ve Veliga (2005), liderliğin gelişigüzel meydana çıkmadığını savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre; lider, vizyon sahibi olan, bu vizyonu diğerleri ile paylaşarak ortak bir sağgörüm haline dönüştüren ve bunu gerçekleştirmek üzere plan yapan bireyi ifade etmektedir. Liderliğin söz konusu olabilmesi için formal bir pozisyona haiz olunması gerekmemektedir, zira herkes potansiyel bir liderdir (Bozkurt ve Göral, 2013:5). Bugünün lideri değişime açık, değişim ve yenilikleri organizasyona uygulayan, işgörelere örgütsel bağlılık ilişkisi kuran, çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde geliştirmeleri maksadıyla motive sağlar. Modern liderlik yaklaşımları içinde özellikle dönüşümcü liderliğin önem kazanmasında küreselleşme olgusu, teknolojik gelişmeler, çevresel şartlara bağlı ihtiyaçların değişmesi, artan bilgi düzeyi, sosyal ve kültürel ile ekonomik değişimlerin yer aldığı belirtilmektedir (Eren, 2007: 460).

1.4.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizma, chairs ve charizesthai kelimelerinin birleşiminden oluşan charismata kelime kökünden gelmektedir. Eski Yunanca'dan gelen bu kavramlardan chairs, başış ve rahmet; charizesthai, merhamet göstermek; charismata ise kendisine başışta bulunan kişilere şifa vermek veya gelecekte haber vermek gibi olağan dışı nitelikleri kazandıran yaratıcı lütufları olarak bilinmektedir. Eski Yunanca'dan gelen anlamıyla karizma; yaratıcının kişiye verdiği olağandışı kimi ayırıcı özellikleridir. Bu özellikler kişiyi diğerlerinden farklı ve önder kılmaktadır (Fındıkçı, 2014: 260).

Karizma kavramı yönetim yazınına 1947 yılında "Bürokrasi Modeli'nin" kurucusu Weber ile girmiştir. Weber, karizma kavramını "geleneksel, karizmatik ve ussal-yasal olarak belirlediği üç tip yetkiden biri olarak" belirlemiştir. Weber'e göre karizma, "yasallığını kurallardan ya da bulunduğu durumdan değil de olağanüstü kişilik özelliklerinden alan güçtür." Karizma bir özellik değil, bir kişiye yüklenen sıfattır. Bu sıfat liderin yaratıcılığı ve yenilikçiliği ile ilişkilendirilmektedir (Yukl, 2013: 300).

Karizmatik liderlik, çoğunlukla kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri, öz güven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etme özeliği olmasıdır (Çelik ve Sünbül, 2008:52). Walumbwa (2005) yaptığı çalışmasında, karizmatik liderler, değişim sürecini başlatmak ve sürekli yenilebilir hale getirmek için bir vizyon geliştirerek, izleyenlerine aktarması sonucunda çalışanlara saygı, güven, özgüven gibi değerler kazandırılacağını ifade eder. Liderler ile takipçileri arasındaki etkileşimde, örgütsel etkenler ile birlikte izleyenlerin kişisel ihtiyaçları ve beklentilerini esas alan bir ilişki boyutu geliştirilir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 4).

Karizmatik liderlik birçok araştırmacı tarafından incelenmektedir. Bunların arasında en önemlileri ise; House ve diğerleri (1993) tarafından yapılan araştırmalar ve Conger ve Kanungo'nun (1993) atıf yaklaşımıdır. House ve diğerleri (1993); "Karizmatik liderlerin diğer insanlardan hangi yönleri ile farklılaştıklarını, nasıl

davrandıklarını ve ortaya çıkmalarını kolaylaştıran koşulların hangileri olduğunu tespitiye yönelir.” Yaptıkları araştırmalara göre karizmatik liderler işgörenleri üzerinde derin ve müstesna tesirlere sahiplerdir. Takipçileri, liderin inançlarını “doğru” olarak algılarlar, lideri sorgusuz sualsiz kabul ederler ve ona gönülden ve memnuniyetle itaat ederler (Bozkurt ve Göral, 2013: 6). House, karizmatik liderlik kuramını yayınladıktan sonra birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir. House, karizmatik liderlik kuramında, liderlerin izleyenleri üzerinde derin ve olağanüstü bir etki bırakan kişilerin karizmatik liderler olduklarına inanmaktadır. House’a göre karizmatik liderler, kendileri ve takipçileri için yüksek hedefler koyan, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için kendisine ve takipçilerine güvenen kişilerdir (Erkutlu, 2014: 16).

Conger ve Kanungo tarafından 1987’ de yapılan tanıma göre karizma, örgütte çalışan bireyler tarafından lidere yapılan bir atıftır (Conger,1999: 151). Conger’in 1987 yılında ortaya koyduğu teori karizmatik liderliğe atıfta bulunulmasını sağlayacak muhtemel liderlik tarzlarını belirlemiştir. Yani lider de bulunan hangi tür davranışların, izleyenleri tarafından karizmatik olarak algılandığını tanımlayarak karizmanın doğasını açıklamaya çalışmıştır (Bozkurt ve Göral, 2013:6).

Conger ve Kanungo’ya (1987) göre karizmayı karizma yapan liderlik özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

Vizyon Belirleme: Bir kişinin lider olup olmadığını belirleyen en önemli özelliklerden biri vizyon sahibi olabilmesidir.

Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme: İletişim yeteneği ve insan ilişkilerinde başarılı olma liderlik için son derece önemli iki özelliktir.

Çevresel Duyarlılık Gösterme: Liderin, çevresel sorun ve değişimlere duyarlı olma özelliği gelecekle ilgili sorunları görmeyi ve çözmeyi kolaylaştırır.

Sıra Dışı Davranış Sergileme: Karizmatik liderlerin önemli niteliklerinden bir diğeri de farklı davranışlarının olmasıdır. Söz konusu özelliği sayesinde lider örgüt

amaçlarını gerçekleştirme farklı yollar dener ve izleyenlere örnek teşkil edecek yeni yöntemler ortaya çıkar.

Kişisel Risk Üstlenebilme: Bu özeliğe sahip karizmatik liderlerin, örgüt ve izleyenlerin yararına kişisel risk almalarıdır.

Mevcut Durumu Sürdürmeme: Liderin en önemli özelliklerinden biri de mevcut duruma ayak uydurmak yerine yeniliklerin peşinden koşarak değişim atmosferini yakalayabilmektir. Bu durum örgütsel amaçları gerçekleştirme noktasında farklı bir bakış açısıyla yapar ve var olan sistemi kökten değiştirir.

Karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki en büyük fark, karizmatik liderliğin her zaman değişim ve yeniliğe odaklanmamasıdır. Başka bir ifadeyle, dönüşümcü liderlerin mutlaka karizmaya sahip olmasına karşılık, karizmatik liderler her zaman dönüşümcü lider özelliğine sahip değildir. Ancak karizmatik liderlerin büyük kısmında dönüşümcü liderlik özellikleri bulunmaktadır. Bu nedenle birçok yazar ve araştırmacı bu iki liderlik tarzını genellikle birbiri yerine de kullanmaktadır (Karaca, 2008: 50).

1.4.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

İlk defa 1970'ler de Burns tarafından ortaya atılan etkileşimci liderlik yaklaşımı başta Bass olmak üzere birçok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Lider ile işgörenler arasındaki iletişimin işe dayandığından hareketle söz konusu yaklaşım “işlemsel liderlik”, “görevsel liderlik”, “yönetmel liderlik” şeklinde de tanımlanmaktadır (Koçel, 2005:695). Etkileşimci liderlik, örgütsel amaçlar doğrultusunda yüksek performans karşılığında, bireysel gereksinimlerin giderilmesiyle çalışanların motive edilmesini sağlayan, geçmişe ve geleneklere bağlı liderlik tarzı olarak tanımlanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75).

Lider, istediği şeyi almak için takipçilerinin beklentilerini karşılamak durumunda olup aynı şekilde çalışanlar da liderlerinin istek ve taleplerini yerine

getirmekle yükümlüdür. Çünkü etkileşimci liderlik çalışanların değişen ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır (Eraslan, 2006: 6).

Bass ve Steidlmeier'e göre etkileşimci liderlik durumsal ve koşulsal ödüllendirme ile yönlendirme sistemine dayanmaktadır. İzleyenler, liderin davranış biçimlerine göre (umut, beklenti, övgü, vaat ve ödüllendirme) yollarıyla motive olurlar veya liderin olumsuz davranış biçimlerine göre (olumsuz geri bildirim, kınama, tehdit ve disiplin cezaları) gibi yaptırımlarıyla doğru tutum sergilemeye sevk edilirler. Çalışanlara, amaçları gerçekleştirme derecesine göre ödül verilirken, amaçlardan uzaklaşıldığı takdirde cezalandırma mekanizması işlemeye başlar (Erkutlu, 2014: 17). Etkileşimci liderlik davranışı istisnalarla yönetim ve koşullu ödüllendirme olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Koşullu ödüllendirme boyutunda etkileşimci liderler izleyenlerine görevlerinin ne olduğunu, nasıl yapılacağını ve istenilen performans seviyesine ulaşılması durumunda izleyenleri nasıl ödüllendirileceği anlatılmaktadır. Ayırıklıklarla yönetim boyutunda lider, işler belirlendiği gibi gitmediği zaman somut olaya müdahale etmektedir. Bu liderlik tarzı, aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır. Aktif lider, göreve ilişkin hedeften sapmalar oluşmaya başladığında duruma müdahale eder. Pasif lider, olumsuz geri bildirim veya herhangi bir uyarı yapmadan önce, izleyenlerin hatalarının kendi dikkatlerini çekmesini bekler (Akyurt ve diğerleri, 2015: 52). Etkileşimci liderlerin en önemli niteliği geçmiş ile bugün arasında rabıta kurarak hedeflenen amaca ulaşmalarıdır.

1.4.4.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Thite (1999: 253) dönüşümcü liderlik, liderlik yazınının yeni tarzlarından olarak özellikle 1980'li yıllardan bu yana önem kazanmaya başladığını belirtmiştir. Dönüşümcü liderliğin önem kazanmasında post-modern yönetim araçları, globalleşme ve artan rekabet gibi etmenlerin sebebi olduğu yenilik ve değişim temasının etkilerini görmekteyiz (Bolat ve Seymen, 2003: 63). Rubin ve arkadaşları, (2005: 845) dönüşümcü liderlik tarzları liderliğin en faal ve etkili yapısını oluşturduğu belirtmektedir. Judge ve Piccolo (2004) ise yazında dönüşümcü liderliğin faydalı ve

pozitif neticelerine işaret eden yeterli sayıda delil ve çalışma bulunduğuna dikkat çekmiştir. Genellikle dönüşümcü liderlik etkin ve karizmatik rol modeli olma, büyüleyici bir sağgörüm geliştirme, ortak amaçları kabule yönlendirme, yüksek başarımlarını ayarlama ve işgörenleri için kişisel destek ve zihinsel teşvik sağlama ile ilişkili tutumları ihtiva etmektedir. Walter ve Bruch, (2010: 1) Bu tarz liderlik hem çalışanların başarımlarının çoğalmasında hem de organizasyonun performansında mühim katkılar sağladığını ifade etmektedir. Liderlik alanında sürdürülen araştırmalar neticesinde ortaya çıkarılan son aşamalardan biri olan dönüşümcü liderlik yaklaşımı, işletmelerin yeniden değerlendirilmesi ve değişim süreçlerinde elzem olan yönetim anlayışı ve hareket tarzlarını bir araya getirerek, değişen çevresel etmenlere uyum sağlamak ve değişimleri fırsata dönüştürmeyi hedefleyen bireyler olarak tanımlanmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000:3).

Dönüşümcü liderler, haiz oldukları nitelikler sebebiyle güncel günümüz organizasyonları açısından en çok tercih edilen liderlik türüdür. Bridge (2003:6), dönüşümcü liderin sahip olduğu ana nitelikler şu biçimde sıralamaktadır:

- Bireysel değerlere ve tutumlara sahip liderlerdir.
- Belirlenen örgüt maksatlarına ulaşma kararlılığına haizdirler.
- Yaratıcı niteliklere sahiptirler.
- İşletme geleceği için daha iyi bir gelecek fikrine sahiptirler.
- Paylaşılan bir örgüt kültürü oluştururlar.

Dönüşümcü liderlik ile alakalı yazında çeşitli niteliklerin atfedildiği gözlemlenmektedir. Bu nitelikleri daha iyi kavranabilir ve anlaşılabilir şekilde ifade etmek gerekirse; dönüşümcü liderlerin en ana güdüleme vasıtalarından biri olan vizyon kavramı bir işyerinin geleceğe dönük hedeflerinin çizilmesini ifade etmektedir. Dönüşümcü lider, organizasyonda değişim ve yeniliği tesis etmek üzere belli bir vizyon açısına haiz olmalı ve bu vizyonu işgörenleri tarafından içselleştirilmesini sağlamalıdır (Eraslan, 2006:13). Bu süreçte liderler, işgörenlerin ve işyerlerinin değer

yargılarında, tutumlarında ve gereksinimlerinde değişime yol açmaktadırlar. Fakat lider, değişim sürecine start verirken, işgörenlerine kulak vererek onların sahip olduğu değer yargılarını kavramaya çabalamaktadır. Bu çerçevede hareket eden dönüşümcü lider, organizasyonda önemli ve güvenilir kişi haline gelmektedir (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014:276). Takipçiler veya çalışanlar, yukarıda tasvirine çalışılan dönüşümcü liderin etkisi altına kolaylıkla girerler ve böylece bu dönüşümcü lidere yönelik hayranlık ve saygı duyar, kendileri için başarılı bir rol model olarak görür, taklit eder ve ona benzeme eğilimine yönelirler (Sökmen, 2010: 147). Bunun tesisi için lider, izleyicileri ile ortak paydada buluşma, onların duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini göz önüne alma çabasını gösterir. Takipçilerine birer dostane yaklaşarak tavsiyelerde bulunur, destekler, yardım eder ve başarılı olmaya yüreklendirir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:273). Lider, takipçilerine bireysel teşvik sağlayabilmek için örgütünün bulunduğu pozisyonu, potansiyel fırsatları, tehditleri, işyerinin güçlü ve zayıf taraflarını çalışanları ile paylaşır. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin saklı kalmış ve değerlendirilebilir yeteneklerini keşfeder ve yaratıcılıklarını meydana çıkarmaya zemin hazırlar. Dönüşümsel bakış açısına haiz bir işletmede takipçiler, zihinsel yetkinlik ve becerilerine değer verilen ve bu kabiliyetlerini işlevsel olarak meydana çıkarıp, iletebilecekleri geliştirici bir ortama sahip olurlar. Bu süreçte lider, işgörenleriyle tek tek alakadar olarak, onların kişisel gereksinimlerini, kabiliyetlerini ve isteklerini göz önüne alarak değerlendirmesini ile mümkün kılabilir. Neticede dönüşümcü liderin, motive eden davranışlar sonucunda takipçiler değişime her açıdan hazır olmuş hissederler.

Dönüşümcü liderlik kavramının meydana çıkışı 1970’li yıllara dayanmaktadır. İlk defa Dawston’un (1973) “İsyan Liderliği” adlı çalışması ile birlikte ortaya atılmış olsa da kavram, siyaset bilimci Burns (1978) tarafından “Liderlik” adlı kitabıyla liderlik teorisine farklı bir bakış açısı getirerek literatüre kazandırılmıştır. Dönüşümcü liderliği, hem işgöreni hem de lideri değiştiren bir süreç olarak tanımlayan Burns, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ayrımını ortaya koymuştur. Daha sonra Bass (1985) yazdığı “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” isimli eseri ile Burns’un liderlik modelini geliştirmiş ve yaptığı çalışma ile konuyu tüm örgütsel sahalarda uygulanabilir hale getirmiştir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 105).

1978 yılında, Burns tarafından etkileşimci liderlik kavramı ile beraber ortaya konulan dönüşümcü liderliğin meydana çıkması ve yaygınlaşmasında yönetsel faaliyetlerinin ötesinde bir değişim ve yeniliğin görülmesi, yoğun rekabet ortamında değişen çevreye uyum sağlayan devrimsel bir liderlik tarzı olarak ortaya çıkmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004: 377). Dönüşümcü liderlik, mevcut düzenden farklılaşan ve bunu isteklendiren, geleceğe yönelik anlayışa sahip liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Kutunis, 2014: 140). Robbins ve diğerleri (2013) göre; dönüşümcü lider izleyenlerin veya çalışanların bireysel amaçlarıyla örgütsel amaçları birleştirerek, izleyenleri üzerinde önemli etki bırakan kişilerdir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerin kişisel gelişimleri ve ihtiyaçları ile yakından ilgilenir, mevcut sorunlara yeni ve farklı bakış açısıyla yaklaşımlarını sağlarlar. Çalışanları amaçlarına ulaştırmada ve onları motive etme konusunda oldukça başarılıdırlar (Şeker ve Kutunis, 2015: 151).

Gary Yukl (1989) bakış açısıyla dönüşümcü liderlik, “Örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme sürecidir.” Yukl’ın tanımladığı lider, örgütün geleceğine yönelik amaçlarını çalışanları ile fikir teatisinde bulunarak değişim sürecinde faal bir rol üstlenmeleri için bilinçlendirilmeleri esasına dayanmaktadır. Bass’a (1990) göre; “Liderler çalışanların ilgilerini yükselttiklerinde, çalışanlarda grup amaçları ve misyonu hakkında bilinçlenme ile kabullenme yarattıklarında ve grubun varlığı için geleceğe yönelik hareket etme arzusu sağladıklarında, dönüştürücü liderliğin ortaya çıktığını belirtmektedir.” David Hughes dönüştürücü liderliği, "bir vizyon yaratma, bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlama için; teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci" olarak nitelendirmiştir. Dönüşümcü liderler, örgütte hızla değişen şartlara uygun bir süreç başlatarak, örgütsel yapıyı harekete geçirerek, saygı, güven ve cesaret uyandıran özellikleri ile çalışanlarına örnek bir tutum sergileyerek onların değer ve inançlarını etkileyerek, organizasyonda misyon ve amaçlara ulaşma sürecini gerçekleştirir (Özalp ve Öcal, 2000: 5). Liderlik adlı çalışmasıyla Pulitzer ödülü alan MacGregor Burns (1978) tarafından dönüşümcü liderlik kavramı; “belli bir vizyonu olan, bu vizyonu izleyenlerine benimseten, dönüşüm ve yeniliğin gerekliliğine inandırarak ilham veren kişi” olarak tanımlanmıştır (Erkutlu, 2014: 82).

Podsakoff'a (1990) göre; dönüşümcü liderlik yaklaşımı meydana çıktığı yıllardan bugüne kadar araştırmacılar tarafından üzerinde önemle durulması gereken etkili bir liderlik tarzı olmuştur. Dönüşümcü lider, işgörenlerin potansiyeli itibariyle başarıyı göstermelerini temin ederek, takipçilerin görev ve davranışlarında önemli bir role sahiptir (Arslantaş ve Pekdemir: 2007: 1). Dönüşümcü lider, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkararak, özgüvenlerini arttırarak beklenen performansın üstüne çıkmayı hedefleyerek motive ederler. Bu şekilde çalışanlar görevlerinin ne derece önemli olduğunun daha çok farkına varıp örgütün amaçlarını bireysel çıkarılardan daha önemli ve öncelikli olduğunun farkına varırlar. Örgütsel atmosferde değişim ve yeniliği başlatan dönüşümcü liderler örgütlerde değişim ajanı olarak görülmektedir (Eren, 2007: 519). Bu tarz lider özelliğine sahip kişiler, geleneksel liderlikten farklı olarak izleyenlere odaklanmaktadır. Çalışanlarına güven vererek, çift yönlü iletişim kurmaya özen gösterirler. Örgütün değişen şartlara ayak uydurmasını sağlayacak ortamın oluşturulması, örgütün uzun ömürlü olması açısından, örgütün başarısını en üst düzeye çıkarma konusunda önemli rol oynar. Bu tür liderler değişimin hem gereksinim hem de kaçınılmaz bir fırsat olarak görürler (Şimşek, 2006: 24).

Burns'a göre lider örgütte moral, motivasyon ve performans kaynağıdır. Dönüşümcü liderliği değişimin ustası olarak gören Burns modern örgütler de yeni alanların oluşumunda gerekli bilgi ve yeteneğe sahip liderlik tipi olarak görmektedir. Dönüşümcü liderler, daha iyi bir gelecek planlar ve sağduyumu oluşturur; oluşturduğu vizyonu etkili tarzda takip edenlere kabullendirir. Bu tarz liderler, çevresel faktörlere tepki vermez ve böylelikle yeni bir çevre oluştururlar (Kirby ve Paradise, 1992. Akt. Eraslan, 2006: 4). Burns, Weber'in otorite tiplerinden ve Herbert Simon'un yönetsel öğretilerinden esinlenerek dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ayrımını yapmıştır. Çalışmalarına ilk olarak dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikten ayıran özellikleri tespit ederek başlamıştır. Burns "Liderlik" kitabında liderliğin tanımını, "ekonomik ve politik gibi güçlerini kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme" olarak yapmıştır. Burns'un liderliğinde en önemli nokta amaçların gerçekleştirilmesidir. O halde amaçları gerçekleştirmek etkileşimci liderlikte lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alışverişe dayanırken, dönüşümcü liderlikte liderler, mevcut olan kapasite ile işgörenleri bir araya getirerek onları yeni amaçlara

yöneltebilmektir. Ancak Burns'un bu alanda yaptığı çalışmalar etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik ayrımından öteye gidememiştir (Eraslan, 2006: 6). Burns'un üzerinde çalışmalar yaptığı bu teorinin açık ve net olmaması aynı zamanda gerekli ölçüm aracının yetersiz olması, liderlik çalışmalarını sınırlandırmıştır. Bu teori üzerinde Bass, Burns'un yeni kuramını daha ölçülebilir ve anlaşılabilir noktaya taşımakla beraber "Çok Yönlü Liderlik Anketi" hazırlamıştır. Anket ile birlikte iki liderlik tarzları olan etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliği değişik kategorilerde açıklamak mümkün olmuştur (Eraslan, 2006:7).

1.4.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özellikleri

Bass'ın hazırladığı ankette etkileşimci liderliği belirleyen unsurlar; durumsal ödüller, hedeflere göre yönetim olarak belirlerken dönüşümcü liderliği belirleyen özellikler; karizma, doktrine etme, zihinsel yaratıcılık, bireysel düşünce şeklinde sıralamaktadır. Bass, çalışmaları sonucunda etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki farkları aşağıdaki gibi sıralamıştır (Eraslan, 2006: 10).

Tablo 6: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Boyutları

Etkileşimci Lider	Dönüşümcü Lider
Ödüllandirme: Başarıyı ödüllendirerek, kişilerin çabalarını artırmayı amaçlar.	İdeal Etki (Karizma): Örnek duruşuyla saygı ve güven kazanır, sağladığı vizyon ve misyon ruhuna uygun davranır.
Aktif Yönetim: Plan ve programlardan sapmaları araştırır ve böylece doğru adımlar atar.	İlham Verici Motivasyon: Basit bir ifadeyle amaçları açıklar. Yüksek beklentileri izleyenlerle tartışır.
Pasif Yönetim: Boşlukları doldurarak yönetir, standartlar koşullara uymadığı takdirde müdahale eder.	Zihinsel Teşvik: Zeka ve akılcılık önemli olup sorunları çok dikkatli bir şekilde çözer.
Liberal Yönetim: Sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır.	Bireysel Düzeyde İlgi: Çalışanların her birini ayrı olarak değerlendirir ve onlara fikir vererek, rehberlik eder.

Kaynak: (Eraslan, 2006: 10)

1.4.6. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass 1985 yılında oluşturduğu ölçekte dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin boyutlarını belirlemeye çalışmış ve “Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği”ni (MLQ) geliştirmiştir. Yapılan çalışmalar neticesinde dönüşümcü liderliği “karizma, ilham verme, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve özgür bırakıcı liderlik” şeklinde yedi boyutta açıklamıştır. Daha sonra Bass ve Avolio’nun (1999) birlikte yaptıkları çalışmalar doğrultusunda karizma ve ilham verme boyutlarının birbirine yakın yapılarda olup çalışmalarda birbirinden ayırt edilemediği görülmüş ve tek boyuta indirgeyerek, çok faktörlü liderlik ölçeği altı boyutta ele alınmıştır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 2). Böylece dönüşümcü liderlik “ilham verici motivasyon”, “zihinsel teşvik”, “bireysel düzeyde ilgi” ve “idealleştirilmiş etki” şeklinde dört boyutta toplanarak Bass bunlara “dönüşümcü liderliğin dördümlü” demiştir (Eraslan, 2006:12). “Koşullu ödül” ve “istisnalarla yönetim”; etkileşimci liderlik başlıkları altında toplanmış ve son olarak “özgür bırakıcı liderlik” boyutu ise farklı bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınmıştır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 2). Dönüşümcü liderlik konusunda yapılan önemli çalışmalardan bir diğeri de Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından yapılmıştır. 1990 yılında geliştirmiş oldukları “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (TLI)” ile dönüşümcü liderlerin teşhir ettikleri davranışları, “ortak vizyon oluşturma”, “uygun rol modeli gösterme”, “grup amaçlarının benimsenmesini teşvik etme”, “yüksek performans beklentileri”, “bireysel destek” ve “zihinsel teşvik” olmak üzere altı boyutta toplamışlardır (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010:100). Sonuç olarak dönüşümcü liderliği ölçmek için yapılan çalışmalar neticesinde Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilmiş olan dönüşümcü liderliği ölçmek için 4 alt boyut kullanılmaktadır. Bunlar; “idealleştirilmiş etki”, “ilham verici motivasyon”, “zihinsel teşvik” ve “bireysel düzeyde ilgi” dir.

1.4.6.1. İdealleştirilmiş Etki

Dönüşümcü liderler, işgörenlerine misyon yükleyerek belli bir vizyon çerçevesinde bir araya getirme kabiliyetine haiz bireyler oldukları gibi çevreleri

tarafından da güven ve saygı duyulan kişilerdir. İdealleştirilmiş etki boyutunda; değerlere, inançlara ve misyona yönelik olan bir liderin karizmatik özelliklerini ifade etmektedir. Dönüşümcü lider olmanın en temel özelliği, çalışanların gözünde gerekli karizmaya sahip olmaktır (Şeker ve Kutanis, 2015: 152). Lider, riski ve aldığı kararları çalışanları ile paylaşır. Lider ve çalışanlar arasındaki ilişki ahlak ve etik kurallarına uygun bir şekilde yürütülür. Bu boyutta lider, amaca ve vizyona tamamen bağlıdır.

Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda, liderin etkileme gücü, davranış ve nitelikler takip edenler tarafından idealleştirilmiştir. Bu sebeple davranış olarak “idealleştirilmiş etki” ve “atfedilen etki” olmak üzere iki alt boyutta açıklanabilir. Davranış boyutunda; liderin önem verdiği değerleri hakkında konuşması ve belli bir amaç duygusuna sahip olma ve amacı gerçekleştirecek başarıyı elde etmenin önemi gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen davranış boyutunda; lider ve çalışanların takım olarak çalışması ve bundan dolayı güven ve gurur vermesi, grup ile örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutması, çalışanların saygınlığını ve güvenini kazanan güçlü kişiliğe sahip olan imaj yaratması gibi davranışları kapsar (Karip, 1998: 447).

Cho ve Dansereau (2010) göre; yönetici veya lider, işlerini doğru ve iyi yaparlarsa, izleyenler tarafından takdir edileceklerdir. Takipçiler liderlerini bir “rol modeli” olarak görebildiği ölçüde çalışanlar liderlerini takip edecektir. Bu doğrultuda takdir edilen ve güven duyulan liderin en mühim başarısı takipçileri tarafından takip edilmeye başlanmasıdır. Böylelikle örgüt yapısında köklü farklılıklar için sarf ettiği emek işgörenleri tarafından uygun bulunmakta ve destek görmektedir. Bu bakış açısıyla kabul görmüş lider kolektif bir sağduyuma haiz olmanın önemli neticelerini meydana çıkarmış olmaktadır. Ortak amaçları gerçekleştirmek için lider, özverili tutumlar sergilemeye, etik ve ahlaki davranış standartlarını yükseltmeye ve risk almaya gönüllüdür (Gül ve Şahin, 2011:6).

Kısacası idealleştirilmiş etki boyutu; dönüşümcü liderlerin çalışanları tarafından “ideal” kabul edilmelerini ifade etmektedir. Çalışanlar liderlerine hayranlık ve saygı duymakta, rol modeli olarak kabul etmekte ve güvenmektedirler. Liderin kişilik özellikleri ve davranışları çalışanlar tarafından takdir edilerek “doğru işlerin” yapılmasını sağlarlar.

1.4.6.2. İlham Verici Motivasyon

Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda güçlü olan lider, çalışanlarına organizasyon içerisinde iyi bir performans göstermelerinin önemini vurgular ve onlara organizasyonun misyon ile hedeflerine ulaşmaları konusunda yardım eder ve bilgilendirir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 4). Lider, çalışanlarda bir takım ruhu oluşturur ve çalışanlarına sürekli ilham vererek başarı odaklı çalışmalarını sağlar. Lider, çalışanlarını teşvik edici, gelecek için harekete geçirici bir tutum içinde davranır (Cemaloğlu, 2007: 81). Avolio (1999), dönüşümcü liderin niteliklerinden ilham verici motivasyon boyutunda lider, takipçilerini eyleme geçiren belirli bir vizyon belirler. Hedeflenen vizyona varmak için yapılması gerekli çalışmalara mana ve maksat yükleyerek takipçileri bu vizyon doğrultusunda motive eder ve isteklendirerek etik açıdan örnek olma özelliği taşımasını ifade eder (Demir ve Okan, 2008:77).

1.4.6.3. Bireysel Düzeyde İlgil

Bireysel düzeyde ilgi boyutu; takipçilerin bireysel analiz yetenekleri ile ilgilidir. Avolio ve arkadaşları (1999); bireysel düzeyde ilgi boyutunda lider, izleyenlerinin gereksinimlerine odaklanır ve mevcut potansiyellerini geliştirmeleri için sürekli çalışmak gerektiğini vurgular. Lider, önderlik rolünü üstlenerek izleyenlerin öğrenme ve deneyim kazanmalarını sağlamak için farklı projelerle onları destekler ve sürekli geri bildirim sağlar (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 3). Lider, çalışanlarını cesaretlendirmek, desteklemek ve geliştirmek için onlara yardımcı olmayı sağlar. Dönüşümcü lider, her bir çalışanına birey olarak değer verir ve saygı gösterir. Lider, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına önem verir, onları nasıl motive etmesi gerektiği ile ilgilenir (Gül ve Şahin, 2011: 243). Bass'a (1997) göre; çalışanların kişisel gelişimlerine önem vererek yol gösterir ve bu anlamda özel görevler verir. Görev dağılımı yapılırken çalışanların yetenekleri göz önünde bulundurulur ve öğrenme fırsatlarını yakalayacak şekilde olmasına dikkat edilir. Her çalışanına aynı düzeyde ilgi gösterir. Çünkü çalışanları sadece işi yapan kişi olarak değil, ailenin bir ferdi olarak görmektedir. Takipçilerin, örgütün dönüşüm sürecine katkıları, izleyicilerin

gereksinim, arzu ve deneyimleri doğrultusunda belirlenmektedir. Bunun sonucunda lider her izleyenine kişisel olarak nasıl isteklendirileceği hususunda bir yöntem belirlemek durumundadır (Iraz ve Şimşek, 2004:110).

1.4.6.4. Zihinsel Teşvik

Zihinsel teşvik boyutu, dönüşümcü liderlerin önemli kabiliyetlerinde biri olup örgütün değişim sürecinde hususi bir etkiye sahiptir. Zihinsel teşvik boyutunda Podsakoff'a (1990) göre; liderin çalışanlarına icra ettikleriyle alakalı öngörülerini sorgulamaları ve başarımlarını üst seviyeye taşımak maksadı ile yeni ve üretken yöntemler keşfetmeleri hususunda yönlendirir ve bunu gerçekleştirmek için de uygun bir örgüt kültürü oluşturur (Arslantaş ve Pekdemir, 2007:4). Lider, eski alışkanlıklarını sorgular ve çalışanlarına da var olan yargıları tekrar gözden geçirmeleri konusunda önderlik eder. Lider, çalışanlarına problemleri ve mevcut sorunu çözerken yeni ve farklı bakış açısıyla yaklaşmaları konusunda teşvik edicidir (Gül ve Şahin, 2005:7). Liderin, çalışanları etkileme süreci liderin problemin farkında olması ve sorunları çözme noktasındaki yeteneğini ifade etmektedir. Lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için çalışanlarına var olan değer yargılarını tekrar gözden geçirmeleri gerektiğini kıyaslama ve benzetme yoluyla teşvik eder. Böylece çalışanlar sorunları hızlı ve yaratıcı bir şekilde çözerek, onlara yaratıcı fikirler üretebilme imkanı sağlar. Sonuçta çalışanlar tarafından teklif edilen ide ve çözüm yöntemleri liderin fikirleri ile farklılık gösterse bile çalışanlar eleştirilmez (Iraz ve Şimşek, 2004: 110).

BÖLÜM II

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

İlk defa 13.yy.da ortaya çıkan tatmin kavramı Latince’de “yeterli anlamına gelen” “satis” kelimesinden türetilmiştir. Tatmin kavramını açıklayan iki temel unsur vardır. Bunlar; süreç olarak tatmin ve sonuç olarak tatmin olmak üzere iki şekilde ifade edilir. Süreç olarak tatmin kavramı “temelinde yatan psikolojik unsur ve süreçler” üzerinde dururken, netice bakımından tatmin kavramı “beklentinin karşılanması düzeyi” şeklinde açıklar (Naktiyok, 2005: 168). Tatmin kavramı; istenen bir şeyin elde edilmesi, gerçekleşmesi ve yeterli doygunluğa ulaşma ya da ihtiyaçların karşılanması sonucu oluşan mutluluk düzeyi olarak tanımlanabilir. Bu konu üzerine yapılar araştırmalar sonucunda genel bir tanımla iş tatmini; çalışanın işinden duyduğu memnuniyet derecesi olarak kabul edilmektedir (Yüksel, 2007:3). Örgütsel çalışmalarda çalışanların işlerine karşı tepkilerini belirlemede önemli bulunan bu kavram işe, işgörene, örgütsel yapı, yönetim tarzına ilişkin faktörlerle birlikte ele alınması gerektiğini ifade eder (Erkutlu, 2014: 4).

İlk iş tatmini araştırmaları I. Dünya Savaşı yıllarında yapılmaya başlanmış olup iş tatmini, Taylor ve Gilbert tarafından “en az stres ve yorgunluk yaratacak bir yöntemle fabrikada çalışmak” olarak tanımlanmıştır (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 2). İş tatmini, “Biz neden çalışıyoruz?” sorusuna yanıt bulabilmek için çok geniş boyutta araştırılmış konudur. İş tatminini sağlamak maksadıyla yapılan ilk çalışmalar, 1920’lerde Amerika’da Elton Mayo ve arkadaşları Chicago Western Elektrik İşletmesi’nde yönettiği ancak sonuçları 1930’larda alınabilmiş Hawthorne çalışmalarıdır. Mayo; fikir, görüş ve bu konu üzerine önemli çalışmalarıyla insan ilişkileri yaklaşımının ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahip olmuştur. Hawthorne

çalışma sonuçları araştırmacıların dikkatlerini fiziki etkenlerden sosyal etkenlere kaydırmıştır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 144).

Huppock tarafından 1935'te yayınlanan "Job Satisfaction" isimli makalesinden sonra bu konu üzerinde önemli araştırmalar yapılmaya devam edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 2). İş tatmini kavramı, özellikle 1920'li yıllarda araştırılmış ve konunun ne kadar önemli olduğu 1940'lı yıllarda tam olarak anlaşılmıştır İş tatmini üzerine çok fazla araştırma ve çalışma bulunmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini nedir? sorusu çokça sorulmuş ve iş tatmini anlamına yönelik farklı birçok tanım yapılmıştır (Eğinli, 2009: 36). İş tatmini en basit ifadeyle, "çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyet ve mutluluk düzeyidir. İş tatmini, işgörenlerin "işlerine özgü duygusal tepkisi", kişinin çalışma yaşantısından duyduğu "haz ve mutluluk", izleyenine işine karşı "duygularının göstergesi" veya takipçilerin "işini tüm yönleriyle değerlendirmesi sonucu oluşturduğu genel tavırları" şeklinde tasvir edilebilir (Ülker ve Özdemir, 2016:3). İş tatmini konusu kişilere beklentileri, gereksinimleri, amaçları ve performansları hakkında bilgi verilmesi ile ilgilidir. Çünkü örgütlerde iş tatmini, verimlilik, yüksek performans ve sağlıklı iletişimin olmasına bağlıdır. Bu sebeple iş tatmini sürecini anlayabilmek için bireylerin motivasyon kaynakları, amaçları, kişisel ihtiyaçları anlayabilme gibi konuların üzerinde durulması gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 277-278).

Locke'a (1976) göre; Huppock'un yaptığı çalışmadan itibaren kendi dönemine kadar iş tatmini ile ilgili 4,000'i aşan makale ve araştırma olduğunu tespit etmiştir. Locke'a göre iş tatmini, "kişinin işinden ve iş tecrübesi sonucunda ortaya çıkan pozitif veya hoşnutluk yaratan duygular" olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 75). Locke ve diğerleri (1979), iş tatminini çalışanın işinden memnuniyet derecesi ve işinden ne kadar haz duyduğuna dair olumlu duygusal değerlendirme olarak tanımlar. İş tatminini etkileyen faktörler ile alakalı detaylı bir çalışma gerçekleştiren Locke açısından (1976), iş tatmininin sağlanabilmesi maksadıyla bireyin ilgi çemberinde ve başarılı olabileceği bir dalda çalışıyor, bu hususta zihinsel çaba gösteriyor olması önemlidir. Bu doğrultuda yapılan işin yoran bir iş olmaması, çalışma ortamının fiziksel gerekleri tatmin ediyor olması, başarımlar, bilgilendirme, rollerin

sınırlarının çizilmesi gibi hususlarda adaletli bir işleyişin olması gerekmektedir (Yılmaz ve Dönmez, 2013:92).

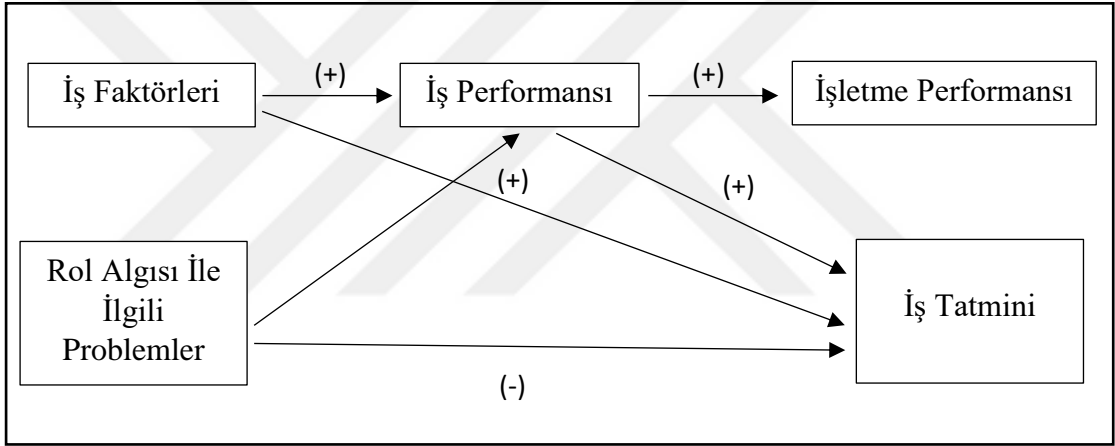
Yapılan araştırmalar işinden tatmin olan çalışanlardan oluşan işletmelerin işinden tatmin olmayan çalışanların bulunduğu işletmelerden daha verimli olduklarını göstermektedir. Aynı zamanda iş tatmini yüksek düzeyde çalışanların uzun süre işletmede kaldıklarını, örgüte bağlı ve devamsızlık oranlarının düşük olduğunu göstermektedir (İnce ve diğerleri, 2015:424-425). Hoppock (1935) ise iş tatminini; “bir kişinin gerçekten işinden tatmin olduğunu söylemesini sağlayacak tüm psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşullar olarak tanımlamaktadır.” Bu kuram veçhesiyle; iş tatmini çevresel etkenlerin tesiri altında olsa da bireyin çalışma şartlarına örgütün kural ve değerlerine ilişkin işgörenin psikolojik olarak ne durumda olduğuyula alakalı olması açısından içsel etkenlerle ilişkilidir. Vroom (1964) “bir çalışanın nasıl hissettiğinden daha çok işyerinde nasıl davrandığına odaklanır.” Vroom’a göre iş tatmini kişilerin işyerinde görev olarak yükümlülük aldığı işlerde etkili ve uyumlu kimlik sergilemeleridir (Börk ve Adıgüzel, 2015: 257).

Genel olarak, iş tatmini bireyin çalışma alanına karşı biçimlendirdiği pozitif davranışlar bütünüdür. Çalışanın, işine değer vermesi, kendisini işini icra ederken huzurlu hissetmesi, tatmin sağlaması bakımından, kendisi bizatihi organizasyon bakımından mühim hususiyet taşımaktadır. Bugünün modern yönetim anlayışında grup üyelerini veya çalışanları güdülemek, onların çalışma alanlarına karşı bağlılığını tesis etmek ve korumak öncelikle planlanmalıdır. İşinden tatmin olamayan bir çalışanın psikolojik durumu etkilenmekte ve bu sebeple fiziksel rahatsızlıklarda gözlenebilmektedir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010:140). Fred Luthans (1995) iş tatminini üç boyutla açıklamaktadır (Doğar,2016: 4) Bunlar:

1. İş tatmini, kişinin işine karşı olan duygusal yaklaşımıdır. Bu sebeple doğrudan gözlemlenemeyen lakin işyerine akseden davranışlardan hissedilir.
2. İş tatmini, çıktıların ve beklentileri karşılama derecesi olarak ifade edilir.
3. İş tatmini; iş, maaş, yükselme imkanı, yönetim şekli ve takım arkadaşları gibi birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları ifade eder.

Hodgetts, iş tatminini “çalışanların işine karşı geliştirdiği duygusal tepki” olarak tanımlanmıştır. Luthans (1989); iş tatminini, “çalışanların önemli gördükleri şeylerin, yaptıkları işler tarafından ne derece sağlandığı konusundaki algıları” ve “çalışanların işine karşı geliştirdiği tutumlar” olarak tanımlamışlardır. Kişinin işe karşı olumlu tutum ve tavırları yüksek tatmin düzeyini ortaya çıkarırken, olumsuz tutum ve davranışlar aynı şekilde düşük tatmin düzeylerini ortaya çıkaracaktır (Özkalp ve Kırel, 2005: 128).

İş tatmininin işle ilgili etkenler olan görev algısı, iş ve işyeri performansı olarak açıklayan Christen, Iyer ve Soberman (2006) bütün bu parametreler arasındaki diyalektiği Şekil 9’daki modelle göstermiştir.



Şekil 8: Christen, Iyer ve Soberman İş Tatmini Modeli

Kaynak: (Börk ve Adıgüzel, 2015: 258)

Yukarıdaki modelin işaret ettiği gibi iş tatmini bir takım faktörlerin karmaşık ilişkilerinden etkilenen bir veridir. İş grubu, iş performansı ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki söz konusu iken rol algısına yönelik problemler örneğin; görev belirsizliği, görev çatışması gibi etkenler iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır (Börk ve Adıgüzel, 2015:258).

Bir organizasyonda işlerin deforme olduğunu gösteren en önemli etkenlerden bir diğeri iş tatmininin azalıyor olmasıdır. Bu sebeple yöneticiler, iş tatmininin ölçülmesi faaliyetlerine daha yoğun alaka göstermektedir veya göstermelidir. Kişiler, çalışma hayatında istedikleri işi ve işin bilgi ve de kabiliyetleri ile ilgili olan

bölümünde oldukları sürece çalışma ortamında daha verimli olduklarını, maddi ve manevi gereksinimlerini karşıladıklarını gösterirken, istek ve ihtiyaçları karşılanamayan çalışanlarda tatminsizlik ve uyumsuzluk görülmektedir (Örücü ve diğerleri, 2006: 40).

2.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerde yöneticiler için en önemli faktörlerden birisi çalışanların iş tatminini sağlamaktır. İş tatmininin temelinde kişilerin fizyolojik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları yer almaktadır. Çalışanların tatmininde bireysel ihtiyaçlar önemli etkiye sahip olurken, sadece ekonomik ihtiyaçların karşılanması yeterli olmadığı, aynı şekilde sosyal ihtiyaçların karşılanması gerekli olduğu görülmektedir. Aksi hâlde çalışan işine ve örgütüne karşı olumsuz tutum sergileyerek işine olan ilgisini kaybedecektir. Motivasyon kaybı ile performans düşüklüğü ve bunun sonucu da işten ayrılmalara yol açmaktadır.

Çünkü yaşamının büyük bir bölümünü işyerinde geçiren kişi iş- yaşam dengesine önem veren iş tatmininin sağladığı işyerinde çalışmayı tercih etmektedir. Yöneticiler için en önemli etken örgütsel kaynaklarla örgütsel amaçları gerçekleştirmektir. Dolayısıyla bireysel ve örgütsel amaçlara varılmasında mühim tesire sahip iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi hem örgüt hem de çalışan açısından önem verilmesi gereklidir. Bireyin işine karşı duyduğu tutumların sonucunda ortaya çıkan iş tatminini etki eden faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki şekilde açıklanmaktadır (Akıncı, 2002:4).

2.2.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların iş tatmininde bireysel ihtiyacı olan; bireyin kişilik yapısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını belirtmektedir.

Kişilik: İş tatminini etkileyen bireysel faktör kişilik yapılarının işe uygun olup olmama durumudur. Kişiyi diğerlerinden ayıran ve farklı kılan en önemli unsurun kişilikleri olup bireyin “Ben kimim?” sorusuna verdiği cevaptır (Tutar, 2014:168). İş tatmininin kişisel farklılıklardan kaynaklandığı fikri 1980’lerden sonra ağırlık kazanmaya başlamıştır. Kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar bazı kişilerin işlerini değiştirseler de iş tatminsizliği yaşadığını, bazı kişilerin ise iş tatminlerinin farklı işletmelerde ve işlerde nispeten istikrarlı olduğunu ortaya koymuştur (Sabuncuoğlu, 2007: 62) Başka bir araştırma ise, çocukluğunu iyi bir aile ortamında geçiren kişinin iş hayatında daha tatminkar olduğunu ortaya koymaktadır. Birey, işinde kendisi ile yani benlik algısı ile işi arasına anlamlı ilişki kurabiliyor ise işinde tatmin olacak kişi işinde rol çatışması yaşıyor ise iş tatmini düşecektir. Sonuç olarak kişilik özellikleriyle uyumlu işler yapmak iş tatminini artırırken, kişilik özellikleriyle uyumlu olmayan işlerin iş tatmini düzeyini düşürebilir (Tutar, 2014: 168). Fakat kendisini geliştiremeyen ve yeterli duygusal olgunluğa erişemeyen işgörenler her ne kadar eğitilmiş, tecrübeli ve zeki olursa olsun, işletmeye yararlı olmaktan ziyade zararlı olacaktır. Furnham ve Zacherl (1986) bakış açısıyla, iş tatmini için elzem olan kişilik-iş uyumunun sağlanması için kişinin kabiliyet ve maharetlerine müsait bir işi ifa ediyor olması gerekir. Bu uyumun sağlanmaması durumunda bireyin sağlığı, benlik saygısı ve iş tatmini üzerinde negatif yansımaları olabilir (Yılmaz ve diğerleri, 2013:2).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel yapı ve örgütün işleyişine ilişkin faktörler kapsamaktadır. Yapılan birçok araştırmada iş tatmini örgütsel bağlılığın en önemli belirleyici olduğunu göstermektedir. Örgütsel yapı da iş tatmini bazen işe, bazen yönetim şekline, bazen de iş arkadaşlarına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. İşyerinde çalışanın emeğinin karşılığını maddi (maaş, ödül)ve manevi (yükselme fırsatı gibi) olarak alması iş tatmininin en önemli belirleyicilerinden biridir. Literatür incelendiğinde Luthans’a (1992) göre; iş tatmini konusunda temel olarak beş alt boyuttan bahsedildiği görülmektedir. Çalışanların iş tatminini etkileyen bu faktörler;

“ücret, işin niteliği, çalışma koşulları, yönetim politikaları, çalışma arkadaşları” olarak sıralanmaktadır (Polatçı ve diğerleri, 2015:32). Birey her faktör için farklı düzeyde tatmin duymaktadır. Örneğin bir işgören aldığı ücretten tatmin olmamasına rağmen örgütün yönetim biçiminden ya da örgütün sağladığı fırsat ve imkanlara ilişkin olumlu duygulara sahip olabilmektedir (Akdeniz, 2010: 88).

2.2.2.1. Ücret

İnsanlar örgüte fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla girer. Örgütler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret işgören açısından mühim bir tatmin vasıtasıdır. Çalışanların tatmin olmasında önemli unsurlardan biri olan ücret, işgörenlerin bedensel ve zihinsel olarak sarf edilen emekleri neticesinde ödenen bedel olarak ifade edilebilmektedir. Ücretin bireyin gereksinimlerini tatmin etme bakımından yeterli olup olmaması ise iş tatminini etkiler. İşgören, yaptığı iş ile aldığı ücreti dengeli buluyorsa tatmin olma içgüdüğü yüksek olmaktadır (Eroğluer, 2011: 126).

Ücret hususunda mühim bir diğer konu da ücrette adaletin tesis edilebilmesidir. İşgörenler emekleri neticesinde hak ettikleri ücretleri benzer işleri yapan diğer bireylerin ücretleriyle karşılaştırırlar. Bu kıyaslamamanın neticesinin pozitif olması iş tatminini bakımından da olumlu sonuç anlamına gelecektir. Ücretin tatmini tesis etmesi ve dolayısıyla da iş başarısını yükseltmesi için kişinin beklentisine, başarımına ve piyasa ücret politikasına dayalı olarak adaletli bir biçimde çerçevesinin çizilmesi gerekir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:6). Bu doğrultuda ücret faktörünün önemli belirleyicilerinden biri de ücrette adaletin sağlanmasıdır. Örgütlerdeki ücret sisteminin adil ve dengeli olması, açık, anlaşılır bir nitelik taşıması, işgörenlerde, üst yönetime karşı güven telkin ederek iş tatminini arttırmaktadır (Ülker ve Özdemir, 2016:5).

Sonuç olarak; maddi ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayamayan ve ihtiyaçlarının baskısı altında kalan birey de iş tatminsizliği ortaya çıkarak, örgüte güven ve bağlılık duygusu olumsuz yönde etkilenecektir. Bu sebeple bir çalışanın işe

karşı bakış açısını ve tutumunu aldığı maaş ile ihtiyaçlarını karşılama düzeyi belirlemektedir. Kişinin aldığı ücret performansına, yeteneğine ve beklentilerine uygun ise çalışanın işe karşı tutumu olumlu olacaktır.

2.2.2.2. İşin Niteliği

İş göreninin tatminini belirleyen önemli faktörlerden biri de iş ve işin niteliğidir. İşin sıkıcı olmaması çalışanı motive eden önemli bir faktördür. Toplum tarafından beğenilmeyen ve yeterli görülmeyen işlerin yapılması iş tatminini azaltabilmektedir. İşin enteresan, beğenili ve keyifli olması, kişinin kabiliyetleri ile denge sağlaması, kişiye öğrenme fırsatı sunması, gerekli sorumluluğu üstlenebilmesi tatmin sebebi sayılabilir. Kişi yetenekleri doğrultusunda özel ilgi ve çaba gerektiren işleri yapması ve bu tarz işleri başarmaları sonucunda takdir edildiğini gördükçe tatmin düzeyi de artacaktır (Ardıç ve Baş, 2001: 5). İş genişletme ve iş rotasyonu, dinlenme saatlerinin uzatılması, çalışma saatlerinin kısaltılması ve bunun gibi uygulamalar monotonluğu önlemede çözüm olarak kullanılabilir ve bu şekilde işgörenlerin tatmin düzeyleri arttırılabilir (Tutar, 2014: 163).

2.2.2.3. Çalışma Koşulları

İş tatminini doğrudan etkileyen etmenlerden bir diğeri ise çalışma şartlarının insanlar üzerindeki etkisidir. Kötü fiziksel şartlara sahip ortamda çalışan kişinin performansı düşerek iş tatminsizliğin neden olmaktadır. Çalışma ortamının fiziksel şartları; aydınlatma, ısınma, ses, havalandırma, güvenlik gibi özellikler örgüt ve çalışan sağlığı açısından önemlidir. Fiziksel çalışma şartlarının yetersiz veya kötü olması durumunda çalışanların motivasyonunu düşürecektir. Örneğin; aşırı ses ve aşırı soğuk bir ortamda çalışan kişiler hissettiği bedensel baskılar sebebiyle strese yol açarak iş tatminsizliğine yol açacaktır (Aşık, 2010: 2). İş dünyasındaki hızlı değişimler, işveren sorumluluğu ve işgücü verimliliği açısından çalışanların sağlığı ve güvenliğini koruyucu nitelikte uygun çalışma ortamları oluşturulmaya başlanmıştır.

Bu şekilde; çalışanların sağlık ve güvenliğine önem veren, çevresel kirlilikler, gürültü korumasız makine, radyasyon vb. gibi tehlikelerden koruyan bir çalışma çevresi oluşturmayı amaçlar (Bingöl, 2003: 454). Fiziki şartlar işletmenin tasarrufunda olan, yöneticiler tarafından kesinlikle atlamamaları gereken en önemli faktörlerden biridir. Çünkü fiziksel şartların çalışanların motivasyon düzeylerini, stres seviyelerini, iş tatminlerini, doğrudan etkilediği unutulmamalıdır (Alsat, 2016: 35). Aynı zamanda iş ortamının psikolojik boyutunun önemini vurgulayan Froom (1981); kişinin mutlu ve başarılı olmasını sağlayan iki faktörün olduğunu ifade etmektedir. Bunlar, “üretmek”, “sevmek ve sevilmek” olduğunun belirtmiştir. Çalışanın işteki tatmin düzeyinin artması demek işteki performans ve verimliliğin artması demektir. Başarılı ve verimli olan kişi çevresiyle, iş arkadaşlarıyla daha sağlıklı ilişkiler kurarak sevme-sevilmeye gereksinimini karşılayacaktır.

2.2.2.4. Çalışma Arkadaşları

Günlük yaşantısının büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren kişi için çalışma ortamı kadar çalışma arkadaşları da son derece önemlidir. Kişi sadece yaptığı işten ücret ve başarı beklemez. Aynı şekilde iş arkadaşlarıyla birlikte uyum içinde çalışma isteği olan kişiler için sosyal çevre oluşturmak önemlidir. Bu sebeple destekleyici ve samimi iş arkadaşların olması, işyerin de daha eğlenceli ortam yaratmaktadır (Somuncuoğlu, 2013: 82). Yapılan araştırmalar doğrultusunda Sias ve Cahill (1998), işletmedeki yakın çalışma arkadaşlıkları işgörenlerin yaşamlarındaki mutluluk ve motivasyon sebebi olarak nitelediklerini belirtmektedir. Ayrıca sosyal kimlik kuramı kapsamında bireylerin kendilerini güvende hissetmelerini tesis eden bir etken ve yalnızken elde etmeleri güç bilgilerin kaynağı olarak tanımlamaktadırlar (Bozkurt ve diğerleri, 2015:430).

Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne çalışmalarında, çalışanların informel gruplar oluşturduğu ve arkadaşlıklar geliştirdikleri gözlenmiştir. Daha sonraki dönemlerde yapılan araştırmalar işyeri arkadaşlıklarının çalışanın örgüte sadakatini, iş tatminini, iş başarısını, örgütün verimliliğini pozitif yönde beslediğini ortaya

koymaktadır. Aynı zamanda çalışanların ve örgütün amaçlarına odaklanmasını, işgörenin işletmeye karşı güvenini desteklediğini ve güçlü bir sosyal iletişimin varlığının çalışanı güdülediğini gösteren bilimsel kanıtlar ortaya koymuştur (Bozkurt ve diğerleri, 2015:430).

2.2.2.5. Yönetim Tarzı

Yönetici veya lider, işgörenin işten tatmin duygusunun tesis edilip edilmediğini tespit eden önemli bir faktördür. Günümüz çalışma koşullarında işgörenleri yönetime dâhil etmek onların yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim politikasının gereği haline gelmiştir. Çünkü yapılan çalışmalar ücret gibi önemli bir motive kaynağının yeterli düzeyde olmaması durumunda dahi, yönetim anlayışlarının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı tesire sahip olduğunun altı çizilmiştir. Bu vaziyet de yönetim anlayışının iş tatmini üzerinde ne derecede mühim bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:4). Çalışanların yönetime katılması onların yaptıkları işi keyifli hale getirerek hem verimliliğin artmasını hem de üst düzeyde iş tatmini sağlamaktadır. Bingöl (1990); örgütün geleceğine yönelik kararlar alınırken, lider veya yöneticinin çalışanlarla bir araya gelerek farklı fikirlerin ve bakış açıların birleşmesi ile örgütün amaçları doğrultusunda doğru ve etkili kararların alınmasını sağlar. Bu açıdan işgörenin teklif ettiği çözüm yöntemi yönetici ve iş arkadaşları tarafından kabul edildiği takdirde işgörenin tatmin düzeyi daha kolay artacaktır (Çalışkan, 2005:11). Çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve işe yönelik bilgi ve deneyimi düşük olan yöneticiler, çalışanlarda tatminsizliğe yol açmaktadırlar.

2.2.2.6. Yükselme Olanakları

Yükselme fırsatları da iş tatmini açısından son derece önemlidir. Terfi, pozisyon, rütbe, itibar ve statü artışı gibi anlamlara gelen işgörenin, işletme içerisinde üst kademeye ilerlemesi durumudur. Bu durumda terfi eden kişi, görev yaptığı pozisyondan

daha fazla yetki ve sorumluluk olarak sosyal statü fırsatını yakalar. Bu nedenle terfi, yönetim literatüründe “yükselme” olarak da kullanılmaktadır. Örgütlerde terfi, kıdem durumuna göre ya da performans durumuna göre gerçekleştirilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 180-181). Kişisel gelişime önem veren ve yükselme arzusuna sahip kişiler işyerinde bu fırsatı yakalaması durumunda daha çok motive olmaktadır (Çalışkan, 2005: 11). Robbins’e (2001) göre çalışan bir bireyin işletme içinde bulunduğu pozisyondan daha yüksek bir pozisyona getirilmesi durumunda kişide hem tatmin olma duygusu hem de motivasyon yükselişi sağlamaktadır. Bu doğrultuda önemli olan terfi yapılırken çalışanlar arasında adaletli davranmaktır. Terfi, çalışanlar için gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatı sağlamaktadır.

2.3. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

Yüksek iş tatminine sahip olan çalışanın; morali, özgüveni, performans ve verimliliği arttığı, stresi, hastalıkları, şikâyetleri, işe devamsızlığı ve işten ayrılma gibi sorunları azalttığı hatta ortadan kaldırdığı tespit edilmiştir (Örücü ve Esenkal, 2005:145). İş tatmini üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda, iş tatmini çalışanın mutlu olmasına, işine daha çok bağlanmasına, yapılan işte hata oranının azalmasına ve işgücü devir oranının düşmesi ile örgütün karlılığını etkilediğini belirtmektedir. İş tatmininin üst düzeyde olduğu durumlarda; işgörenler, çalışmaya daha istekli olurlar, iş yerinin zor durumda olduğu durumda olağanüstü çaba ve performans harcarlar. Çalışanlar, örgütün amaçları doğrultusunda daha çok çalışır ve iş birliği yapmak isterler. En önemli sonuçlardan birisi çalışanın yöneticiye ve örgüte bağlılıklarının artması yönünde olduğudur. Locke (2001); örgütsel sadakati, işgörenlerin işe ve işyerine bakış açılarını davranışsal bir ölçütü şeklinde tanımlanmaktadır (Çakınberk ve Demirel, 2010:107). Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşmesi ile örgütte çalışmaya devam etmek istemeleri ile birlikte örgüte duygusal bağlılığını ifade eder (Ülker ve Özdemir, 2016:5). İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Yüksek iş tatminine ulaşmış işgörenin işyerini sahiplendiği, işe sadakatini kuvvetlendirdiği ve buna bağlı olarak işgücü devir hızı oranının düştüğü izlenilmiştir. Mullins (1993), işgörenlerin işlerinden hoşnut olmaları

ve iş kabiliyetlerinin yüksek olması halinde, iş tatmini ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Çekmecelioğlu, 2006:6). Sonuç itibariyle; çalışmalar iş tatmini yüksek işgörenlerin zihinsel ve fiziksel sıhhatlerinin daha kaliteli olduğuna, işi ile ilgili rolleri daha hızlı idrak ettiğine, daha az şikayet bulduklarına ve iş kazalarının da azaldığına işaret etmektedir.

2.4. İŞ TATMİNSİZLİĞİN SONUÇLARI

İş tatminsizliği bireyde ve örgütte olumsuz etkiler ortaya çıkarmaktadır. Davis'e (1988) göre; bu olumsuz etkiler çalışanlarda şikayetlerin artması, performans düşüklüğü, işin yavaşlaması, işe bağlılığın azalması, işe devamsızlığın artması, arzuya dayalı işgücü devir oranının yükselmesi, iş kazalarının artması ve sonuçta işi bırakma ya da iş değiştirme gibi işyeri bakımından sorunlara yol açmaktadır. İşyeri, bu tarz istenmeyen durumları önlemek için çalışanların tatmin olmaları için gerekli önlemleri almaları gerekir (Akıncı, 2010:7). İşgörenin düşük moral içinde bulunması sonucu "iş yavaşlatma", "iş durdurma", "işe devamsızlık", "çalışan devir hızının yükselmesi", "iş performansının düşmesi," "çalışanlar arasında anlaşmazlık", "örgüt kurallarına uymama" gibi hususları ortaya çıkarır (Eren, 1989: 139).

2.4.1. İşe Devamsızlık

İş tatminsizliğin yol açtığı olumsuz sonuçlardan biri de işe devamsızlıktır. Devamsızlık günümüzde işletmelerin karşılaştıkları önemli sorunlardan biridir. İşgörenin işe devamsızlığını doğuran çok sayıda neden sayılabilir. Bu nedenler arasında iş tatminsizliği önemli bir yer tutar. Eğer bir iş, iş görenleri motive etmiyorsa, işgörenler en küçük mazeretleri bile olduğunda işe gelmeyeceklerdir (Sabuncuoğlu, 2009: 69-70).

Yapılan araştırmalar devamsızlık yapan kişilerin daha çok işinden nefret eden, kişisel ilişkilerinde alıngan ve çekingen olan, iş arkadaşları ile iletişimi olmayan kişiler

olduğu tespit edilmiştir ve söz konusu durum bu kişilerde “psikolojik yorgunluk”, “sinirsel bozukluk” ve “monotonluk” gibi etkenlere yol açmaktadır. Bu tarz bireyler işyeri tatminsizliği sebebiyle bir takım bahanelerle işletmeye gelmemekte, daha iyi iş olanağı keşfettiklerinde ise işten ayrılmaktadır (Kantar, 2008: 77). Bu tarz devamsızlıkları önleyebilmek için “iş genişletme, iş değişimi (rotasyon), işin yapılma hızını değiştirme, dinlenme sürelerini programlı bir biçimde ayarlama, işi tamamlama duygusu yaratma” gibi tedbirler alınabilir (Üçüncü, 2016: 31).

2.4.2. İşgücü Devir Oranının Artması

Yapılan çalışmalar sonucu “iş tatmini” ile “iş gücü devri” arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmektedir. İş tatmini yüksek olduğu durumlarda işgücü devir hız oranı düşük olmaktadır. Özellikle bu durum, alternatif iş fırsatlarının olduğu durumlarda daha etkili olmaktadır. İş tatmini düşük oldukça, işgörenlerin işi terk etme eğilimi yükselmektedir (Akdeniz, 2010: 101). Vroom tarafından araştırılan iş tatmini ve işgücü devriyle ilgili 7 çalışmanın tümü aynı olumsuz ilişkiyi meydana çıkarmıştır. Vroom bu ilişkiyi “çalışan kişinin tatmini ne kadar çok olursa işini bırakma eğiliminin o kadar az olacağı” biçiminde ifade etmiştir.

Türkiye'de “KİT çalışanları arasında yapılan bir çalışmada aynı sonuçları vermiştir. İşten ayrılma eğilimi olup, olmadıkları sorulan bireylerden, işten ayrılma eğiliminde olduklarını belirtenlerin hepsinin iş tatminsizlik puanının yüksek olmasına karşılık, uygun bir iş bulduklarında ayrılacaklarını söyleyen tatminli bireylerin oranı %11 olarak tespit edilmiştir” (Üçüncü, 2016: 32). İşyerine belli sayıda çalışanın giriş ve çıkışı örgütün faaliyetleri açısından önemlidir. Ancak aşırı işgücü devri istenmeyen bir durumu ortaya çıkarmaktadır, çünkü işletmenin personel bulma ve işe alıştırma (oryantasyon) gibi uygulamalar maliyeti arttırır. Bir çalışanın işi bırakması ve yerine yeni bir personel alma sürecinde; işgören alım ilanları, mülakat, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi ek hizmetler beraberinde getirir ve bunlar birer maliyet kaynağı olarak görülür. Sonuç itibarıyla; işgücü devri, bir örgütün başarı

derecesini gösterir. Düşük iş tatmini nedeniyle işgücü devir hızının yükselmesi yetmişmiş, tecrübeli işgücü kaybına yol açar (Üçüncü, 2016: 32).

2.4.3. Stres

Stres kavramı ilk kez medikal bir araştırmacı olan Hans Selye tarafından kullanılmıştır. Selye, stres kavramını “vücudun, herhangi bir isteğe karşı genel tepkisidir” şeklinde tanımlamıştır (Kondalkar, 2007:177). Stresin iş tatmini ve dolayısıyla iş hayatı ile doğrudan ve yakın bir ilişki içinde olduğu söylenebilir. İşgören iş hayatında çeşitli olumsuzluklar yaşamakta veya yaşama ihtimalini düşünerek çalışmaktadır. Bu olumsuz uyarıcılar işgörenin işine karşı beslediği tutumu olumsuz etkileyebilmektedir. Holmes ve Holmes’in (1970) yaptığı araştırmada en çok stres verici yaşam olaylarından “işten çıkarılma” 100 üzerinden 47 puanla 43 faktör arasında 8. sırada bulunmaktadır (Cüceloğlu, 2008:322).

Yapılan yazın araştırması neticesinde, stres seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin altını çizmeye yönelik, 1988 yılında “Quennsland Üniversitesinde” görevli Parker ve arkadaşları tarafından geliştirilen “Avustralyalı Gemi adamlarının Sağlık, Stres ve Yorgunluk, İş doyumu” çalışmasında kullanmış oldukları anket formu göze alınmıştır. Aynı araştırma formatının bu mevzuyla alakalı çalışma yapan ve bilimsel tez araştırmasında kullanan bireylere denk gelmiş olması nedeniyle, kabul edilebilir nitelikte olabileceği öngörülmektedir (Ceyhun, 2006: 32).

Yapılan araştırmalara göre çalışan bireylerin zihinsel ve bedensel sağlıkları ile iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Stresli yerlerde işgörenlerde psikolojik tatminsizlik meydana gelmekte ve bununla birlikte zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları vuku bulmaktadır. İş tatminsizliğinden kaynaklı bu durum zihinsel ve bedensel yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara sebep olmaktadır. İş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngülere sebep olarak bir çok belirtilere yol açabilir (Akıncı, 2002:7).

2.4.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşgörenlerin işten ayrılması üzerine yapılan araştırmaların geneli; işten ayrılma davranışının mühim ölçüde kişilerin örgüte sadakatlerinin bir göstergesi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu meydana çıkarmaktadır. Genellikle iş tatmininin yüksek olması durumunda devamsızlık ve işi bırakma yüzdesi çok düşük olduğu görülmektedir. Örneğin; İnce ve arkadaşları (2015), “iş tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü” üzerine yapılan çalışma sonucunda, iş tatmininin işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediğini ve iş tatmininin, işten ayrılma niyetine olan etkisi üzerinde yönetici desteğinin kısmi aracılık etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (İnce ve diğerleri, 2015:424). İşlevsel açıdan performansı düşük bir kişinin işi bırakması ne kadar beklenen bir durumsa, yetişmiş, yetenekli ve kalifiyeli kişinin işinden ayrılması tercih edilmeyen sonucu ortaya çıkarmaktadır.

Aynı zamanda demografik, örgütsel, işe ve iş gücü piyasasına dair etmenlerin, kişinin işi bırakma fikrinde etkili olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bir işgörenin işten ayrılmaya karar vermeye yönelmesi her zaman işinden ayrılması ile neticelenmese de, işi bırakma davranışı hususunda bir emare olarak gözlenebilmektedir. Böylelikle henüz fiile aktarılmamış olması sebebi ile de gerekli tedbirlerin alınabilmesine ortam hazırlamaktadır (Arı ve diğerleri, 2010: 4). Birey eğer iş yeri kurallarına sadakatli ise ve bu örgütün misyonlarını gerçekleştirilmesinde katkı sağlamak niyetindeyse, işinden ayrılmak için çaba göstermez. İşten ayrılma niyeti işgörenlerin istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir. Çalışan iş tatminsizliğine karşı ya olumsuz bir davranış olan işyerinden ayrılma ya da olumlu bir davranış olan sorunları ifade etme ve çözüm sunma gibi faal davranışlarda bulunacaktır.

Sonuçta iş tatminsizliği sebebiyle işten ayrılan çalışan yerine yeni birinin bulunmasıyla çözüm bulunmaktadır. Ancak yeni giren işgören gerekli deneyim ve bilgiye sahip olsa bile işyerine alışma süreci, verilmesi gereken eğitimler ve işletmenin bu süreçte ki maliyet ve zaman kaybı açısından, çalışanların iş tatminin sağlanmasının son derece önemli olduğunu göstermektedir (Akıncı, 2010: 9).

2.5. İŞ TATMİNİNİ ARTIRMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR

2.5.1. İş Tasarımı

İş tasarımı, kişinin verimliliğini ve tatminini arttırmak amacıyla işin yeniden yapılandırılmasıyla ilgili motivasyon yaklaşımlarına uygulanma biçimidir. Genellikle işlerin yeniden tasarlanmasına yönelik uygulamalar işleri daha “ilgi çekici ve motive edici” hale getirmeye çalışır. İşlerin yeniden dizaynı hususundaki öncelikli opsiyonlar, kişisel rollerin baştan tasarımı ile alakalıdır (Ergül, 2005: 10). İş tasarımı sürecinde; yapılacak işler, çalışma şartları planlanır ve belirlenir. Yüksek performans için, örgütsel gereksinimlere cevap veren, bireysel ihtiyaç ve yeteneklere uygun, iş tatminini arttırmaya yönelik fırsatlar sunan bir iş tasarımı gerçekleştirilmelidir. Robbins’e (1998) göre; işin kapsamını değiştirmek veya yeniden tasarlamayı düşünen yöneticilerin kullandığı faktörler şunlardır: “İş basitleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmedi” (Marangoz ve Biber, 2007: 204).

2.5.2. İş Basitleştirme

Örgütlerde iş basitleştirme üç temel öğeden oluşmaktadır (Peker, 1995. Akt. Aytürk, 2001: 11). Bunlar:

Anlayış şekli: İş görenin yapmış olduğu iş sayısını azaltmak suretiyle; İşin en iyi ve kolay bir şekilde yapılabilmesi için, kişi öncelikle yapılacak işi iyice anlayıp, inanması gerekiyor. İş basitleştirmenin amacı verimliliği arttırmak olduğu için yönetimde anlayış biçimi çok önemlidir. Çünkü kişi inanmadığı bir işi yapmak istemez, inandığı ve istediği işi yapmak ister.

Metot: İş gerçekleştirilmede uygulanan teknik ve yöntemlerin belirlenerek, geliştirilmesidir.

Eylem: Geliştirilen bu yöntemlerin uygulamaya konması ve sonuçların kontrol edilmesi ile iş basitleştirme gerçekleştirilmiş olur.

İşgörenin yapmış olduğu iş sayısını azaltmak suretiyle; işin en iyi ve kolay bir şekilde yapılabilmesi için, kişi öncelikle yapılacak işi iyice anlayıp, inanması gerekiyor. İş basitleştirmenin amacı verimliliği arttırmaktır, lakin sıkıcı işlerin güdüleyici tesiriyle etkinlik azalabilir. Bu yüzden yönetimde anlayış biçimi çok önemlidir. Çünkü kişi inanmadığı ve sıkıcı bulduğu bir işi yapmak istemez, inandığı ve istediği işi yapmak ister. İşlerin kapsamının yetersiz olduğunda veya uzmanlaşmayı gerektirdiğinde çalışanları motive sağlamak zorlaştığı için birçok iş yeri farklı iş tasarımı yöntemlerini araştırmıştır ve bu sebeple de örgütler iş genişletme ve iş rotasyonu çalışmalarına önem vermektedir (Marangoz ve Biber, 2007: 204).

2.5.3. İş Genişletme

İş genişletme, bir çalışanın yalnızca bir iş alanında profesyonelleşmesini tercih etmesinden başka birkaç işi beraber öğrenerek yerine getirmesidir. Görevlerin yatay bir şekilde genişletilmesiyle, işin kapsamında değişiklik ve farklılık yapılarak çalışana ekstra görev ve sorumluluk yüklemektedir. Bu sebeple iş genişletme uygulaması, uzmanlaşmanın faydalarını azaltmakta, sakıncalarını meydana kaldırma ve sıkıcılığı da oldukça düşürmektedir (Bingöl, 2003: 96). İş genişletmenin amacı, örgütte çalışanların işini severek, isteyerek yapmaları ve verimliliklerini arttırmaya yönelik uygulamadır (Tutar, 2014: 145).

2.5.4. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, işgörenleri farklı görevler arasında dolaştırarak görev çeşitliliğini arttırarak, monotonluğun önüne geçmek maksadıyla bir çalışanın faaliyet alanının çeşitlendirilmesini temin eder. İş rotasyonu, yatay ve dikey olmak üzere iki türdür (Ergül, 2005: 11). *Yatay rotasyon;* belli program çerçevesinde çalışan bir kişinin

değişik zamanlarda değişik işleri yapmasını kapsar. Yapılan iş bir süre sonra motive etmemeye başlayınca ya da iş planı gereği başka bir işe geçebilmesi durumudur. *Dikey rotasyon* terfi ve yükselme olanakları ile ilgilidir.

2.5.5. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, genel olarak işlerin dikey olarak genişlemesini sağlayarak çalışan açısından daha anlamlı ve ilgi çekici duruma getirilmesini amaçlar. Çalışana işiyle ilgili “planlama, örgütleme, denetleme” nin gerçekleştirilmesi açısından yetki ve sorumluluk tayin edilmesidir. İş zenginleştirme yöntemiyle yapılan işler, örgüt üyelerini daha üst düzeyde tatmin edecektir (Soysal, 2009: 34).

Fourman ve Jones’e (1997) göre; “İş zenginleştirme, çalışanların tamamlamak zorunda oldukları görevlerin seviyesini ve karmaşıklığını artırarak ve onlara gerekli otoriteyi vererek daha fazla sorumluluk sahibi olmalarına çalışır. Çalışanlara yeteneklerini sonuna kadar kullanma fırsatı vererek onları motive eder. Herzberg, iş zenginleştirmenin herhangi bir motivasyon politikasında kilit bir faktör olması gerektiğini ileri sürer. Herzberg’e göre zenginleştirilen işler, performans konusunda başarı ve geri bildirim elde etmek için farklı yetenek düzeylerinde bir dizi görev ve fırsatlar içermelidir” (Marangoz ve Biber, 2007: 204). İş zenginleştirme yoluyla, iş görenlere yaptıkları işle ilgili “yetki ve sorumluluk” verilmesi, kendilerini işletme için daha önemli hissetmelerini sağlamakta ve bu da onları olumlu yönde etkilemektedir.

2.6. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Liderin önderlik işini icra ederken “işe”, “çalışana” veya “değişime” merkezli liderlik davranışlarından herhangi birini uygulaması, örgütün yapısına, faaliyet alanına ve dışsal problemlere dayalı olarak farklılık gösterebilir (Tekarslan, 1989; Szilagyi, 1990; Doğan, 2001, Aktaran: Taş ve Önder, 2010:19). Atay’a (2001) göre; liderin uyguladığı davranış türü işletmenin daha muvaffakiyetli ve yaratıcı olmasında ve işgörenin

çalışma hayatında üst seviyede tatmin olmasında ana hatlarını çizmektedir. Bu sebeple liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisini konu alan pek çok araştırma yapılmıştır (Taş ve Önder, 2010:19). Liderlik davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu meydana çıkaran araştırmalar katılımcı ve destekleyici yani işgören merkezli liderlik davranışların çalışanların işlerinden üst derecede tatmin sağladığını göstermektedir. Al- Hussami (2007); yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik davranışının, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Hamidifar ise (2009) yaptığı çalışmada, birçok farklı liderlik tarzını incelemiş ve dönüşümcü liderliğin iş tatminine diğer bütün liderlik tarzlarından daha fazla pozitif yönde katkıda bulunduğunu ortaya çıkarmıştır (Aktaran: Bozkır, 2014:64). Korkmaz ve arkadaşları (2013); sivil ve havacılık sektöründe çalışan kabin personeli üzerine yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderlik algısı arttıkça iş tatmininin azaldığını ve serbestlik liderlik algısının arttıkça iş tatmininin de arttığını ortaya koymuşlardır. Baltacı ve arkadaşları (2014); Alanya’da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları ile ilgili yaptıkları çalışmada yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerinde etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda çalışanların dönüşümcü ve vizyoner liderlik algıları arttıkça iş tatminlerinin de arttığı ve etkileşimci liderlik algıları arttıkça iş tatminlerinin azaldığı görülmüştür. Çarıkçı ve arkadaşları (2016), Antalya’da 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanların dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisi üzerine yaptığı araştırma sonucunda çalışanların dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş tatminini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini ancak dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin etkileşimci liderlikten daha güçlü olduğunu meydana çıkarmıştır. Bozkır (2014) kamu ve özel sektör çalışanlarında dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptığı tez çalışmasında yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatminleri üzerinde etkisinin oldukça fazla olduğu belirlenmiştir.

BÖLÜM III

KUŞAK (JENERASYON) KAVRAMI

Türk Dil Kurumu; “kuşak” kavramını “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı dönemin şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu” şeklinde ifade etmiştir. Ortalama “25-30 yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler olup, nesil ve jenerasyon” kavramları olarak da kullanılmaktadır (TDK, 2017). Kuşak olgusunun tarihsel gelişimi incelendiğinde, bireyler arası periyodik değişikliklerden kaynaklanarak meydana çıkarılan kuşak kavramı; tarih, sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilimi ve benzeri alanlar açısından önemli çalışma sahalarında ortaya çıkmasına olanak yaratmıştır (Adıgüzel ve diğerleri, 2014:166).

“Kuşak olgusunun tarihsel geçmişi incelendiğinde bazı kaynaklarda tartışmanın yazılı temellerinin Antik Yunan’a, bazılarında ise Eski Mısır Uygarlığı’na kadar uzandığı görülmektedir” (Özer, 2013:123). Kullanıldığı asra vurgu yaparak değerlendirme yapan Fırat’a göre (2014), “sözcük anlamıyla kuşak, 12.yüzyılın ilk yarısında kullanılan ve “aynı dönemi yaşayan insanlar” anlamına gelen Latince *generatiun* kelimesinden Batı dillerine geçmiştir. Türkçede kullanılan nesil sözcüğü, Arapça ve Osmanlıcada soy, şecere, anlamına gelmekteyken nihai olarak bu dönemde (1908 civarı) yeni anlamı olan “aynı yaşta kişilerin oluşturduğu topluluk anlamında” jenerasyon manasını almıştır. İbni Haldun’un da dikkatini çeken bu zaman dilimi, belirli bir toplum bünyesindeki varoluş biçimlerinde, deneyimlerde, sosyalizasyonlarda ve beklentilerde, nitel bir değişikliğin ortaya çıkması için gerekli süreye işaret eder (Kartal, 2016: 21).

Aguste Comte, “1830-1840 yılları arasında kuşak çalışmaları ile ilgili ilk bilimsel araştırmaları başlatan kişi” olmuştur. Comte (1974), kuşaklar ile ilgili farklılıkların

tarihsel dönemler içerisinde aktif halde bulunan kuvvetler olduğunu belirterek, sosyal olarak yol almanın ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aktaracağı tecrübeler aracılığıyla mümkün olacağını ifade etmiştir. Birbirlerine yakın dönemlerde dünyaya gelen insanların benzer özelliklere sahip olması kuşak kavramını ortaya çıkarmıştır (İşçimen, 2012: 2).

Günümüzde yönetim alanındaki kuşak ile ilgili çalışmalar Karl Mannheim (1952) yılında yazdığı “The Problem of Generations” (Kuşaklar Sorunu) adlı makalesi ile kuşağın sosyolojik tanımını yapmıştır. Bu sebeple Mannheim, 20. yüzyılda gelişen sosyal bilim yöntemlerini kullanarak kapsamlı sosyolojik açıdan kuşak kavramına sistematik olarak yaklaşan ilk kişidir. Çalışmasındaki en önemli nokta sınıf ve kuşak tezatlığını, toplumun yatay ve dikey bölümlerini tarihsel bakış açısıyla ayrı ayrı ele alması olmuştur (Jaeger, 1985:278). Mannheim’e göre kuşakların varlığı toplumun beş özelliğine dayanmaktadır. Bunlar:

- ✓ Tarihsel ve kültürel süreç içerisinde sürekli yeni üyelerin katılması,
- ✓ Eski grup mensuplarının sürekli yok oluşu,
- ✓ Belli döneme ait kuşak üyelerinin tarihsel sürecin belirli bir tarih aralığıyla sınırlı olması,
- ✓ Kültürel mirasın kuşaktan kuşağa aktarılmasının gerekliliği ve zorunluluğu,
- ✓ Kuşaktan kuşağa sürekli geçişin olmasıdır.

Mannheim’e (1952) göre; kuşak kavramının tarihsel süreç mukabilinde “ortak bir konum” ve bu zaman diliminde hadiseler ve tecrübelerin biçim verdiği “tarihsel konumda farklı bir bilinç” olmak üzere iki unsuru olduğunu ifade eder. Açıkçası, bireylerin gelecekteki tutum, davranış ve tercihlerinde evveliyle yaşadıkları vakaların ve deneyimlerin etkin olduğunun üzerinde durmuştur (Parry ve Urwin, 2011:81).

Kuşak Teorisi, ardı ardına gelen dört kuşağın seksen veya yüz yılda bir sosyolojik olarak yinelenişini varsaymaktadır. Her kuşak kendinden önceki dönemin yarattığı ortamlarda biçimlenmekte ve bu devir tarih boyunca tekerrür etmektedir.

Teorinin tohumları, 14.yy.da yaşamış olan, çağdaş iktisat ve ekonominin kılavuzlarından olan İslam felsefecisi İbn-i Haldun tarafından ortaya atılmış, geçen yüzyılın sonlarına doğru Batı dünyasınca modernleşmiştir. Geçmişini kavrayarak geleceği tahayyül etme maksadı güden kuram, yaşayan kuşakları anlamak ve çalışma hayatındaki beklenti, uyum ve davranışları anlamlandırmak açısından rehber olabilir (Acılıoğlu, 2015: 19).

Kuşak Teorisi'ni ortaya koyan ve kuşaklarla ilgili araştırmalarda bulunan Strauss ve Howe (1992)'a göre kuşak kavramından söz edilebilmesi için bazı ortak özelliklerin olması gerekmektedir. Bu doğrultuda dönemin sosyal ve tarihsel koşullarından kaynaklanan aynı karakteristik özelliklere ve bu özelliklere dayanan değer yargılarına sahip olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Burada önem taşıyan konu dönemin sosyo-kültürel ve tarihi koşullarının bireylerde yarattığı etkinin sonucunda ortaya çıkan karakteristik ve diğer kuşaklarda bulunmayan özelliklerdir (Toruntay, 2011: 131).

Kuşaklar arasındaki değişiklikler, eğitilme tarzları ve buldukları ortam farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Söz konusu edilen bu farklılıklar kuşaklar arasında hem mizaç hem işgören hayatları hem de sosyal yaşamlarında mühim ayrışmaların vukuu bulduğunu gözler önüne sermektedir. Örneğin Lower (2008) her kuşak mensubunun kendine has nitelikleri, bakış açıları, davranışları, kuvvetli ve eksik taraflarının bulunduğunun altını çizmiştir (Yüksekbilgili, 2015: 260)

3.1. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI VE TANIMLARI

Dünya genelinde yapılan araştırma ve çalışmalar neticesinde kültürel farklılıklara ve olgulara göre kuşak ayrımları tanımlanarak sınıflandırmalar yapılmıştır. Sınıflandırma yapılırken tarihsel aralıklar, sosyal ve kültürel olaylara göre farklılıklar gösterdiği yazın kaynaklarda görülmektedir (Adıgüzel ve diğerleri, 2014:167). Literatürde kuşakların yaş aralıkları ile ilgili araştırmaları ve çalışmalarını bulunan araştırmacıların farklı yaş aralıkları Tablo 9'da özetlenmiştir:

Tablo 7: Araştırmacılara Göre Kuşakların Sınıflandırılması

Yazarlar	Yıl	SK	BP	X	Y	M	Z
Spitznas	1998	1925-1945	1946-1964	1965-1980			
Tapscott	1998		1946-1964	1965-1975	1976-2000		
Howe ve Strauss	2000	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2000		
Washburn	2000	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003		
Zemke vd.,	2000	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-1999		
Tsui	2001	1925-1945	1946-1964	1961-1981	1976-1981	1982-2000	
Lancaster & Stillman	2002	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999		
Martin ve Tulgan	2002	1925-1942	1946-1960	1965-1977	1978-2000		
Senbir	2004	1929-1939	1945-1965	1965-1977	1977-1994	1994-2003	2003-
Kyles	2005	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Oblinger ve Oblinger	2005	-1946	1947-1964	1965-1980	1981-1995		1995-
Seçkin	2005	-1945	1946-1964	1965-1980	1980-1995		1995-
Tek ve Orel	2006	-1946	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1955-2002	2003- 2023
Crumpacker ve Crumpacker	2007	1929-1945	1946-1964	1965-1976	1980-1999		
Fleschner	2007	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000		
Catsopuhes vd.	2009	-1946	1946-1964	1965-1971	1972-1980		
Haeberle vd.	2009	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999		1999-
Trower	2009	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000		
Salahuddin	2010	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000		
Twenge vd.	2010	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1980-2000		2000-
Yelkikalan ve Altın	2010	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994		
Zhang ve Bonk	2010	-1946	1946-1964	1965-1981	1980-		
Keleş	2011		1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Williams ve Page	2011	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994		1994-
Berk	2013	-1946	1947-1965	1966-1981	1982-1996		
Yüksekbilgi	2013	1925-1946	1946-1963	1963-1981	1980-		

Kaynak: (Şenturan ve diğerleri, 2016: 173)

Doğum yılları aynı olan kişiler birbirlerini aynı dönemin mensubu şeklinde tanımlayarak, farklı yıllarda doğan kişileri farklı kuşak üyesi olarak bakarlar. Kuşak üyeleri aynı yılda doğmuş olmaları sebebi ile benzer özellikler taşımasının yanı sıra sosyal ve tarihsel benzer deneyimleri paylaşmaları da özelliklerini kalıcı olarak etkilemiştir (Yüksekbilgili ve Akduman 2015:426). Yapılan araştırmalar sonucunda kuşaklar belirli tarihsel süreçler içerisinde değerlendirilerek beş farklı grup altında sınıflandırılmıştır. Türkiye'deki çeşitli kaynaklardan derlenen veriler dikkate alınarak ülkemizdeki kuşak sınıflandırmaları aşağıdaki şekilde yapılmıştır.

Tablo 8: Kuşakların Sınıflandırılması

		2017 itibarıyla yaş aralığı:	Genel Tanımı:
1923-1945 arası doğanlar:	Gelenekseller	69 ve üzeri	Uysallık
1946-1964 arası doğanlar:	Bebek Nüfus Patlaması Dönemi (Baby Boomers)	50-68 arası	Kuralcılık
1965-1979 arası doğanlar:	X kuşağı (Generation X)	38-49 arası	Rekabetçilik
1980-1999 arası doğanlar:	Y kuşağı (Generation Y)	18-37 arası	Yaratıcılık
2000 ve sonrası doğanlar:	Z kuşağı (Generation Z)	16 ve aşağısı	Duygusallık

Kaynak: (Koçel, 2015: 572)

3.1.1. Sessiz Kuşak (1925-1945)

Kuşak sınıflandırmasının ilk dalgasını oluşturan Sessiz kuşak; Gelenekseller, Erişkin kuşak, Kayıp kuşak ve Savaş kuşağı olarak da anılmaktadır. Dönemin önemli olayları dünya çapında 2. Dünya Savaşı, Büyük buhran (Ekonomik kriz), Türkiye’de Cumhuriyet Dönemi’nin tek partili olduğu yıllar bu kuşağın belirleyici olaylarındandır (Toruntay, 2011: 69).

Yazın kaynaklarına göre çağımızın en yaşlı üyeleridir. Ülkemizde II. Dünya Savaşı esnasında ve ekonomik buhran devresinde doğan bu kuşak günümüzün babaanne, aneane ve dedelerini kapsayan kuşaktır. Bu kuşak mensuplarının çocukluk dönemleri büyük ekonomik sıkıntı içerisinde geçmiştir. Türk Cumhuriyeti’nin ilk zamanlarına tanıklık etmiş olan bu kuşak mensupları, “uyumlu” sıfatıyla araştırmacılar tarafından tanımlanmaktadır. Bu kuşağın özelliklerinden bir diğeri ise teknolojiyle olan alakalarının sınırlı olması ve teknolojiye uyumlarının yavaş olmasıdır. Direkt olarak posta, telgraf yada yazılı iletişimin diğer türleri gibi alenen ve özetlenebilen yalın bilgi kaynaklarını tercih etmektedirler (Adıgüzel ve diğerleri, 2014:171).

Çalışma Yaşamında Sessiz Kuşak: İş yaşamında tutum ve bakış açılarına bakıldığında 20.yy.da dünyaya gelen en küçük kuşak olarak adlandırılan Sessiz Kuşak mensuplarının iş değerleri, iktidarı tanıma, dürüstlük ve doyumunu erteleme eksenini etrafına kurulmuştur. Dünya genelinde yaşanan ekonomik sıkıntılar, işsizlik insanların birikim yaparak zor ve sade hayat idame etmelerine sebep olmuştur (Acılioğlu, 2015:

24). Tolbize'e (2008) göre günümüz iş yaşamında sayıları yok denecek kadar az olan ve büyük çoğunluğu emekli olan Sessiz Kuşak mensupları bugünkü iş yaşamlarının temellerini atan en eski kuşak olarak bilinir. Bu dönem mensupları eşsiz bilgi kaynağına sahip, muhafazakar, disiplinli, sorumluluk duygusu ve gözlem yeteneği yüksek olan özelliklere sahiptir (Aktaran: Kimsesiz ve Solmaz, 2015:677). İş yaşamında belirgin değerlere sahip bu dönemin mensupları, otoriteye karşı saygılıdır, denge ve düzeni tercih ederler, kişiler uzun müddet boyunca aynı işte kalabilir ve ömür boyunca aynı işte çalışmayı tercih ederler. İş hayatında aktif oldukları dönem sınırı en son 2010 olarak gösterilmektedir (Adıgüzel ve diğerleri, 2014:171).

3.1.2. Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı (1946-1964)

Patlama kuşağı olarak adlandırılarak 1946-1964 yılları arasında doğanları kapsamaktadır. Bu dönemin belirleyici olayları İnsan Hakları hareketleri, ihtilal, çok partili dönem olarak sıralanmaktadır (Ceylan, 2014: 28). Türkiye'de İkinci Dünya Savaşı Dönemlerinde Amerika'da yaşanan yüksek doğum oranları sebebiyle bu dönem içerisinde doğan 1 milyar bebeğe "Bebek Patlaması" adı verilmiştir. Bu kuşak, "Soğuk Savaş Kuşağı" olarak da bilinen bu kuşakta doğanlar, sayıca fazla olmaları hasebiyle toplumu yeniden inşa eden kuşak olarak tanımlanır (Levickaite, 2010:171).

Tolbize (2008: 4), İkinci Dünya Savaşı sonrasında patlama kuşağı olarak isimlendirilen dönemde, doğum oranının ve dolayısıyla bebek nüfusunun artmasının belli başlı sebeplerini şu şekilde sıralamaktadır: "Azalan nüfusun hızlıca toparlanmasını sağlama, ekonomik buhranın etkilerinin azalması sonucunda ertelenen çocuk isteğinin yansımaları ve daha iyimser bir döneme başlama hissidir." 2007 yılında yayımlanan ve CQ Press tarafından söz konusu bebek patlamasının kronolojik olarak etkilerinin özetini görmekteyiz. Bu yayına göre, 1940-1950'lerde yüksek doğum yüzdeleri ile kent birimlerindeki yerleşim çevrelerinin gelişmesinde, 1960'larda özel eğitimlerin genelleşmesinde, uyuşturucu kullanımı artışında, savaş karşıtı söylevlerin yaygınlaşmasında, 1980'lerde siyasette ve mal varlığı hususunda lider olmakta ve son olarak 1990'lar da emeklilik düzenleme ve fonların meydana getirilmesinde bu kuşak

etkili bir görev üstlenmiştir. “Harris Interactive Poll” isimli kuruluşun yaptığı “farklı nesillerin birbirine bakış açısı ve toplumdaki algılanışlarını sorgulayan bir kamuoyu araştırmasının” ortaya koyduğu neticelere göre Bebek Patlaması Kuşağının, topluma pozitif etkisi yüksek olan, toplumsal bilinci ve en yaratıcılığı en fazla nesil olarak tespit edilmiştir (İzmirlioğlu, 2008: 6). Strauss ve Howe’e (1991) göre patlama kuşağı mensuplarının gençlik dönemleri olan 1960’ların karakteristik kültürel gelişimin bir parçası hâline gelmiştir. Bu kuşaktan dünyaya kalan değerler; “kadın-erkek eşitliği”, “ırk ayrımına karşı mücadele” ve “çevreye duyarlı olmak”tır.

Türkiye’de çok partili devrin getirdiği siyasi değişkenlerin çatısı altında gelişmiş olan kuşak, tüm dünyada görüldüğü gibi refah düzeyinin yükselişe geçmesine şahit olarak büyümüştür (Acılıoğlu, 2015: 25).

Çalışma Yaşamında Patlama Kuşağı: Kendinden bir önceki dönem olan Sessiz Kuşağı takip ederek çalışma yaşamında Baby Boomers Kuşağı üyeleri, takım çalışmasına önem veren, işkolik, sadakat duyguları yüksek, rekabetçi, kanaatkar, teknolojiye uzak olmalarıyla dikkat çekmektedir (Toruntay, 2011: 71). Bu kuşağın iş yaşamı ile ilgili duruşu “çalışmak için yaşamak” olarak ifade edilmektedir. Tolbize’e (2008) göre; bu kuşak mensupları iş ortamında yetki ve sorumluluk duygusu yüksek, ilişkilerde başarılı ancak farklı düşüncelere karşı koyma yönünde ise çekingen kaldıklarını belirtmektedir (Zemke ve diğerleri, 2000:79). Bu kuşak mensupları işbirlikçi ve rızaya dayalı bir yönetim türünde çalışmayı yeğ ederler. Çalıştıkları ortamda takım ruhunun olması ve katılıma önem verirler. Sessiz Kuşak gibi sıkı çalışmaya önem verirler. Ancak Sessiz Kuşak mensupları doğru olduğuna inandığı için önem verirken, bu dönemin mensupları bunu bir sonraki aşamaya geçiş için gerekli olduğunu düşünürler ((Toruntay, 2011:71).

3.1.3. X Kuşağı (1965-1979)

Patlama kuşağını izleyen “Baby Buster” şeklinde de ifade edilen bu kuşağın genel olarak kullanılan diğer isimleri arasında “twenty something” ve “f-you

generation” vardır (Adıgüzel ve diğerleri, 2014:172). Doğdukları ve yetiştikleri yıllarda dünyada ve Türkiye’de yaşanan önemli değişim ve dönüşümler sebebi ile geçiş kuşağı olarak da tanımlanırlar. Kökten değişimler geçiren dünya dinamikleri ve dengelerine haiz olarak büyüdüler (Acılıoğlu, 2015: 26). Söz konusu dönemde, petrol krizi,68 kuşağı, sağ-sol olayları kuşağın belirleyici olayları arasındadır.

Bebek Patlaması neslinin himayesinde büyüdüklerinden, bu kuşağın da niteliklerini taşımaktadırlar. Terim olarak X Kuşağı Kanadalı yazar Douglas Coupland’ın 1991 yılında “Generation X: Tales for an Accelerated Culture” adlı eserini ortaya çıkarması ile birlikte, genel ifade tarzı olarak kullanılmaya başlanmıştır. X Kuşağı, eski “Boomer”ların çocukları, ekonomi, aile ve toplum açısından güvenli olmayan bir ortamda büyüdüler. Ailelerinin işten çıkarılmalarına ve Amerika’nın küresel kudretinin azalmasına tanık oldular. Durağan iç pazar, kurumların küçülmeye gitmesi ve sınırlı işgücü hareketliliğine tanık oldular. Ebeveynlerine nazaran az kazanan ilk kuşak olma özelliğine haiz olmuşlardır. Her iki ebeveynin çalıştığı ya da yüksek boşanma oranları sebepleri neticesinde tek ebeveyn ile yaşamak durumunda kalmış olan söz konusu bu kuşak, dış dünya ile sınırlı bir iletişim içerisinde kalarak kendilerine güvenli alanlar yaratmak zorunda olan çocuklar olmuşlardır (Karp ve diğerleri, 2002:3).

Çalışma Yaşamında X Kuşağı: Kendisinden evvelki kuşaklara nazaran yaşam standartları mühim ölçüde düzelen X kuşağı temsilcileri, hayatın yalnızca çalışmak için çok kısa olduğunu ifade ederler. Bununla birlikte gelecek planlarını geliştirebilmek ve iyileştirmek maksadıyla da sahip olduğu kabiliyetlerini üst düzeye çıkarmak için çaba harcarlar (Acılıoğlu, 2015: 26). Kanaatkâr ama sadakat duyguları değişken diyebileceğimiz X Kuşağı işgörenleri için para motive vasıtası olarak görülmemekle birlikte paranın eksikliği ise motivasyon azalmasına neden olduğu ifade edilebilir. Yaygın olarak yüksek otoriteye karşı saygılı olan X Kuşağı çalışanları için iş motive vasıtalarından olan en değerli ödül; bağımsızlıktır ve kendilerine işleriyle ilgili geribildirimlerde bulunulmasıdır (Karp ve diğerleri, 2002: 67). Erken yaşta ekonomik sorumluluk ile tanışan kuşak mensuplarının dünyaya bakış açıları diğer kuşaklara göre daha pratiktir. Çalışanları yaşamak için çalışırlar, iş ve özel hayatları arasında denge kurmayı amaç edinen X kuşağı üyeleri, titiz çalışma alışkanlıklarını

sürdürmektedir. Günümüzde teknolojik ürünlerin çoğunu X Kuşağı geliştirmiş olmasına rağmen, teknolojiyi kullanmada Y kuşağının gerisinde kalmıştır (Toruntay, 2011: 72-74). Bu kuşağın iş hayatı ile ilgili duruşu, pek çok araştırmada kendinden evvel kuşaktan farklı şekilde “yaşamak için çalışmak” olarak tanımlanmaktadır.

3.1.4. Y Kuşağı (1980-1999)

1980-1999 yılları arasında doğanlara şamil olan Y Kuşağı; körfez savaşı, refah ve kriz dönemleri, bu kuşağın belirleyici olayları arasındadır (Ceylan, 2014:28). Popüler adları Y Kuşağı (Generation Y, Gen Y) olmakla birlikte; “Millennials (Milenyumlular), Gelecek Kuşak (Generation Next), Dijital Kuşak (Digital Generation), Sonrakiler (Nexters), www Kuşağı (Generation www), Net Kuşağı (Net Generation, Gen N)” ifade edilmektedir. (Broadbidge ve diğerleri, 2007: 523-544). Y Kuşağının en bilinen ismi “Y” harfinin telaffuzu (vay) neden anlamına gelen “Why” kelimesinin okunuşu ile aynı anlama denk düşmektedir. Bir diğer söyleyişle, İngilizcede her “Y Kuşağı” anıldığında bu aynı zamanda “Neden Kuşağı” anlamına da gelmektedir (Altuntuğ, 2012:206). İktisadi şartların kendinden evvel kuşaklara nispeten pozitif olduğu, dünya nezdinde geniş çaplı savaşların yaşanmadığı bir ortamda büyüdüler. İnternet aracılığıyla küresel bir kente dönüşmüş dünyada iş yerlerinin bilişim teknolojilerini de kullanarak yaşam şekline kadar birçok alanı kontrol edebildiği bir ortamda yetiştiler. Yoklukla tanışmamış ve hızlı bir yaşam tarzına alışmış olmaları hasebiyle sabırsız olabildikleri gözlemlenmiştir (Acılıoğlu, 2015: 28).

Y Kuşağı'nın iş dünyasına girmesiyle birlikte; liderliğin makam salahiyetinden öte uzmanlık yeterliğine dayanan ve özgür çalışma yerine takım çalışmasının ön planda tutulduğu bu modern örgüt yapılarında, sürekliliğin tesis edilmesi maksadıyla insan kaynaklarının geliştirilmesi en önemli ukde haline gelmiştir. Çalıştıkları kurumlarda yönetici pozisyonuna gelen Y Kuşağı mensupları yöneticiliklerinde de önceki kuşaklara göre farklılıklar yaratmışlardır. Çalışanlar için işyerleri spor yapabileceği, dinlenebileceği, organik ve sağlıklı besinleri bulabileceği, kişisel bakım

ihtiyaçlarını giderebileceği yerler olarak düzenlenmektedir. Fiziksel düzenlemenin yanı sıra yönetimin katı hiyerarşik yapıdaki ast-üst ilişkisi iş arkadaşlığı formuna girmektedir (Habermas, 2015: 96).

Çalışma Yaşamında Y Kuşağı: Y Kuşağı mensuplarının tutum ve davranışları, yönetici veya liderleri ile olan iletişim şekilleri, örgütlerine bağlılık duyguları onların örgüt kültürlerini kendinden önceki kuşaklara göre farklı kılmaktadır. İş yaşamında çalışanların büyük bir kısmını oluşturan Y kuşağı çalışanları yöneticilerinden yeni uygulamalar ve yeni yönetim tarzları oluşturmalarını beklerler (Kimsesiz ve Solmaz, 2015:677).

Coomers ve Debard'ın (2004: 40) yaklaşımına göre; Y kuşağı otoriteye karşı yüksek güven seviyesine sahip, kendini örgüte adayan, çoklu kariyer sahibi olan, anlamlı çalışma sonucu ödüllendirileceğine inanan bir nesildir. Y Kuşağı, iddialı ve kariyer merkezli kişiler olarak anlam bulmaktadır. Diğer kuşakların aksine işgörenlerinden bilgi sakınmak ve yegane olmaya çabalamak yerine bilgiyi paylaşacakları varsayılmaktadır. İşgördükleri örgütlerde müdürlerinden ve yöneticilerinden liderlik bekleyen Y Kuşağı çalışanları, koçlukla desteklenmiş kişisel çalışmalardan memnuniyet duymaktadırlar. Y işgörenleriyle başarıyı bulan liderler, Y Kuşağı'na işinin hızlılığından söz eden, kurum ve iş hakkında daima bilgi veren, yaptığı işi neticelendiren bireylerdir (Bezirci, 2012: 15).

İktidardan memnuniyet duymayan, doğrudan emir almaktan hoşnut olmayan ve kurumsal yapı mekanizmalarını benimsemeyen Y Kuşağı, bu mekanizmalara mesafeli durmakta ve yalnızca kendisini alakadar eden bölümleri ile ilgilenmektedirler. Geleneksel hiyerarşiden, unvanlardan ve pozisyonlardan etkilenmeyen bu kuşağın verimli çalışabilmesi için hiyerarşi korkusundan öte kendisine inanan ve güvenen bir lidere ihtiyaç duyar (Adıgüzel ve diğerleri, 2014:176) Y Kuşağının en önemli ayırt edici özelliğine baktığımızda İnternet ve buna bağlı sosyal medya araçlarına olan bağlılıkları ile dikkat çekmeleridir. Teknolojiyle büyüyen Y kuşağı çalışanları kendilerini tatmin edecek işi buluncaya kadar iş değiştirmektedirler. Özgürlüklerine düşkün, kendilerine son derece güvenen ve aynı anda birden fazla işi

yapabilme yeteneğine sahip olan bu kişiler sabırsız olarak tanımlanmaktadır. Y Kuşağı işgörenleri, daima kendilerine danışılmasından ve fikirlerinin alınmasından memnuniyet duymaktadırlar (Toruntay, 2011: 79).

Küreselleşmenin arkasındaki Neoliberalizm anlayışının insan davranışları üzerindeki etkisinin “rekabet normu” üzerinde olduğu belirtilerek çalışan bireylerin; 1) rekabet-kazanma ve performans odaklı hareket etmeleri 2) diğer çalışanlar ile ilişkilerinde bir şirket gibi davranma tarzını benimsedikleri 3) kazanma odaklı olma boyutunun X Kuşağından daha fazla olduğu ve 4) genel olarak insanlara X Kuşağına göre daha az güvendikleri belirlenmiştir (Özer ve diğerleri, 2013: 510-512). Küresel rekabet ortamında işletme yöneticisi, büyük bir olasılıkla özellikleri ve şartları neticesiyle Y Kuşağı karakteri gösteren işletme çalışanları ile birlikte hedeflere ulaşmaya çalışacaktır (Koçel, 2015:573). Türkiye’de yaşamını sürdüren yaklaşık 76 milyon kişinin %35’i Y kuşağı mensubu olmakla birlikte iş hayatında faal oldukları devreler ise 2011-2050 arası şeklinde belirlenmiştir (Adıgüzel ve diğerleri, 2014: 174).

3.1.5. Z Kuşağı (2000 ve Sonrası)

2000 ve sonrasında dünyaya geldiği ve geleceği düşünülen bu kuşak “İnternet kuşağı” olarak da anılmaktadır. Teknolojik bir çağın içerisinde doğduklarından dolayı teknolojinin hüküm sürdüğü bir hayat içerisinde yaşamaktadırlar (Levickaite, 2010: 173). Profesyonellerin “derin duygusal” sıfatıyla nitelendirdiği bu kuşak, Türkiye’nin %17’sini tekabül etmektedir. Kuşağın dönem aralığı henüz tamamlanamadığından nüfus artış yüzdeye nazaran bu kuşaktakilerin sayısının farklılık göstermesi beklenmektedir (Kuran, 2016).

Portatif olan, sürekli yanlarında taşıdıkları küçük aygıtları; “bilgisayar, MP3 çalar, i-Pod’ları, cep telefonları, DVD oynatıcıları” ayrılmaz parçalarıdır. Z Kuşağı, evvelki kuşaklardan değişik olarak, ‘network’ gençleri; türlü ağların üyelerini teşkil etmektedir. Uzaktan da iletişim kurmanın mümkün olmasından dolayı, fiziksel olarak bir başlarına, yalnız yaşıyorlar ve yaşamaktadırlar. Geleneksel eğitim metotları, bu

yeni kuşağa uygun düşmemektedir (Mengi, 2016). Teknolojiyi hızlı şekilde kavrayan ve yaptığı işi kısa sürede yapmak için kullanan bu kuşak mensupları doğuştan tüketici olarak nitelendiriliyor. Tarihin el, göz, kulak gibi motor beceri senkronizasyonları en yüksek nesil olarak isimlendirilen Z Kuşağı temsilcileri, aynı anda birden fazla konu ile ilgilenme becerisine sahiptir. Günümüzün alışılmış çalışma yerleri, kuralları ve yaklaşımları dışında bir iş yaşamına haiz olmaları umuluyor (Acılioğlu, 2015: 31). Z kuşağı öğrencilerin işbirlikçi, yaratıcı olduklarını ve çalışma alanları, stilleri ve beklentileri bakımından köklü toplumsal bir değişime neden olacaklarını ifade edilmektedir. Bir çok eğitmenin başlangıç ve bitiş tarihleri konusunda henüz net bir uzlaşma sağlanamayan Z kuşağı çocuklarının kendinden evvel nesil gençlerden son derece farklı oldukları hususunda hemfikirlidir (Deneçli, 2014:3).

Z Kuşağı, yaşamları süresince öğrenme kuşağı olarak kabul görmüş olup onlar için öğrenme kalıpları okullar ve kitapların çok ilerisindedir, doğdukları andan beri merak ettikleri her sorunun cevabını anında, saniyeler içinde alabilmektedirler. Bu kuşak mensupları edilgenliği kabul etmiyorlar; kendi tercihlerini yapmaya yetkin bu kuşak mensupları, çalışacakları iş yerlerini de seçme eğiliminde olacaklardır. Bunun neticesinde hızlı ve kolay iş değiştirebilen, sadakat duyguları azalmış bir kuşak olmaları tahayyül edilmektedir (Acılioğlu, 2015: 31).

Literatürde şu ana kadar iş gücüne katılmış olan Sessiz Kuşak, Patlama Kuşağı, X ve Y Kuşağı olmak üzere dört farklı kuşak görülmektedir. 2017 itibariyle; Patlama Kuşağı ile özellikle X ve Y kuşakları aktif olarak iş hayatında bulunmaktadır. Sessiz Kuşak mensuplarının iş yaşamında etkisinin kaybolduğu yakın bir dönem içinde de Patlama Kuşağı mensuplarının emekli olmasıyla iş yaşamından çekileceği, Z kuşağının ilk mensupları ise çalışma yaşamına girmiş olacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla çalışmamızın kapsamını farklı değer yargılarına sahip ilk dört kuşak olan Sessiz Kuşak, Baby Boomers, X ve Y Kuşağı oluşturmaktadır.

BÖLÜM IV

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KUŞAKLAR ARASI FARKLILIK ANALİZİ

4.1. YÖNTEM

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının iş tatminine etkisini inceleyerek çalışanların mensubu oldukları kuşak bakımından farklılıkları ortaya koymaktır.

Araştırmanın temel sorunsalı:

- a) Çalışanların dönüşümcü liderlik boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkileri nasıldır?
- b) Çalışanların dönüşümcü liderlik boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi kuşaklarda nasıl farklılaşmaktadır?

Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer çalışmalar açısından yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın anket yöntemiyle Ankara ilinde elektrik ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren 3 farklı işletme çalışanları ile Büyükşehir Belediye çalışanlarına

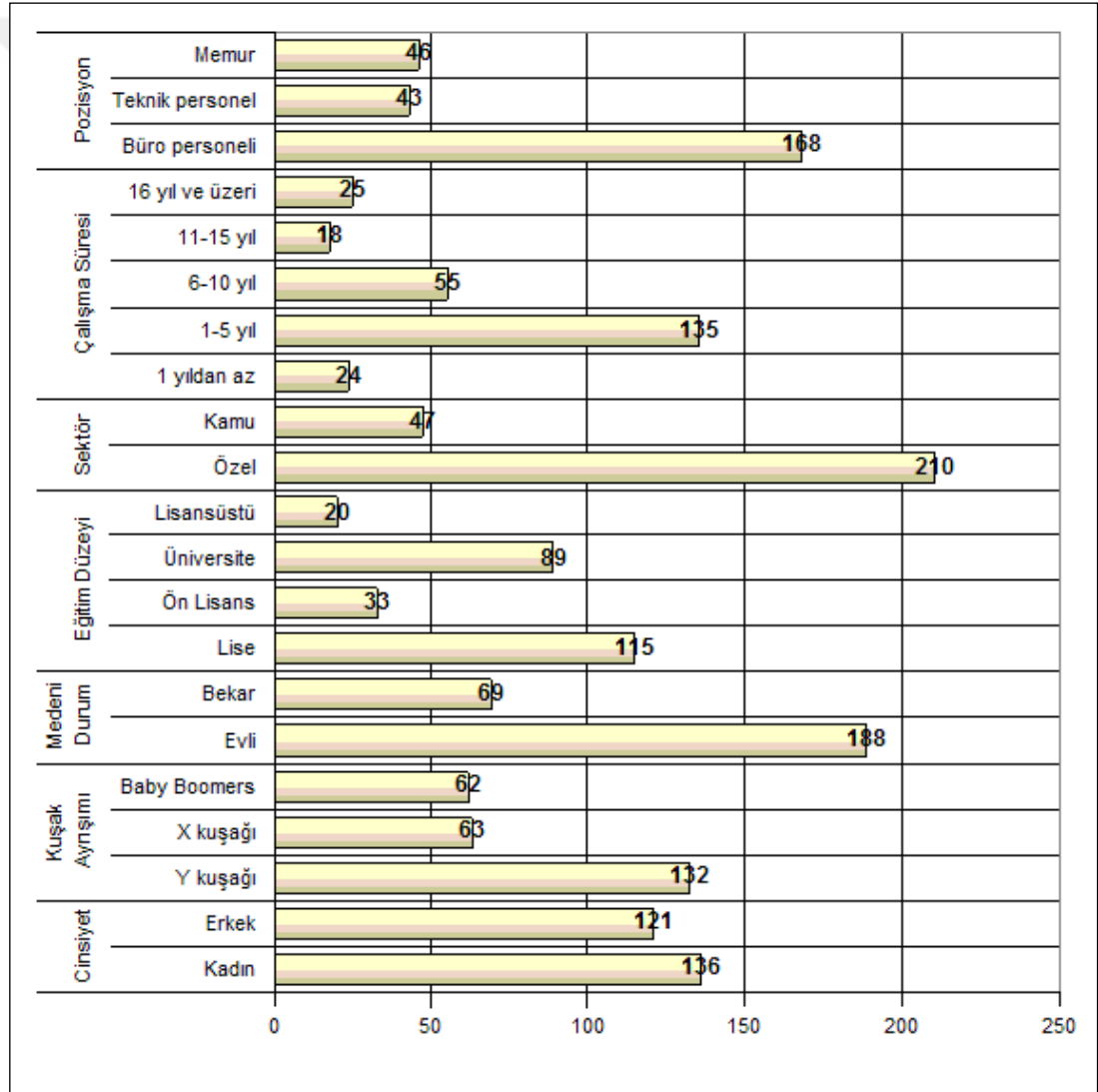
uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan kişiler rastlantısal seçilerek anket çalışmasına gönüllü olarak katılımları sağlanmıştır. Araştırmaya katılan 300 kişiden 43' ünün anketleri eksik ve hatalı bulunduğu için araştırmaya dâhil edilmemiştir. Çalışma hayatında aktif olarak en son 2010 yılında yer aldığı kanısına varılan 69 yaş ve üzeri (Sessiz Kuşak) araştırmaya dâhil edilmiştir. Ancak ulaşılan sonuçlarda bu yaş grubu çalışana rastlanmamıştır.

Demografik Özellikler: Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri Tablo 9 ve Şekil 9'da detaylı biçimde gösterilmiştir. Katılımcıların %52,9'u kadın iken %47,1'i erkeklerden oluşmaktadır. Kuşak ayrımı açısından incelendiğinde anket çalışmasına katılan kişilerin yarısından fazlasının (132 kişi) Y kuşağına mensup oldukları, 63 kişinin X kuşağına, 62 kişinin ise Baby Boomers olarak adlandırılan kuşağına mensup oldukları gözlenmiştir. Anket çalışması içeriğinde Sessiz Kuşak olarak adlandırılan (69 yaş ve üzeri) kuşağına mensup çalışana rastlanmamıştır.

Tablo 9: Demografik Özellikler (N= 257)

Kişilik Özelliği	Kişi Sayısı	%	
Cinsiyet	Kadın	136	52,9
	Erkek	121	47,1
Kuşak Ayrışımı	Y kuşağı	132	51,4
	X kuşağı	63	24,5
	Baby Boomers	62	24,1
Medeni Durum	Evli	188	73,2
	Bekar	69	26,8
Eğitim Düzeyi	Lise	115	44,7
	Ön Lisans	33	12,8
	Lisans	89	34,6
	Lisansüstü	20	7,8
Sektör	Özel	210	81,7
	Kamu	47	18,3
Çalışma Süresi	1 yıldan az	24	9,3
	1-5 yıl	135	52,5
	6-10 yıl	55	21,4
	11-15 yıl	18	7,0
	16 yıl ve üzeri	25	9,7
Pozisyon	Büro personeli	168	65,4
	Teknik personel	43	16,7
	Memur	46	17,9

Medeni durum açısından gruplandırıldığında katılımcıların %73,2'sinin evli, %26,8'inin ise bekâr oldukları belirlenmiştir. Eğitim düzeylerine göre yapılan sınıflandırmada en fazla lise mezunu çalışanın (115 kişi) anket çalışmasına katıldığı belirlenmiştir. Lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışan sayısı ise toplamda 109 kişidir. Katılımcıların %81'i özel sektörden %18,3'ü ise kamudan araştırmaya katılmıştır. Çalışma süresi açısından incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının (%52,5) görev yaptıkları kurumda 1-5yıl arasında çalışma süresine sahip oldukları gözlenmiştir. Çalışanların çok büyük kısmı ise buldukları kurumda büro personeli olarak görev yapmaktadırlar (168 kişi).



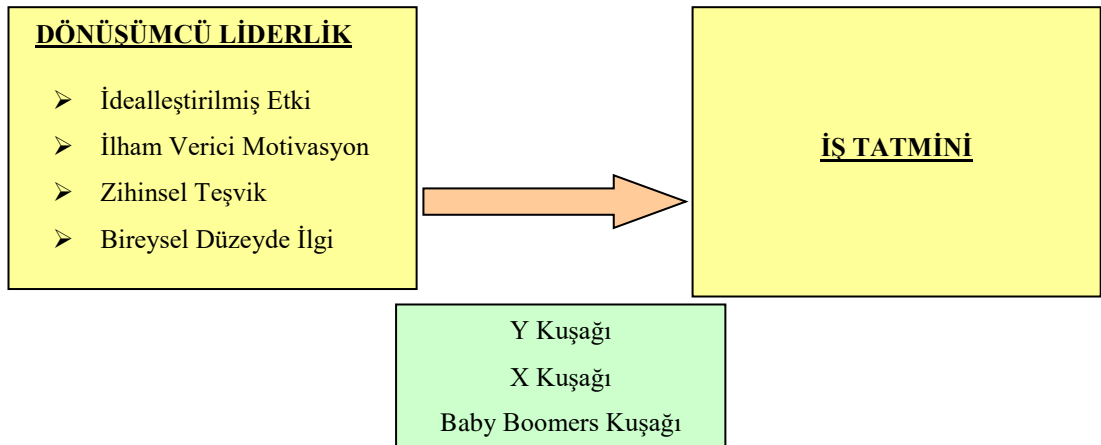
Şekil 9: Demografik Özellikler (N=257).

4.1.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmada niceliksel veri toplama araçlarından biri olan anket yöntemine başvurulmuştur. Araştırma özel ve kamu sektör çalışanlarının dönüşümcü liderlik algısının iş tatmini üzerindeki etkisini tespit ederek kuşaklararası farklılık analizi yapılmıştır. Araştırmadaki değişkenlerin belirlenebilmesi için dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ve kuşak kavramları arasındaki ilişkiye yönelik bir literatür taraması yapılarak elde edilen bulgulara göre araştırmanın modeli oluşturulmuştur.

Araştırmada bağımsız değişken olan dönüşümcü liderlik özelliğini ölçmek için, Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen ve İşcan (2002) tarafından Türkçeye çevrilen, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Dönüşümcü liderliğin boyutlarını, “idealleştirilmiş etki”, “ilham verici motivasyon”, “zihinsel teşvik” ve “bireysel düzeyde ilgi” oluşturmaktadır (Akdeniz, 2010: 116).

Araştırmada bağımlı değişken olarak belirlenen iş tatminini ölçmek amacıyla ise Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilen geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan, “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır (Akdeniz, 2010:119).



Şekil 10: Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi

4.1.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı sektör, mevcut işyerlerinde ne kadar süredir ve hangi pozisyonda çalıştıklarını öğrenmek amacıyla 7 adet demografik soru sorulmuştur.

İkinci bölümde, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarını ölçmek amacıyla Podsakoff (1990) tarafından geliştirilen ve Bozkır (2014)'ün tez çalışmasında kullanılan “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 23 ifadeden oluşmaktadır ve ifadelerin ölçülmesinde “1, Kesinlikle katılmıyorum” ve “5, Kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır.

Dönüşümcü liderlik ölçeği dört boyut ve 23 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi şeklindedir. Araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

İdealleştirilmiş etki boyutunu ölçen ifadeler; 1, 2, 4, 7, 8, 10, 13, 14, 16, 19 ve 22 no’lu ifadelerdir. İlham verici motivasyon boyutunu ölçen ifadeler; 3, 9, 15, 20 ve 23 no’lu ifadelerdir. Zihinsel teşvik boyutunu ölçen ifadeler; 6, 12, 18 ve 21 no’ lu ifadelerdir. Bireysel düzeyde ilgi boyutunu ölçen ifadeler; 5, 11 ve 17 no’lu ifadelerdir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen “Minnesota İş Tatmin Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 20 ifadeden oluşmaktadır ve ifadelerin ölçülmesinde “1, Hiç memnun değilim”, “5, Çok memnunum” şeklinde 5’li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır.

4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Ankara ili sınırlarında özel ve kamu sektöründe faaliyet göstermekte olan çalışanlar ile sınırlıdır. Ancak kamu ve özel sektör çalışanların

dağılım oranı eşit olmayıp büyük çoğunluğu özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar için tüm kamu ve özel sektör çalışanlarına genelleme yapılmaması araştırma için bir kısıt oluşturmaktadır. Kuşak çalışanlarının dönüşümcü liderlik algısı ve iş tatmini algılarını belirlemek için niceliksel veri toplama aracı olarak anket yöntemi uygulanmış ve araştırma sonucunda 257 kişiye ulaşılmıştır. Ölçeklerdeki ifadelerin araştırmaya katılanlar tarafından doğru anlaşıldığı, verilen cevapların gerçeği yansıttığı ve herhangi bir baskı altında kalmadan verildiği varsayılmaktadır.

4.1.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

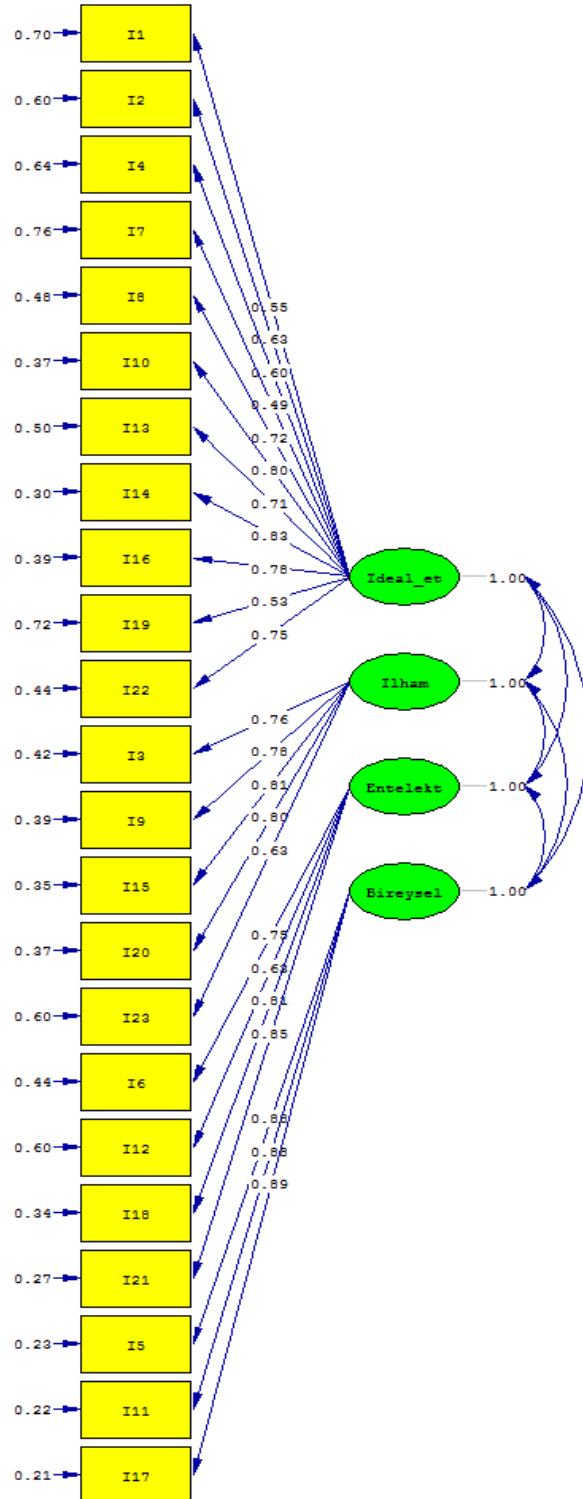
Anket formu aracılığıyla elde edilen veriler “SPSS for Windows 22.0” ve Lisrel programlarında analiz edilmiştir. Ölçme araçlarının güvenilirliği için güvenilirlik analizi Cronbach Alfa katsayısından yararlanılmıştır. Ölçme araçlarının geçerliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada çalışanların demografik özelliklerine ilişkin yüzde frekans tabloları, ölçek puanlarının ortalaması ve std. Sapma istatistikleri hesaplanmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçek puanları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ve iş tatmini bağımlı değişken olmak üzere regresyon analizleri yapılmıştır.

4.2. BULGULAR

4.2.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği

23 maddeden dört alt boyuttan oluşan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile geçerlik analizi yapılmış ve maddelerin faktör yük değerlerine (Lambda) ilişkin katsayılar yol grafiğinde gösterilmiştir. Aynı zamanda tüm maddelerin t değerleri anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Bir başka deyişle, ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Ölçek maddelerine ilişkin yol (path) grafiği ise

Şekil 14’de gösterilmiştir. Faktör yüklerinin yüksek olduğu ve 0.49 ile 0.89 arasında değiştiği gözlenmektedir.



Chi-Square=624.29, df=224, P-value=0.00000, RMSEA=0.084

Şekil 11: Dönüşümcü Liderlik Faktör Analizi

Uyum indeksleri gözlenen verinin dört alt boyutlu olan modele uyum gösterme derecesini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Uyum indeksleri için ölçüt değerler Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Model Uyum İyilik İndeksleri için Referans Değerleri

İyilik Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Sınır
X ² /sd	<5 Orta düzeyde <3 İyi uyum
GFI	>0.90
CFI	>0.90
NFI	>0.90
NNFI	>0.90
RFI	>0.85
S-RMR	< 0.08
RMSEA	< 0.08

Bu çalışmada Dönüşümcü Liderlik Algısını ölçmek amacıyla hazırlanmış olan 23 maddelik dört alt boyutlu modelin uyum indekslerinden benzerlik oranı ki-kare istatistiği $X^2(224)=624.29$, $P<0.01$, kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA)=0.084; standardize edilmiş kök ortalama kare artık (S-RMR)=0.06; karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI)=0.96; uyum iyiliği endeksi (GFI)=0,76; normlanmış uyum endeksi (NFI)=0.95; normlanmamış uyum endeksi (NFI)=0.96; görel uyum endeksi(RFI)=0.94 olarak belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin dört faktörlü yapısının kabul edilebilir ve geçerli sonuçlar verdiği söylenebilir.

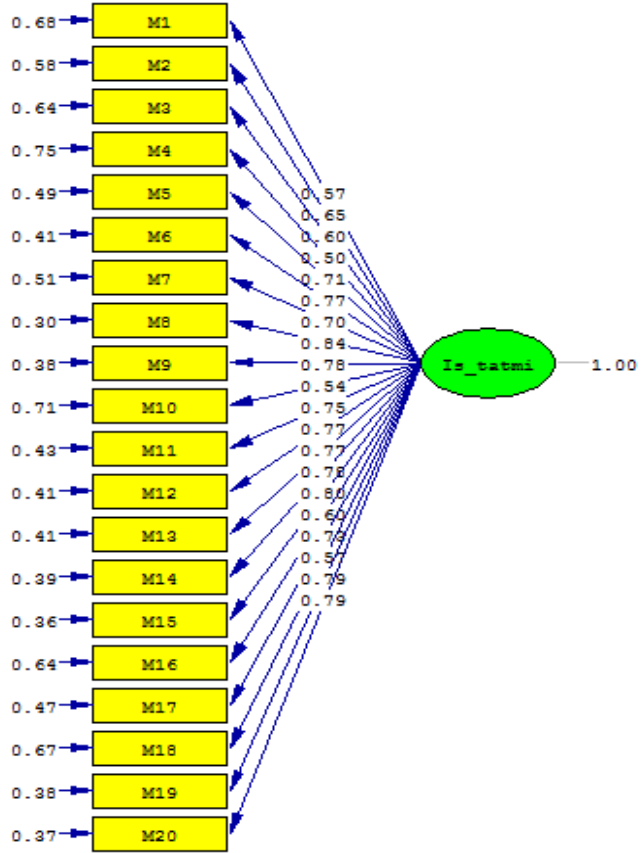
Dönüşümcü liderlik ölçeğini oluşturan alt boyutlar için uygulanan **güvenilirlik analizi sonuçlarına** göre alfa güvenilirlik katsayıları idealleştirilmiş etki için 0,912, ilham verici motivasyon için 0,891, zihinsel teşvik için 0,809 ve bireysel düzeyde ilgi için 0,857 olarak hesaplanmıştır. Genel olarak incelendiğinde ise dönüşümcü liderlik ölçeğinin alfa güvenilirlik katsayısının 0,938 çıktığı gözlenmiştir. Bu değerlerin hepsi kabul edilebilir sınır olan (0,700) değerinin oldukça üzerinde çıkmıştır.

4.2.2. İş Tatmin Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği

20 maddeden oluşan İş Tatmin Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile geçerlik analizi yapılmış ve maddelerin faktör yük değerlerine (Lambda) ilişkin katsayılar yol

grafiginde gösterilmiştir. Aynı zamanda tüm maddelerin t değerleri anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Bir başka deyişle, ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Ölçek maddelerine ilişkin yol (path) grafiği ise Şekil 12’de gösterilmiştir.

İş tatmini düzeyini ölçmek amacıyla hazırlanmış olan 20 maddelik tek boyutlu modelin uyum indekslerinden benzerlik oranı ki-kare istatistiği $X^2(170)=335.05$, $P < 0.01$, kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA)= 0.079, standardize edilmiş kök ortalama kare artık (S-RMR)= 0.065, karşılaştırmalı uyum endeksi(CFI)=0.96; uyum iyiliği indeksi (GFI)=0.75, normlanmış uyum endeksi (NFI)=0.93, normlanmamış uyum endeksi (NFI)=0.95, görel uyum endeksi(RFI)=0.93 olarak belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iş tatmini ölçeğinin kabul edilebilir ve geçerli sonuçlar verdiği söylenebilir. 20 maddelik İş tatmin ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.945 olarak yüksek bir iç tutarlılık elde edilmiştir. Faktör yüklerinin yüksek olduğu ve 0.53 ile 0.97 arasında değiştiği gözlenmektedir.



Chi-Square=335.05, df=170, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

Şekil 12: İş Tatmini Faktör Analizi

4.2.3. Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı pearson korelasyon katsayısı ile belirlenmiş ve sonuçları Tablo 11 ve 12’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	N
İdealleştirilmiş Etki	3,7124	,77217	257
İlham Verici Motivasyon	3,7292	,90076	257
ZihinselTeşvik	3,6187	,86829	257
Bireysel Düzeyde İlgi	3,4896	1,00579	257
İş Tatmini	3,7296	,72512	257

Tablo 11’de görüleceği üzere anket çalışmasına katılan kişilerin ilgili sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları 3,4896 ile 3,7296 arasında değişmektedir. Bu değerler çalışanların dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ile ilgili ifadelere yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 12’de ise araştırma konusu değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloda dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiler genel ve kuşaklar bakımından ayrı ayrı satırlarda gösterilmiştir. Her bir dönüşümcü liderlik boyutu ve iş tatmini 1. sütunda, tüm çalışanları kapsayan genel sonuçlar ve çalışanların mensubu oldukları 3 ayrı kuşak 2. sütunda gösterilmiştir. Her bir dönüşümcü liderlik boyutu ve iş tatmini değişkeni arasındaki ilişkiler satır ve sütunların kesişme noktalarında gösterilmiştir. Örneğin, 5. satırda iş tatmini, 2. sütunda iş tatmini için çalışanların tümü (Genel) ve Y, X ve Baby Boomers kuşakları, 4. sütunda ise iş tatmininin idealleştirilmiş etki ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayıları gösterilmiştir.

Görüleceği üzere dönüşümcü liderliği temsil eden 4 boyutun herbiri, iş tatmini ile ilişkili çıkmıştır. İdealleştirilmiş etki ile iş tatmini arasında ,01 anlam düzeyinde

istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır ($\beta = ,569$; $p = ,000$). Liderin tutumu, davranışları ve özellikleri çalışanlar tarafından “ideal” kabul edilmekte ve iş tatminlerinde artış meydana gelmektedir. İdealleştirilmiş etki ile iş tatmini arasındaki ilişki kuşaklar bakımından incelendiğinde iş tatmini ile idealleştirilmiş etki arasındaki ilişki, Y kuşağı için ,516; X kuşağı için ,564 ve Baby Boomers kuşağı için ,666 çıkmıştır. Tüm ilişkiler ,01 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü ilişkililerdir. Ancak korelasyon katsayılarına göre iş tatmini ile idealleştirilmiş etki arasındaki en güçlü ilişki Baby Boomers kuşağına mensup çalışanlarda söz konusudur ($r = ,666$; $p < ,01$).

İlham verici motivasyon ile iş tatmini arasında ,01 anlam düzeyinde pozitif yönlü güçlü ilişki olduğu belirlenmiştir ($\beta = ,573$; $p = ,000$). Lider geleceğe yönelik oluşturduğu heyecan verici vizyon ve ulaşmayı düşündüğü hedefe yönelik olarak çalışanlara ne derece ilham verir, yüksek beklentiler içerisinde olmalarını ister ve onları ne kadar motive ederse çalışanların iş tatmini düzeyleri o derece artmaktadır. İş tatmini ile ilham verici motivasyon arasındaki ilişkiler her bir kuşak için ayrı ayrı incelendiğinde iş tatmini ile ilham verici motivasyon arasındaki ilişkinin Y kuşağı için ,525; X kuşağı için ,588 ve Baby Boomers kuşağı için ,659 olduğu görülmektedir. Tüm ilişkiler ,01 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü olmakla birlikte en güçlü ilişkinin Baby Boomers kuşağına mensup çalışanlarda söz konusu olduğu tespit edilmiştir ($r = ,659$; $p = ,000$; $p < ,01$). Dönüşümcü liderin ilham verme ve harekete geçirme becerisi arttıkça çalışanların iş tatmini düzeylerinin arttığı görülmektedir. Şirketin geleceğine ilişkin heyecan verici bir vizyon oluşturan ve bu vizyona yönelik olarak çalışanları motive eden bir lider çalışanların işlerinden memnuniyet duyma düzeylerini arttırmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik boyutu ile iş tatmini arasında da istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ilişki saptanmıştır ($\beta = ,638$; $p = ,000$). Dönüşümcü lider çalışanların zihinsel gelişimlerine katkı sağladığı, beceri ve yeteneklerini kullanabilecekleri ortamı sağladıkça çalışanların iş tatmini düzeylerinde artış meydana gelmektedir. İş tatmini ile zihinsel teşvik arasında istatistiksel açıdan anlamlı güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Kuşaklar bakımından ayrı ayrı incelendiğinde

en güçlü ilişkinin Baby Boomers kuşağına mensup çalışanlar için söz konusu olduğu belirlenmiştir ($r = ,716$; $p = ,000$; $p < ,01$). Dönüşümcü lider, çalışanların beceri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri ve kullanabilecekleri bir ortam sunduğunda, problem çözme yeteneklerini geliştirici eylemler sergilediğinde çalışanların iş tatmini düzeylerinde artış meydana gelmektedir. Bu ilişki kuralcı, çalışkan, amaç ve başarı odaklı Baby Boomers kuşağına mensup çalışanlarda daha üst düzeydedir.

Dönüşümcü liderliğin diğer boyutu olan bireysel düzeyde ilgi ile iş tatmini arasında da ,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ($\beta = ,566$; $p = ,000$). Lider, çalışanlara kişisel ilgi gösterdiği, sadece grup üyesi değil birey olduklarını da göz önünde bulundurduğu, eşit davrandığı ve kişisel gelişimlerini desteklediği derece iş tatminlerinde artış gözlenmektedir. İş tatmini ile bireysel düzeyde ilgi değişkeni arasında da istatistiksel açıdan anlamlı güçlü ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki Baby Boomers kuşağına mensup çalışanlarda diğer kuşaklara mensup çalışanlara kıyasla daha güçlü düzeydedir (Y kuşağı için $r = ,448$; X kuşağı için $r = ,648$; Baby Boomers kuşağı için $r = ,673$; $p = ,000$; $p < ,01$). Çalışanlarına kişisel ilgi gösteren, birebir danışmanlık hizmeti veren ve gelişimlerine odaklanan dönüşümcü liderler özellikle Baby Boomers kuşağına mensup çalışanlarda iş tatmini düzeyini daha yüksek şekilde arttırmaktadırlar.

Tablo 12: Korelasyon Analizi

Değişkenler	Kuşaklar		1	2	3	4	5
1. İdealleştirilmiş Etki	Genel	Pearson Correlation	1				
		Sig. 2-tailed	-				
		N	257				
	Y Kuşağı	Pearson Correlation	1				
		Sig. 2-tailed	-				
		N	132				
	X Kuşağı	Pearson Correlation	1				
		Sig. 2-tailed	-				
		N	63				
	Baby Boomers	Pearson Correlation	1				
		Sig. 2-tailed	-				
		N	62				
2. İlham Verici Motivasyon	Genel	Pearson Correlation	,871**	1			
		Sig. 2-tailed	,000	-			
		N	257	257			
	Y Kuşağı	Pearson Correlation	,850**	1			
		Sig. 2-tailed	,000	-			
		N	132	132			
	X Kuşağı	Pearson Correlation	,873**	1			
		Sig. 2-tailed	,000	-			
		N	63	63			
	Baby Boomers	Pearson Correlation	,937**	1			
		Sig. 2-tailed	,000	-			
		N	62	62			
3.Zihinsel Teşvik	Genel	Pearson Correlation	,867**	,839**	1		
		Sig. 2-tailed	,000	,000	-		
		N	257	257	257		
	Y Kuşağı	Pearson Correlation	,865**	,814**	1		
		Sig. 2-tailed	,000	,000	-		
		N	132	132	132		
	X Kuşağı	Pearson Correlation	,880**	,864**	1		
		Sig. 2-tailed	,000	,000	-		
		N	63	63	63		
	Baby Boomers	Pearson Correlation	,850**	,893**	1		
		Sig. 2-tailed	,000	,000	-		
		N	62	62	62		
4. Bireysel Düzeyde İlgi	Genel	Pearson Correlation	,730**	,725**	,806**	1	
		Sig. 2-tailed	,000	,000	,000	-	
		N	257	257	257	257	
	Y Kuşağı	Pearson Correlation	,653**	,638**	,753**	1	
		Sig. 2-tailed	,000	,000	,000	-	
		N	132	132	132	132	
	X Kuşağı	Pearson Correlation	,787**	,826**	,830**	1	
		Sig. 2-tailed	,000	,000	,000	-	
		N	63	63	63	63	
	Baby Boomers	Pearson Correlation	,884**	,866**	,879**	1	
		Sig. 2-tailed	,000	,000	,000	-	
		N	62	62	62	62	
5. İş Tatmini	Genel	Pearson Correlation	,569**	,573**	,638**	,566**	1
		Sig. 2-tailed	,000	,000	,000	,000	-
		N	257	257	257	257	257
	Y Kuşağı	Pearson Correlation	,516**	,525**	,545**	,448**	1
		Sig. 2-tailed	,000	,000	,000	,000	-
		N	132	132	132	132	132
	X Kuşağı	Pearson Correlation	,564**	,588**	,697**	,648**	1
		Sig. 2-tailed	,000	,000	,000	,000	-
		N	63	63	63	63	63
	Baby Boomers	Pearson Correlation	,666**	,659**	,716**	,673**	1
		Sig. 2-tailed	,000	,000	,000	,000	-
		N	62	62	62	62	62

** ,01 düzeyinde anlamlı ilişki (Çift Yönlü)

4.2.4. Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi

Dönüşümcü liderlik alt boyutları olan idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi değişkenlerinin iş tatminine etkileri, çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir.

Tablo 13'te görüleceği üzere R^2 değeri ,418 ve modelin anlamlılık düzeyi ,000 çıkmıştır. Bu bulgular dönüşümcü liderlik boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde sadece zihinsel teşvik değişkeninin iş tatmini üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir ($\beta = ,453$); istatistiksel anlamlılık değeri (p) ,05 anlam düzeyinin altında çıkmıştır.

Tablo 13: Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi

Bağımlı Değişken: İş Tatmini			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
İdealleştirilmiş Etki	-,020	-,173	,863
İlham Verici Motivasyon	,113	1,083	,280
Zihinsel Teşvik	,453	3,913	,000
Bireysel Düzeyde İlgi	,133	1,622	,106

R= ,647; R²= ,418; F= 45,290; p= ,000

Yukarıdaki bulgulara göre dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik boyutu, iş tatminindeki değişimlerin %41,8'lik kısmını açıklamaktadır. İş tatminini etkileyen tek dönüşümcü liderlik boyutu zihinsel teşviktir. Liderin, iş yapma biçimleri, kurumsal değerler, problem çözme konusunda yeni bakış açıları oluşturma, farklı yaklaşımlar geliştirme, fikirleri açıklama gibi konularda çalışanları teşvik etmesi iş tatminlerini etkilemektedir.

4.2.5. Kuşaklar Bakımından Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi

Dönüşümcü liderlik alt boyutları olan idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi değişkenlerinin her bir kuşak için iş tatminine etkileri, çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir.

Tablo 14’te görüleceği üzere R^2 değeri ,319 ve modelin anlamlılık düzeyi ,000 çıkmıştır. Bu bulgular Y kuşağına mensup çalışanlar açısından dönüşümcü liderlik boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Ancak her bir alt boyutun iş tatminine etkisini gösteren p (anlamlılık) değerleri incelendiğinde anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Dönüşümcü liderlik, Y kuşağına mensup çalışanlarda iş tatminini etkilememektedir. Sorgulayıcı, tatminsiz ve otoriteye karşı saldırganlık eğilimleri gösteren Y kuşağı (1980-2000 yılları arasında doğanlar) çalışanlarının dönüşümcü liderlerden yeterince etkilenmedikleri ve iş tatminlerini etkileyen bir unsur olarak görmedikleri sonucuna varılmıştır.

Tablo 14: Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi (Y Kuşağı)

Bağımlı Değişken: İş Tatmini			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
İdealleştirilmiş Etki	,050	,295	,769
İlham Verici Motivasyon	,215	1,473	,143
Zihinsel Teşvik	,272	1,575	,118
Bireysel Düzeyde İlgi	,074	,660	,510
R=,565; R²=,319; F= 14,905; p=,000			

Tablo 15’te görüleceği üzere R^2 değeri ,521 ve modelin anlamlılık düzeyi ,000 çıkmıştır. Bu bulgular X kuşağına mensup çalışanlar açısından dönüşümcü liderlik boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Her bir alt boyutun iş tatminine etkisini gösteren p (anlamlılık) değerleri incelendiğinde ise sadece zihinsel teşvik boyutunun iş tatmini üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. X kuşağına mensup çalışanlarda iş

tatmini düzeyindeki artışın temel nedeni dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik boyutudur. Bu boyut iş tatmini düzeyindeki artışın %52,1'lik kısmını gerçekleştirmektedir. İş odaklı, duyarlı, otoriteye saygılı ve kanaatkar özellikler sergileyen X kuşağına mensup çalışanlar (1965-1979 yılları arasında doğanlar), dönüşümcü liderlerin kendilerini zihinsel anlamda teşvik etmeleri, beceri ve yeteneklerini kullanabilecekleri ortamlar sağlamaları, onları yaptıkları işi en iyi şekilde nasıl yapabilecekleri ve problem çözümü konusunda eğitmeleri hâlinde daha yüksek düzeyde iş tatmini sergilemektedirler.

Tablo 15: Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi (X Kuşağı)

Bağımlı Değişken: İş Tatmini			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
İdealleştirilmiş Etki	-,263	-1,212	,230
İlham Verici Motivasyon	-,069	-,317	,752
Zihinsel Teşvik	,743	3,314	,002
Bireysel Düzeyde İlgi	,296	1,673	,100
R=,722; R²=,521; F= 15,752; p=,000			

Tablo 16'da görüleceği üzere R² değeri ,529 ve modelin anlamlılık düzeyi ,000 çıkmıştır. Bu bulgular Baby Boomers kuşağına mensup çalışanlar açısından dönüşümcü liderlik boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Her bir alt boyutun iş tatminine etkisini gösteren p (anlamlılık) değerleri incelendiğinde ise sadece zihinsel teşvik boyutunun iş tatmini üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir ($\beta = ,564$; $t = 2,441$; $p = ,018$). Baby boomers kuşağına mensup çalışanlarda iş tatmini düzeyindeki artışın temel nedeni dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik boyutudur. Bu boyut iş tatmini düzeyindeki artışın %52,9'lik kısmını gerçekleştirmektedir.

Tablo 16: Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi (Baby Boomers)

Bağımlı Değişken: İş Tatmini			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
İdealleştirilmiş Etki	,279	,966	,338
İlham Verici Motivasyon	-,183	-,597	,553
Zihinsel Teşvik	,564	2,441	,018
Bireysel Düzeyde İlgi	,089	,392	,696

R=,727; R²=,529; F= 15,984; p=,000

Kuralcı, çalışkan, başarı odaklı, otoriteye saygı gösteren, uyumlu ve kanaatkâr özellikler sergileyen Baby Boomers kuşağı (1946-1964 yılları arasında doğan) çalışanları da dönüşümcü liderlerin zihinsel teşvik özelliklerinden etkilenmekte ve iş tatminlerinde artış gözlenmektedir. Sorunları ortaya koymaları, yeni çözüm yolları önermeleri ve yeni yaklaşımlar ortaya koymaları talep edilen ve bireysel hataları toplum içinde aleni olarak eleştirilmeyen Baby Boomers kuşağı çalışanları daha yüksek düzeyde iş tatmini sergilemektedirler. Yaş itibariyle dikkate alındığında bu gruptaki çalışanların liderleri tarafından kendilerine karşı sergilenen davranışlar konusunda daha hassas oldukları sonucuna varılmıştır.

SONUÇ

Bu tez çalışmasında dönüşümcü liderliğin iş tatminine etkisi incelenmiş ve çalışanların mensup oldukları kuşaklar bakımından bu ilişkilerde anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Dönüşümcü liderlik ile ilgili olarak literatürde 4 boyut üzerinde durulmaktadır. *İdealleştirilmiş etki* olarak adlandırılan boyut, dönüşümcü liderlerin çalışanları tarafından “ideal” kabul edilmelerini ifade etmektedir. Çalışanlar liderlerine hayranlık ve saygı duymakta, rol modeli olarak kabul etmekte ve güvenmektedirler. Liderin kişilik özellikleri ve davranışları çalışanlar tarafından takdir edilmektedir. *İlham verici motivasyon* olarak adlandırılan diğer dönüşümcü liderlik boyutu çalışanların harekete geçirme ve ilham verme yoluyla yönlendirilmesi üzerinde durmaktadır. Takım ruhu oluşturma, heyecan ve iyimserlik sergileme, ileriye dönük bir vizyon ve ortak amaç duygusu oluşturarak çalışanları bu amaçlar etrafında birleştirme söz konusudur. *Zihinsel teşvik* olarak adlandırılan 3. dönüşümcü liderlik boyutu yaratıcılığı teşvik etme, yenilikçi olma, problem çözme becerisi geliştirme gibi konularda liderin çalışanları yönlendirmesini ve teşvik etmesini ifade etmektedir. Yeni yaklaşımların denenmesi, değişimci bir örgütsel ortam yaratılması amaçlanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin son boyutu ise *bireysel düzeyde ilgi* olarak adlandırılmaktadır. Bu süreçte lider, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına ve ilgilerine de odaklanmaktadır. Çalışanların kontrol edildiklerini hissetmeden işlerini yapmalarını sağlayacak bir örgütsel ortam oluşturulmaya çalışılır. Çalışanlar sadece grup üyesi değil birer birey olarak görülmektedirler. Lider, çalışanların kaygıları ve fikirlerini dinleyerek onlara ilgi gösterir. Kendilerini geliştirmeleri için önerilerde bulunur ve öğrenebilecekleri bir ortam oluşturmak yanında onlara zaman ayırır. Araştırma içeriğinde öncelikle çalışanların bu liderlik davranışlarından etkilenme dereceleri ve iş tatmini düzeylerinin artıp artmadığı incelenmiştir.

Araştırma içeriğinde çalışanlar mensup oldukları gruplar bakımından gruplandırılmış ve analizler bu gruplar bakımından da uygulanmıştır. Günümüzde kuşaklar (ya da nesiller) belirli özelliklere ve doğum tarihlerine göre gruplandırılmaktadır. Araştırmamızda 4 kuşak grubu üzerinde durulmuştur. *Y kuşağı*; 1980-1999 yılları arasında doğan kişilerdir. Bu kuşaktaki kişiler sorgulama ve girişimcilik özellikleri sergileyen, otoriteye karşı olan, sabırsız, öz güveni yüksek, gerçekçi ve açık görüşlü kişilerdir. Teknoloji hayatlarının her alanında yer almaktadır. Bireyselci özellikler sergileyen, istekleri çok fazla olan, hızlı tüketen kişilerdir. *X kuşağı*; 1965-1979 yılları arasında doğan kişilerdir. Şüpheli, iş odaklı, rekabetçi, duyarlı, otoriteye saygılı, iş motivasyonları yüksek, toplumsal sorunlara duyarlı, mücadeleci, sabırsız ve kanaatkâr yapıları ağır basmaktadır. *Baby Boomers kuşağı*; 1946-1964 yılları arasında doğan kişilerdir. Sadakat duyguları oldukça yüksektir, kanaatkârdırlar. Aynı kurumda uzun süre çalışan kişilerdir. Kuralcı, çalışkan, başarı odaklı, amaç odaklı, uyumlu yapılarıyla dikkat çekmektedirler.

Araştırmada öncelikle dönüşümcü liderlik boyutları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının iş tatmini ile karşılıklı ilişki içerisinde oldukları belirlenmiştir. Genel olarak ele alındığında dönüşümcü liderliğin iş tatmini ile ilişkili olduğu ve çalışanların dönüşümcü liderlik ile ilgili algılarında artış söz konusu olduğunda iş tatmini düzeylerinin arttığı gözlenmiştir. Dönüşümcü liderlik boyutlarından iş tatmini ile en yüksek düzeyde ilişkili olan boyut ise zihinsel teşvik boyutudur. Liderin yaratıcılığı teşvik etme, yenilikçi olma ve problem çözme becerisi konusunda çalışanları desteklemesi iş tatmini düzeylerinde artışa neden olmaktadır.

Çalışanların dönüşümcü liderlik ile ilgili algılarının iş tatmini ile ilişkisi mensup oldukları kuşaklar bakımından ayrı ayrı incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin en yüksek düzeyde ilişkili olduğu kuşak grubunun Baby Boomers kuşağı olduğu tespit edilmiştir. Baby Boomers kuşağına mensup çalışanların idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi ile ilgili algıları arttıkça iş tatmini düzeyleri diğer kuşaklardaki çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde artmaktadır. Baby Boomers kuşağındaki çalışanların iş tatmini

düzeyleriyle en yüksek düzeyde ilişkili olan dönüşümcü liderlik boyutu ise zihinsel teşvik boyutudur. Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının iş tatmini düzeylerine etkisi çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Analiz sonucuna göre iş tatminine etki eden tek dönüşümcü liderlik boyutu zihinsel teşviktir.

Çalışanların dönüşümcü liderlik ile ilgili algılarının iş tatmini düzeylerine etkisi mensup oldukları kuşak grubu bakımından incelendiğinde ise şu bulgular elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile ilgili algılar Y kuşağına mensup çalışanlarda iş tatmini düzeylerini etkilememektedir. Sorgulayıcı, otoriteye karşı olan, sabırsız, bireyselci özellikler sergileyen, istekleri çok fazla olan, hızlı tüketen kişiler olmaları muhtemelen dönüşümcü liderlik ile ilgili algılarının düşük çıkmasına ve iş tatminlerini etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkmamasına neden olmaktadır. Dönüşümcü liderlik algılarının iş tatmini düzeylerine olan etkisinin X kuşağına mensup çalışanlar açısından incelenmesi sonucunda sadece zihinsel teşvik boyutu için anlamlı bir ilişki saptanabilmiştir. X kuşağına mensup çalışanların zihinsel teşvik ile ilgili algıları iş tatmini düzeylerini etkilemektedir. İş odaklı, rekabetçi, duyarlı, otoriteye saygılı, iş motivasyonları yüksek, toplumsal sorunlara duyarlı, mücadeleci, sabırsız ve kanaatkar özellikler sergileyen X kuşağı çalışanları yaratıcılığı teşvik eden, yenilikçi olma, problem çözme becerisi geliştirmeleri konusunda kendilerini teşvik eden liderlerden daha fazla etkilenmekte ve bu yolla iş tatmini düzeylerinde artış meydana gelmektedir.

Dönüşümcü liderlik algılarının iş tatmini düzeylerine olan etkisinin Baby Boomers kuşağına mensup çalışanlar açısından incelenmesi sonucunda yine sadece zihinsel teşvik boyutu için anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sadakat duyguları oldukça yüksek, kanaatkar, aynı kurumda uzun süre çalışmayı tercih eden, kuralcı, çalışkan, başarı odaklı, amaç odaklı, uyumlu yapılarıyla dikkat çeken Baby Boomers kuşağı çalışanlarının yaratıcılık, yenilikçilik, problem çözme, kişisel gelişim konularında kendilerini teşvik eden liderlerden daha yüksek düzeyde etkilenmeleri ve iş tatmini düzeylerinin artması olağan bir sonuçtur.

Günümüz iş dünyasında Baby Boomers, X ve Y kuşakları hem işgören hem de yönetici veya lider pozisyonlarında aktif olarak çalışmaktadır. Yakın dönem içinde Z

kuşanın da çalışma hayatına dahil olmasıyla birlikte kuşaklar arası farklılıklar gerek örgütlerde gerek çalışmalarda araştırma konusu olmaya devam edecektir. Yazın incelemesi sonucunda elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ile iş tatmini üzerine pek çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Ancak aynı şartlarda çalışan farklı kuşak mensuplarında nasıl farklılaştığını ortaya koyan çalışmalara pek fazla rastlanmamıştır. Karaaslan (2014); kuşaklararası farklılıkları örgüt üzerinden anlamak adlı tez çalışması sonucuna göre, X ve Y kuşak çalışanlarının temel değerlerinin farklılaşmasında özellikle siyasi, teknolojik ve ekonomik gelişmelerin belirleyici olduğu ve kuşakların temel değerlerindeki farklılaşmanın çalışma sürecine de yansıdığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla son yıllarda üzerinde daha çok çalışılmaya başlanan kuşak farklılıkları olgusu, sosyal hayattan çalışma hayatına taşınarak iş yerlerinde farklı bakış açılarından kaynaklanan yeni çalışma metotların geliştirilmesi örgütler açısından son derece önemli ve etkili olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda kuşakların değer yargılarının farklılaşmasından kaynaklı sorunları örgüt tarafından anlayıp çözüme ulaştırmak için konuyla ilgili daha çok çalışma yapılmasını gerekli olduğu düşünülmektedir. Çünkü örgütün başarısı ancak kuşaklar arası farklılıkları anlamak, farklı karakteristik özellikleri bir araya getirerek bu durumu fırsata çevirmekle mümkündür. Farklı çalışmaların ortaya koyduğu sonuçlar neticesinde bu çalışma ile ilgili kuşaklar açısından literatürde çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların konuyla ilgili daha sonraki çalışmalara katkı sağlaması öngörülmektedir. Ayrıca bu çalışmada örneklem grubunun büyük bir kısmını özel sektör çalışanların oluşturması ve sınırlı sayıda kişiye anket uygulanmış olması araştırma kapsamını sınırlamıştır. Yapılacak olan araştırmalarda kamu sektörünün de dâhil edilmesiyle konuyla ilgili daha kapsamlı bilgiye ulaşılabileceği ve çalışmalara katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acıloğlu, İ. (2015). İş' te Y kuşadı. Ankara: Elma Yayınevi.
- Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı liderlik / Inspiring leadership* (Çev. Pelin Ozaner), Ankara: Alteo Yayıncılık.
- Adıgüzel, O., Batur, H.Z., ve Ekşili, N.(2014). Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşadı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı:19.
- Akdeniz, M. (2010) Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akman, G., Tekin, V.N., Şenol, L. (2016) “Belediye Çalışanlarının İş Tatmininde Etkili Olan Faktörlerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma” *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı:29, ss.245-263.
- Akyar, A. (2013). *Etkili Yönetim ve Yöneticilik* (3.Baskı). İzmir: İlya Yayınevi.
- Akyurt, N., Alparılan, A., Oktar, Ö. (2015) Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli. *Vizyoner Dergisi*. 6(13), 50-61.
- Akyüz, B., Kaya, N. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 13(25), 71-90.
- Alsar, O. (2016). Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisini Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Alkın, C., Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri Ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.9(3), 75 – 94.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşadı Tüketim Olgusu Ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1), 203-212.
- Ardıç, K. Baş, T.(2001). Kamu Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması. 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Sayfa, 24-26.
- Arı, G., Bal, H., ve Çınabal, E. (2010). İş Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(3), 143-166.

- Arslantaş, C.C., Pekdemir, I.(2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*(1).
- Aşık, A.N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi, Türk İdare Dergisi*. Sayı, 457.
- Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Aytürk, N. (2001). Örgütlerde İş Basitleştirme Ve İş Verimini Yükseltme Teknikleri. *AMME İdare Dergisi*. 34(1), 79-112.
- Bakan, İ. (2008) “Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algulamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU, İ.İ.B.F Dergisi*.
- Bakan. İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12(19), 73-84.
- Bezirci, Ş. (2012). Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri ile İş Doyumlarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bolat, T., Seymen, O.A., (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(9), 59-85.
- Bozkır, H. S. (2014). *Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9 (1), 1-18.
- Bozkurt, Ö., Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*.13(4).
- Bozkurt, Ö., Gürel, E. Alparslan, A. (2015) İş Yeri Arkadaşlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Uygulama.

3.Örgütsel Davranış Kongresi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Tokat.

Börk, A. ve Adıgüzel O. (2015). Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliğinin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kıyı Ege Bölgesindeki Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Çalışma. *Electronic Turkish Studies*.10(10), 249-266.

Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., ve Ogden, S. M. (2007). Experiences, Perceptions And Expectations Of Retail Employment For Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523-544.

Cafoğlu, Z. (1997). Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim, 21. yy'da Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, s.133.

Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim* (4. Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Ceylan, A. (2014). *X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ceyhun G. Ç., (2006) Gemi Adamlarının Stres Düzeyleri ve İş Doyumları Arasındaki İlişki: Bir Denizcilik Şirketinde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Conger, J.A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership, Quarterly*, 10(2).

Cüceloğlu, D. (2008). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi (17. Baskı).

Çağlar, İ. (2004) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. sayı.2, s.91-108.

Çakınberk, A., Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24.

Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*.

Çelik, A. (1997). *Kriz Ortamında Liderlik*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul.

Çelik, C. ve Sünbül, Ö., (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.3, 49-66.

- Çetin, N. (2008) Kuramsal Liderlik Çözümlemelerin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. 23, 74-84.
- Çırpan, H. (1999). “Lider mi, Yönetici mi?”, Active Yayınları, Haziran-Temmuz, ftp://79.123.147.210/ sbmyo/İsletme%20 Becerileri%20 Makale % 2015%20-%2019%20Nisan.pdf, (Erişim Tarihi: 25.04.2017).
- Demir, H., Okan,T. (2008). Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. Giresun Üniversitesi İşletme Bölümü ve KTÜ İşletme Anabilim Dalı. 19(61).
- Deneçli, C. ve Deneçli, S. (2012). Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması Ve Kuşaklar. *İstanbul Kültür Üniversitesi, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*. 2, 1-5.
- Deniz, M., Çolak, M. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı Ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(23), 304-332.
- Doğar, N. (2016). Kişilik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20, 1237-1247.
- Doğu, M. (2003). Yeni Liderlik Yaklaşımları. *Sermaye Piyasası Kurulu, Meslek Personeli Derneği Bülteni*,5.
- Eğnli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Ankara Üniversitesi, İnsan Bilimleri Dergisi*.
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Yön Ajans.
- Eren, E.(1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir Çerçeve. *Ege Akademik Bakış*. 11(1), 121-136.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri. *Dicle Üniversitesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.4(14), 67-79.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik Kuramları Ve Yeni Bakış Açılıarı*. Ankara: Efil Yayınevi.

- Fındıkçı, İ. (2014). *Aile Şirketleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fırat, D. (2014). *Sokağın Belleği*. Ankara: Dipnot Yayınları.
- Flippo, Edwin B. (1984). *Personnel Management* (6. Baskı). New York: McGraw-Hill.
- French, J.R.P. and Raven B.H. (1959). *The Bases Of Social Power, Studies In Social Power* (Ed.Darwin Cartwright), Ann Arbor, Mich, Michigan.
- Gül, H., Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı/Transformational Leadership as a New Approach to Leadership in The Information Society and Public Employees' Perception of Transformational Leadership. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 25, ss.237.
- Güney, S.(2007) Yönetim ve Organizasyon.(Editör: Salih Güney). 2. baskı. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte- Fikirden Eyleme*, (ss.180- 181). Ankara: Nobel Basım Yayınevi.
- Güzel, T., Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Dergisi*. 9(2).
- Habermas, J. (2015). *Kamusallığın yapısal dönüşümü*. (Çev. M. Sancar ve T. Bora) İstanbul: İletişim Yayınları,13. Baskı.
- Hoffman, C.V. (1999). Liderlik: Ön Öldürücü Mit, *Power Dergisi Özel Eki- 4*, İstanbul.
- Iraz, R., Şimşek, G., (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Konya.
- İşçimen, D. S., (2012). Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılıkları Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnce, A.R., Balkan, O., Serin, A.E. (2015). İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. 3.Örgütsel Davranış Kongresi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Tokat.

- İzmirlioğlu, K. (2008). Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Jaeger, H. (1985). Generations in History: Reflections on a Controversial Concept, *History and Theory*. 24 (3), 273-292.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 4(4), 443-465.
- Karp H., Fuller C., Sirias D. (2002). Bridging The Boomer Xer Gap: Creating Authentic Teams For High Performance At Work. Palo Alto, CA: Davies-Black Pub.
- Karcıoğlu, F., Akbaş, S. (2010) İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*. 24(3).
- Karaaslan, S. (2014). Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.
- Kartal, H.C. (2016). Kuşak Çatışması ve Din İlişkisi: Y Kuşağı Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Erzurum.
- Kıngır, S., Şahin, M. (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler İçinde: Yönetici ve Liderlik (Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kimşesiz, Z., Solmaz, B. (2015). Y Kuşağı Çalışanlarına Göre İşe Yabancılaşma ve Mesleki Tükenmişlik Kavramları ve Bu Kavramların Yeniden Analizi: Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşeriler Üzerinde Uygulamalı Bir Çalışma. 3.Örgütsel Davranış Kongresi.
- Koç, H., Topaloğlu, M. (2010). Yönetim Bilimi. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16.Baskı). İstanbul: Beta Basımcılık.
- Kondalkar, V.G. (2007). Organizational Behavior. New Delhi: New Age International Publishers.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 25 (1), 93- 112.
- Kuran, Ehttp://www.acikbilim.com/2013/09/dosyalar/nesiller-ayriliyor-x-y-ve-z-nesilleri.html (Erişim; 12 Şubat 2017).

- Levickaite, R. (2010). Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case Of Lithuania. *Limes*. 3(2), 170-183.
- Marangoz, M., Biber, L.(2007). İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(2), 202-217.
- Mengi, Z. İş Başarısında Kuşak Farkı. www.Kigem.Com/İs-Basarisinda-Kusak-Farki.Html, (E.T: 8 Ekim 2016).
- Meydan, C. H., Polat, M.(2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 65(4), 123-140.
- Naktiyok, A., Karabey, C.N.(2005). İşkoliklik Ve Tükenmişlik Sendromu.*Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19(2).
- Naktiyok, A., Yanık, O. (2015). Dönüştürücü Liderliğin Örgüt İçi Ahlaki Ortama Etkisi. 3.Örgütsel Davranış Kongresi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Tokat.
- Ömürgönülşen, M., Leyla, S.(2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,12(2).
- Örücü, E. Esenkale, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Bandırma ve Erdek Örneği. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14, 141-166.
- Örücü, E., Yumuşak, S., Bozkır Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini Ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*.13(1).
- Özalp, İ., Koparal, C., Berberoğlu, G. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özalp, İ., Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4).
- Özdevecioğlu, Mahmut., Çakmak Doruk,N. (2009). Organizasyonlarda İş-Aile Ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş Ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 33, 69-99.
- Özdemir, Ö. (2015). Lidere Duyulan Güven Üzerinde Hizmetkar Liderliğin Katkısı. 3.Örgütsel Davranış Kongresi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Tokat.

- Özer, P. S., Eriş, E. D. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Değerlendirme. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*. 38, 123-142.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2005). Örgütsel Davranış. TC. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, Eskişehir.
- Öztürk, C. (2016). Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 5(8), 3085-3098.
- Paksoy, M. (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Çantay Kitabevi, s. 197.
- Parry, E. ve Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 1(13), 79–96.
- Polatcı, S., Cindiloğlu, M., Özçalık F., Gültekin, Z. (2015) Çalışan Yanlılığının İş ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. 3.Örgütsel Davranış Kongresi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Tokat.
- Reddin, W. J. (1970), Effective Management By Objectives The 3.D Method of MBO, USA: McGraw- Hil.
- Sabuncuoğlu, E. T., (2007) Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 7 (2), 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. (Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu). İstanbul: MKM Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.
- Somuncuoğlu, A.B. (2013). Psikolojik Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Soysal, A.(2009). İş Yaşamında Stres. *Çimento İşveren Dergisi*. 23(3), 17-40.
- Sökmen, A. (2010). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K. ve Örselli, E. (2015). Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 18(2), 73-96.

- Şen, Y., Yaşlıoğlu, M. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. Sayı: 66.
- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E., Başak, S. ve Şentürk, N. (2016). X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme. *Business & Economics Research Journal*. 7(3), 171-182.
- Şeker, M., Kutanis, Ö. (2015). Hayvan Çiftliği Romanındaki Koca Reis Dönüştürü Lider midir? 3.Örgütsel Davranış Kongresi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Tokat.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tağraf, H., Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi Ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(2).
- Tanrıverdi, H., Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(50), 274-293.
- Taş, A., Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(32).
- TDK, (2017). Kuşak Kavramı <https://www.google.com.tr/search?q=tdk&oq=tdk&aqs=chrome.0.69i59j0j69i60j0l3.1464j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8> (Erişim Tarihi: 7 Eylül 2016).
- Tekarşlan, E., Baysal, A.C., Sencan, H., Kılınc, T.(2000). Davranışın Sosyal Psikolojisi. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X Ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji*. Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tüzel, M. (1999) Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. İstanbul: Mess Yayınları.
- Uğur, S.S., Uğur, U. (2014). Yöneticilik Ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6(1).

- Üçüncü, K. (2016). *İş Tatmini Ve Motivasyon*. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Ülgen, H. ve Mizre, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık ve Dağıtım.
- Ülker, F., Özdemir, G. (2016). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Kooperatif İşletmeler Örneği. 14(27), 331-352.
- Yazıcıoğlu, İ., Sökmen, A. (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek- İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı: 18.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Dumlupınar Üniversitesi, Kastamonu Eğitim Dergisi*. 20(2), 385-402.
- Yılmaz, H.A., Dönmez, A. (2013). İş Doyumunu Tayin Eden Bazı Psikolojik ve Demografik Değişkenler. *Ankara Üniversitesi, Türk Psikoloji Yazıları*.16(31), 91-97.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. (8. Baskı). Londra: Pearson Global Edition.
- Yüksekbilgili, Z., Akduman, G. (2015). Kuşaklara Göre İşkoliklik. *Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19, 415-440.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.(6.Baskı). Ankara: Fersa Matmaacılık.
- Yörük, D., DüNDAR, S., Topçu, B.(2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Academic Review*.11(1).
- Zel, U. (2011), *Kişilik ve Liderlik*. (3.Basım). İstanbul: Nobel Yayınevi.

EKLER

EK-1: Özgeçmiş

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyisim, İsim : ERGÜN DOĞANBAŞ, Zeynep
Uyruğu : Türk
Doğum Tarihi ve Yeri : 28.11.1990/ Erzurum
Medeni Hali : Evli
Tel : +90 538 722 46 27
E-Posta : zeynep.ergun.90@hotmail.com

EĞİTİM

DERECE	KURUM	BÖLÜM	MEZUNİYET TARİHİ
Yüksek Lisans	Çankaya Üniversitesi	İnsan Kaynakları Yönetimi	2017 -
Lisans	Ufuk Üniversitesi	Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler	Haziran 2013
Lise	Nenehatun Kız Lisesi	Türkçe - Matematik	Haziran 2008

İŞ DENEYİMİ

YIL	YER	POZİSYON
2014-2016	Yılmaz Elk. Ltd. Şti.	İnsan Kaynakları Birimi

YABANCI DİL

İngilizce – Orta Seviye

EK-2: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi programında Doç. Dr. R. Arzu Kalemci danışmanlığında hazırlanmakta olan “Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kuşaklar arası farklılık analizi isimli yüksek lisans tezine kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Anket sorularına verilecek yanıtlar, toplu olarak değerlendirilecek olup, bireysel değerlendirme yapılmayacaktır, vereceğiniz cevaplar yalnızca bu araştırma çerçevesinde kullanılacaktır.

Araştırmaya gösterdiğiniz değerli katkılarımızdan dolayı teşekkür ederim.

Not: Anket formuna ad-soyad yazmayınız.

Saygılarımla,
Zeynep Ergün Doğanbaş
Çankaya Üniversitesi
İKY YL. Öğrencisi

1. Bölüm

- 1) Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
- 2) Yaşınız: 18-37 38-49 50-68 69 ve üzeri
- 3) Medeni Durumunuz: Evli Bekar
- 4) Eğitim Durumunuz: Lise Ön Lisans Üniversite Yüksek Lisans/Doktora
- 5) Çalıştığınız Sektör: Özel Kamu
- 6) Şu anki işyerinizde çalışma süreniz (yıl): 1 yıldan az 1-5 yıldan az 5-10 yıldan az 10-15 yıldan az 15 yıl ve üzeri
- 7) Pozisyonunuz:

2. bölüm: Sayın katılımcı, işyerinizde bağlı bulunduğunuz “yöneticinizi” dikkate alarak aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını (x) işaretleyiniz.

Aşağıdaki her bir ifade için katılım derecenizi (X) olarak işaretleyiniz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
3. Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.					
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
6. Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
7. İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
9. İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.					
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
13. İşletme için daima yeni fırsatlar arar.					
14. Başarıya ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
15. Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.					
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
17. Benim kişisel ihtiyaçlarıma göz önüne alarak davranır.					
18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
19. Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
20. Çalışanları (departmanı) aynı amaca dönmük olarak çalışmaya sevk eder.					
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
22. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duygularına önem verir.					
23. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					

3. bölüm: Aşağıda genel iş doyumunu ölçmeye yarayan 20 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerden size uygun olan memnuniyet derecesini (x) işaretleyiniz.

Şimdiki işimden;	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3. Ara sıra değişik işler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmalar bakımından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					