T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞE TUTKUNLUK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: X VE Y KUŞAKLARI ARASINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

DİDEM GÜVEN

İstanbul, 2020

T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞE TUTKUNLUK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: X VE Y KUŞAKLARI ARASINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

DİDEM GÜVEN

Danışman: DOÇ. DR. SEÇİL TAŞTAN

İstanbul, 2020

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Didem GÜVEN
Ana Bilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Seçil TAŞTAN
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Haziran 2020
Anahtar Kelimeler	: Dönüşümcü Liderlik, İşe Tutkunluk, İşten Ayrılma Niyeti, X ve Y Kuşağı

ÖZET

ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞE TUTKUNLUK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: X VE Y KUŞAKLARI ARASINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Küreselleşmenin etkisiyle, bütünleşen dünya ekonomisinde iş dünyası artık kurallarını yeniden inşa etmek zorunda kalmıştır. Daha esnek ve daha az hiyerarşiden oluşan örgüt yapısı oluşturmaları, değişen teknolojik, ekonomik, sosyolojik koşullara uyum sağlamaları, alınan yönetsel kararlarda bütüncül bakış açısı geliştirmeleri bir gereklilik haline gelmiştir. Yapay zeka teknolojisini kullanmaya başladığımız, yenilikçilik ve bilginin gücünü her alanda hissettiğimiz günümüz şartlarında işletmeler rekabet avantajı elde etmek için bu gücü en doğru şekilde kullanarak varlıklarını sürdürmelidirler. İşletmenin amaçlarına ulaşmasında kilit nokta insan kaynağının potansiyelini ortaya çıkaracak, onları belirlenen hedefler doğrultusunda gönüllü, coşkulu ve etkin bir şekilde ulaştıracak liderlerin varlığı olduğu bilinmektedir.

İşine tutkun çalışanlar yüksek performansla örgüte yüksek fayda sağlayacak, işe bağlılıkları bu oranda artacak, işten ayrılma niyetleri ise azalacaktır. Aynı çalışma sahasını paylaşan ancak farklı kuşak öğrenimleriyle yetişmiş, dolayısıyla farklı

motivasyon kaynaklarına sahip X ve Y kuşaklarının ise bir liderden beklentilerinin aynı olmayacağı düşünülmektedir. Bu ihtiyaçlara en iyi şekilde cevap veren liderlik stili ise dönüşümcü liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu varsayımlar ışığında bu araştırmada algılanan dönüşümcü liderliğin, işe tutkunluk ve işten ayrılma niyetiyle ilişkisi incelenmiş, X ve Y kuşaklarının bu kavramlara yönelik algısı karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Araştırma X ve Y kuşaklarını içeren 234 kişilik katılımcının yaptığı anket formu ile elde edilen veriler ışığında yapılmıştır. Elde edilen veriler sosyal bilimler için kullanılan istatistik programında analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Çalışma toplam beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kavramların açıklanmasına yönelik teorik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde kuramsal çerçevede kavramların birbirleriyle olan ilişkileri incelenirken, üçüncü bölümde araştırma yöntemine ait bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırmanın bulguları ifade edilirken beşinci bölümde ortaya çıkan sonuçlar ve öneriler sunulmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda; dönüşümcü liderliğin çalışanların işe tutkunlukları ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu, dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında ise istatistiksel olarak negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif bir ilişkisi olduğunu, işe tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak negatif doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. X ve Y kuşaklarına göre dönüşümcü liderliğin işe tutkunluk ve işten ayrılma niyeti üzerindeki ilişkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Y kuşağı işe tutkunluk ile dönüşümcü liderlik arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu, X kuşağı işe tutkunluk ile dönüşümcü liderlik arasında ise doğrusal bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Y kuşağı işten ayrılma niyeti ile dönüşümcü liderlik arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu, X kuşağı işten ayrılma niyeti ile X kuşağı dönüşümcü liderlik arasında da doğrusal bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, önceki çalışmalar ve literatür ışığında tartışılmış ve uygulamaya yönelik katkıları ile birlikte değerlendirilmiştir.

GENERAL INFORMATION

Name and Surname : Didem GÜVEN

Department : Labour Economics and Industrial Relations

Program : Psychology of Management and Working

Thesis advisor : Assistant Professor Seçil TAŞTAN

Type of thesis : Master – 2020

Key words : Transformational Leadership, Work Engagement, Intention to resign, Generation X and Y

ABSTRACT

THE EXAMINATION OF THE RELATIONS OF PERCEIVED TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WITH WORK ENGAGEMENT AND INTENTION TO LEAVE: A COMPARATIVE STUDY ON X AND Y GENERATIONS

In this unifying world economy, due to globalisation, the business world is now once again obliged to establish its rules. It is necessary for this business world to create an organisational structure which is more flexible and has less hierarchy, to comply with changing technological, economical, and sociological conditions, and to develop a holistic view to managerial decisions. Today, where artificial intelligence has been used and where in each field the power of innovation and knowledge has been felt, businesses have to continue to exist by using this power correctly as much as possible, in order to achieve competitive advantage. The key point for businesses to achieve their aims is the presence of leaders who will bring out the potential of human resources and who are going to assist them to achieve voluntarily, passionately and actively the determined aims. Employees who are passionate about their work will contribute considerably to the organisation with a high performance, their work engagement will increase accordingly and their intention to resign will decrease. Members of generation X and Y who share the same workplace but who have been educated differently, and who consequently have different sources of motivation, will probably not have the same expectations from a leader. It can be seen that the type of leadership which meets the best to those expectations

is the transformational leadership. In the light of this information, this research has been carried out as a comparative analysis of the relationship between perceived transformational leadership, intention to resign and work engagement, for generation X and Y. The study has been performed with the participation of 234 participants composed of generation X and Y. The obtained results have been analysed and evaluated in the statistical program used for social science. The study has 5 parts in total. In the first part, there are conceptual information that explain the variables. In the second part, the relationships between the study variables are presented within a conceptual framework. In the third part, the research methodology is given with detailed information about the survey process. In the fourth part, the research findings are explained and in the last part, the study presents the results and suggestions for further research.

In accordance with the data obtained in the research, it has been seen that the transformational leadership has a positive impact on the work engagement of employees and there was statistically a negative linear relationship between the transformational leadership and the intention to resign. It has been seen that the transformational leadership has a negative impact on the intentions to resign of employees and that there was statistically a negative linear relationship between the work engagement and the intention to resign. Regression analysis has been carried out in order to determine the impacts of the transformational leadership according to the generation X and Y, on the work engagement and the intention to resign. It was determined that there was a linear relationship between the work engagement and transformational leadership for generation Y, and that there was not a linear relationship between the intention to resign and the transformational leadership for generation X. It was observed that there was a linear relationship between the intention to resign and the transformational leadership for generation Y and that there was a linear relationship between the intention to resign for generation X and the transformational leadership for generation X. The results obtained from the study has been discussed by taking into consideration the previous works and the literature and has been evaluated with its contribution to the application.

ÖNSÖZ

Bu çalışma pek çok değerli kişinin katkıları sonucu ortaya çıkmıştır. Kendilerine teşekkürü borç bilirim.

Öncelikle yüksek lisans eğitimim boyunca beni destekleyen, bana güç veren, inancımı her daim taze tutan, gece gündüz demeden kahrımı çeken ve her daim yanımda olduğunu hissettiğim canım ablam Dilek Çankaya'ya ve eşi Serkan Çankaya'ya minnettarım..

Eğitim hayatım boyunca bana her açıdan ilham olan, başarılarımın en büyük mimarı, desteğini ve sevgisini bıkmadan usanmadan sunan sevgili annem Sultan Güven'e, karşılaştığım her zorlukta beni yüreklendiren maddi, manevi her türlü fedakarlıkta bulunarak beni bu günlere ulaştıran kıymetli babam Sebahattin Güven'e, bana karşı inancını hiçbir zaman kaybetmeden arkamda duran ağabeyim Ömer Güven ve müstakbel eşi Hatice Şahbaz'a, Aziz Güven ve eşi Sema Güven'e ve bu zorlu süreci benimle beraber yaşayarak bir çok konuda özveride bulunan güvenini, inancını her an kalbimde hissettiğim müstakbel eşim Bekir Coşkun'a anlayışı ve desteği için sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarıma görüş ve önerileriyle, sunduğu kaynaklarla, özgün fikirleriyle, kıymetli vaktini ayırarak destek ve katkı sunan değerli meslek büyüğüm Sn. Hasan Pektaş'a, gece gündüz demeden bilgi alışverişinde bulunduğum, her an iletişimde kalarak birbirimize bu süreçte destek olduğumuz arkadaşım Tuğçe Edinç'e teşekkürü borç bilirim.

Çok değerli yönlendirmeleri, fikir ve eleştirileriyle araştırmalarımın şekillenmesinde emeğini ve desteğini sunan tez danışmanım Sn. Doç. Dr. Seçil Taştan'a, tez jürimde yer alarak engin bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan Sn. Prof. Dr. Sibel Gök'e ve Sn Doç Dr. Emel Esen'e ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2020 Didem GÜVEN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ…… viii

ŞEKİL LİSTESİ……..…….... ix

GİRİŞ…….…….. 1

1. LİTERATÜR TARAMASI

1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE BAŞLICA YAKLAŞIMLAR…… 4
1.1.1. Liderlik Tanımı ve Önemi……..... 4
1.1.2. Liderlik Yaklaşımları…….. 5
1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı…… 5
1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı……..…. 6
1.1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı……..…… 7
1.1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları……. 7
1.1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik…….. 8
1.1.2.4.2. Vizyoner Liderlik……. 8
1.1.2.4.3. Etik Liderlik ……... 9
1.1.2.4.4. Hizmetkâr Liderlik……... 9
1.1.2.4.5. Otantik Liderlik…… 10
1.1.2.4.6. Ruhsal (Spirituel) Liderlik……..... 10
1.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TANIMI VE ÖNEMİ…….…. 11
1.2.1. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri……..... 12
1.2.2. Dönüşümcü Liderlik Boyutları…….……..... 18
1.2.2.1. İdealleştirilmiş Etki…… 18
1.2.2.2. İlham Verici Motivasyon…… 19
1.2.2.3. Zihinsel Uyarım…….. 19
1.2.2.4. Bireyselleştirilmiş Etki……..... 20
1.3. İŞE TUTKUNLUK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ…….. 21
1.3.1. İşe Tutkunluk Tanımı ve Önemi…….. 21
1.3.2. İşe Tutkunluğun Boyutları…… 23
1.3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı …….……. 24
1.3.4. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler……..... 25
1.3.4.1. Çalışana Bağlı Faktörler…….. 26
1.3.4.2. Örgüte Bağlı Faktörler……..... 26
1.3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler……. 27
1.3.5. İşte Ayrılma Niyetinin Sonuçları……..... 30
1.4. X VE Y KUŞAĞI KAVRAMI…….……..... 33
1.4.1. Kuşak Kavramının Tanımı……..……. 33
1.4.2. Kuşakların Sınıflandırılması……..... 34
1.4.2.1.Sessiz Kuşak (1925-1945)……..... 35
1.4.2.2.Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)……..... 36
1.4.2.3.X Kuşağı (1965-1979)……..... 38

1.4.2.4.Y Kuşağı (1980-1999)……. 39
1.4.2.5.Z Kuşağı (2000 ve Sonrası) …… 41

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞE TUTKUNLUK İLİŞKİSİ ……. 42
2.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ..45
2.3. X VE Y KUŞAKLARININ ROLÜ…….. 48
2.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ…… 51

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ……..…..…… 52
3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ ……..……...…….... 52
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ……....……. 53
3.4. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI…….. 53
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI……..…..…… 54

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. VERİLERİN ANALİZİ…… 55
4.2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR …… 56
4.3. ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞE TUTKUNLUK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ; X VE Y KUŞAKLARI ARASINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMANIN BULGULARI……. 58

5. SONUÇ VE TARTIŞMA…….……...……..... 72

KAYNAKÇA..……..……. 81

EKLER……..……. 98

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Demografik Özellikler (n=234)……..….. 56

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler (n=234)……..…… 58

Tablo 3. Dönüşümcü Liderlik, İşe Tutkunluk ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinin Normal Dağılım Analizi (Skewness and Kurtosis)…… 60

Tablo 4: Güvenilirlik Analizi……..……..... 60

Tablo 5: Dönüşümcü Liderlik KMO and Barlett's Testi…… 64

Tablo 6: Dönüşümcü Liderlik İçin Varyans Ölçümü……. 64

Tablo 7: İşe Tutkunluk KMO and Barlett's Testi……... 65

Tablo 8: İşe Tutkunluk İçin Varyans Ölçümü…… 65

Tablo 9: İşten Ayrılma Niyeti KMO and Barlett's Testi…… 66

Tablo 10: İşten Ayrılma Niyeti İçin Varyans Ölçümü……. 66

Tablo 11: Korelasyon Analizi……. 67

Tablo 12: Y Kuşağı İşe Tutkunluk ile Y Kuşağı Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi……. 68

Tablo 13. X Kuşağı İşe Tutkunluk ile X Kuşağı Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi……. 69

Tablo 14. Y Kuşağı İşten Ayrılma Niyeti ile Y Kuşağı Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi…… 70

Tablo 15. X Kuşağı İşten Ayrılma Niyeti ile X Kuşağı Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi…… 71

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Vizyon, Sonuçlar ve Sürdürebilir Başarı Arasındaki İlişki…… 13

Şekil 2: İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler…… 25

Şekil 3: İşten Ayrılmaya Olumlu ve Olumsuz Etki Eden Faktörler…… 29

Şekil 4: Araştırmanın Modeli…….. 51

GİRİŞ

Bir örgütün temel amacı yalnızca kar elde etmek değil aynı zamanda gelişmek ve sürdürülebilir olmaktır. Sürdürülebilirlik yönetimi ise, çalışmalarını sürdüren işletmelerin sebep oldukları çevresel ve sosyal alanlara ilişkin stratejik ve fayda amaçlı cevap verme biçimidir (Salzman, Somers ve Steger, 2005, s. 27-36). Bilgi ve komünikasyon teknolojisindeki değişim, ekonomik ve siyasal faktörlerin gelişimi ile ortaya çıkan küreselleşme süreci, tüm ihtiyaçları yeniden şekillendirmiştir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra iletişim yönelimlerinin kapsam ve yoğunluğunda önemli bir değişim meydana gelmiştir. Bu gelişme ile zaman ve mekanın mesafesi neredeyse kapanmış artık ulusal sınırların ötesinde rol alan örgütler oluşmaya başlamıştır. İş dünyası ise küresel bir ortamda kendi kurallarını yeniden çizmek mecburiyetinde kalmıştır. Daha esnek ve daha az hiyerarşiden oluşacak biçimde yapılarını yeniden düzenlemiştir. Bununla beraber diğer kuruluşlarla ortaklık kurma yaygınlaşmış, küresel çaptaki dağıtım ağına dahil olmak, büyük bir hızla dönüşen piyasada varlığını sürdürmek zorunda kalmıştır. Artık dünya ekonomisi bütünleşmeye başlamış, tarım ve sanayinin yerini büyük çoğunlukta ağırlıksız ve somut olmayan faaliyetler almaya başlamıştır. Bu ağırlıksız ekonomi, bilgiye dayalı, teknolojinin desteklediği hizmetler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi ekonomisi ile çalışanlar maddi üretim ya da dağıtımdan ziyade, bunların tasarlanmasında, satışında, geliştirilmesinde görev almaya başlamış ve bilgi işçileri olarak adlandırılmışlardır (Giddens, 2008, s.83-91).

Sanayi devriminden sonra işletmeler var olan maddi varlıklarıyla ölçülmekteydi. Bunlar donanımsal imkanlar, üretim yerleşkeleri ve makina gibi fiziki kaynaklar olarak adlandırılmaktaydı. Ancak bilgi çağında işletmelerin rekabet avantajını, sahip oldukları entelektüel sermaye ile yakalamaya başladıklarını söylemek mümkündür. Diğer insanlardan farklı olarak, yenilikçi görüşler üreten, değişen koşullara uygun ürün ve hizmetleri pazara sunabilen çalışanlara sahip kuruluşların başarılı olduğu ifade edilmektedir. Bunlar ise ancak iş görenlerin bilgi, deneyim, yetenekleriyle mümkün olmaktadır (Luecke, 2009, s.67-68). Bir çalışanın sahip olduğu bilgi, birikim ve yetenekler kadar, çalışanın potansiyeli keşfedecek, onları doğru zamanda doğru işe yönlendirecek ve hedeflenen amaçlara ulaştıracak liderlerin var olması büyük bir ihtiyaç

olarak karşımıza çıkmaktadır. Artık mali konuların yanında çevresel ve sosyal konuların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Tüm işletme ve iş kararlarında koşulların tamamını bütüncül bir bakış açısıyla dikkate alan, öngörülü, ilişkisel, adaletli, dengeli ve şeffaf bir anlayış icap etmektedir (Tokgöz ve Önce, 2009, s.250-252).

Liderler, kendisini izleyen kişilerin davranış ve düşüncelerinde sosyal etkiyi en çok oluşturan kişilerdir. Etki alanı içindeki bireyleri, gerekli güç faktörlerini (ödüller, yaptırım, otorite vb.) kullanarak uyarıp belirli amaçların yerine getirilmesini sağlamaktadırlar. Hedeflerin gerçekleşmesi için de liderin topluluğu iyi gözlemlemesi, beklenti ve gerekliliklerin farkında olması, kişileri harekete geçirecek uyaranları, motivasyon unsurlarını tespit etmesi, güven ve destek vermesi, gücünü gerektiğinde doğru şekilde kullanması ve topluluğu ayakta tutacak heyecanı vermesi gerekmektedir (Sakallı, 2010, s.89-90). Modern örgüt yapısında başarı, liderin çalışanın potansiyelini ortaya çıkarmasıyla doğru orantılıdır. Bir liderin en temel sorumluluğu, çalışanın tüm kapasite ve becerilerini ortaya çıkartması için onlara yardım etmektir (Memişoğlu, 2001, s.89).

Günümüzde X kuşağı ile Y kuşağı çalışanlarının beklentileri birbirlerinden farklılık gösterse de aynı çalışma sahasını paylaşmaktadırlar. Dolayısıyla bu iki kuşağın amaçlarıyla, örgüt amaçlarının birleştirilmesi ve benzer hedefe hizmet edecek hale getirilmesi, farklı motivasyon kaynaklarıyla sağlanabilmektedir. Enformasyonun ve bilişimin her geçen gün yenilendiği bu dönemde yönetim ve çalışma psikolojisi de değişim göstermektedir. Ayrımlı özelliklere sahip bu iki kuşağın en doğru şekilde yönlendirilmesinin liderlik becerilerine bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların performansı, örgütsel bağlılığı, işe tutkunluğu, işten ayrılma niyeti ise liderini ve örgütünü nasıl algıladığı ile ilgili olup liderlerin ihtiyaca uygun doğru bir algı yönetmesi halinde çalışanlar da amaçlar doğrultusunda gerekli çıktıyı optimum seviyede sunabilmektedirler.

Bu çalışma; günümüzde bu ihtiyacı en iyi şekilde karşılayan liderlik türlerinden biri olan dönüşümcü liderlerin etkisinde kalan, x ve y kuşağı çalışanlarının işe tutkunluk düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyini ölçümlemektedir. Tüm bu varsayımlardan hareketle araştırmanın temel soruları şu şekildedir;

- Dönüşümcü liderlik algısı ile işe tutkunluğun ilişkisi nasıldır?
- Dönüşümcü liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki nasıldır?
- Dönüşümcü liderlik algısı ile X kuşağı çalışanlarının işe tutkunluğu arasındaki ilişki nasıldır?
- Dönüşümcü liderlik algısı ile X kuşağı çalışanlarının işten ayrılma niyeti arasında ilişki nasıldır?
- Dönüşümcü liderlik algısı ile Y Kuşağı çalışanlarının işe tutkunluğu arasındaki ilişki nasıldır?
- Dönüşümcü liderlik algısı ile Y kuşağı çalışanlarının işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki nasıldır?

Bu kapsamda çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde literatür taramasına yer verilerek, liderlik kavramı ve başlıca liderlik yaklaşımları açıklanmıştır. Dönüşümcü liderlik kavramı, dönüşümcü liderliğin özellikleri ve alt boyutları ile incelenmiştir. Devamında işe tutkunluk ve işten ayrılma niyeti kavramları ele alınarak işte tutkunluğun önemi, işe tutkunluğun alt boyutları, işten ayrılma niyetinin tanımı ve işten ayrılma niyetine etki eden faktörler ile işten ayrılma niyetinin sonuçları ifade edilmiştir. Literatür araştırmasının sonunda kuşaklar sınıflandırılarak, sessiz kuşak, bebek patlaması, X, Y ve Z kuşakları detaylı olarak açıklanmıştır.

İkinci bölümde kuramsal çerçeve başlığı altında kavramların birbiriyle olan ilişkileri ifade edilmiştir. Benzer araştırmalar ışığında, dönüşümcü liderlik ile işe tutkunluk ve dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkilerden bahsedilerek, x ve y kuşaklarının rolü hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın modeli ve hipotezleri de belirtilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırma yönteminin nasıl olduğuna dair bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın amacı, önemi, problemi, evreni, örneklemi, veri toplama yöntemi, aracı ve araştırmanın sınırlılıkları hakkında bilgi verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise araştırmaya dair bulgulara yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise sonuç ortaya koyularak çalışma hakkında öneriler sunulmuştur.

1. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde, yapılan literatür araştırmaları ışığında, liderlik kavramına ve liderlik yaklaşımlarına, dönüşümcü liderlik kavramına, işe tutkunluk kavramına, işten ayrılma niyeti kavramına ve kuşak kavramlarına değinilmektedir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, araştırmanın amacına hizmet edecek olan söz konusu ve yakın ilişkili kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

1.1. LİDERLİK KARAMI VE BAŞLICA YAKLAŞIMLAR

1.1.1. Liderlik Tanımı ve Önemi

Liderlik tanımı üzerine birçok araştırma ve yayın yapılmıştır. Liderliğin açıklanmaya çalışılması kadar, bir liderden beklenilen davranışların ne olduğu tespit edilmeye ve anlaşılmaya gayret edilmiştir (Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017, s. 336). Liderlik, bireyleri etkileme gücü ve becerisiyle onları hedeflere ve ötesine ulaştıran, vizyonuyla farklı bakış açıları kazandıran kişinin yürüttüğü bir süreçtir. Lider ise bu ilişkisel süreci sağlayan kişidir (Polatcı ve Sobacı, 2017, s.28). Hedeflere ulaştırırken de bunu zorlayarak değil, doğru bir iletişimde bulunarak bir arada çalışmaya inandırması demektir. Bu özellik her basamakta görev alan liderlerde bulunması gereken bir özelliktir (Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2017, s.113).

Bir liderin diğer görevleri arasında, çalışan ile örgüt amaçlarını uyumlaştırmaya çabalamak, bunu yaparken gerekli dengeyi sağlamak ve onları teşvik ederek performanslarını arttırmak bulunmaktadır. Performansı etkileyen en önemli faktörlerden birinin motivasyon olduğu söylemek mümkündür. Bir örgütün başarısı çalışanlarının başarısıyla doğru orantılıdır. Dolayısıyla bir lider, çalışanları örgüt amaçlarına yönlendirirken onların motivasyonunu ve verimliliğini de düşünerek hareket etmektedir. Onların şevklerini arttırarak inançlarını tazelemekte, örgütteki iletişim hatlarını açık tutmakta, kişilerin kendini gerçekleştirmelerine olanak sağlayarak güven oluşturmaktadır (Çetin, Giderler ve Güler, 2017, s.37).

Liderlik, bir bireyin, aynı hedef için bir araya gelmiş topluluğun, hareketlerine yön verilmesidir. Liderlik, İki yönlü, taraflar arasında ve kişiler arası bir etkileşimdir

(Avcı, 2015, s.89-90; Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017, s.336). Bu tanımdan hareketle, liderlikte üç farklı ve önemli boyuttan bahsetmek gerekmektedir. İlki; liderlik, üyelerini etkisi altına alarak faaliyetlerini değiştirme sürecidir. İkincisi; liderlik, belirli bir amaca ulaşmak gayesinde üyelerini etkilemektedir. Bu amaçlar örgütsel amaçlar olarak nitelendirilmektedir. Üçüncüsü; liderler kendisini takip eden üyeleri etkilemekte ve onlardan etkilenmektedirler (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s.100).

1.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderler, bulunmuş olduğu ortamdaki koşullara göre değişik tarzlar sergilemektedirler. Bu yaklaşımları sayesinde organizasyonel ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesinde etkin fayda sağlamaktadırlar. Liderlik biçimini belirlerken işletmelerin hizmet alanları, üyelerinin karakter özellikleri, ülkelerin sosyo kültürel yapıları, içinde bulunduğu zamanın beklentileri gibi birçok faktörün göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çünkü meydana gelen değişim ve gelişmeler, aynı işletmede farklı zamanlarda farklı ortamlarda, farklı liderlik davranışlarının uygulanmasını gerektirebilmektedir. Diğer taraftan çalışmamızın önemli bir kısmında yer alan dönüşümcü liderliğin, çalışanların algısında onlara kıymetli oldukları hissini uyandırdığı ve performanslarını yükselten bir etki oluşturduğu için önemli bir liderlik stili olduğunu söylemek mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s.210).

Yapılan literatür araştırmasında yaklaşımların ortaya çıkış nedenleri arasında, bir liderin sergilediği davranış biçimlerinin hangi sonuçlara yol açtığı ve bir liderin daha iyi açıklanabilmesi için nelere ihtiyaç olduğu konusunda aranılan cevaplar yol gösterici olmuştur. Aşağıda geçmişten günümüz dönüşümcü liderlik tarzına kadar ortaya çıkan liderlik yaklaşımlarının açıklamalarına yer verilmiştir. Bu doğrultuda liderlik yaklaşımları dört farklı dönemde ve başlıkta incelenecektir.

1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Bu dönemde liderlik araştırmaları, liderlerin özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Etkin liderlerin boy, zeka gibi doğuştan gelen özelliklere, kendine güven vb. vasıflara sahip olma durumu önemli sayılmıştır. Kısacası liderleri diğerlerinden ayıran bir takım belirleyici özelliklerin olduğunu savunmuşlardır. 20. Yüzyılın ortalarına kadar bu alanda

birçok araştırma yapılmışsa da özellikler yaklaşımına göre bir liderin taşıması gereken özellikleri gruplamakta başarısız olduklarını söylemek mümkündür (Sorenson, www.academy.umd.edu/KLSP,2000).

Kişisel özellikler oldukça fazla ve tek tek ayrı değerlendirilemeyecek kadar farklılık göstermekte ve ölçümlenmesi de neredeyse mümkün gözükmemektedir. Bazen koşullar, bazen de çalışan topluluğunun değişik beklenti ve değişik özelliklere sahip olması bu yaklaşımın eksik taraflarını ortaya çıkartmıştır. Nihayetinde özellikler yaklaşımının liderliğin açıklanmasında yetersiz kaldığı ifade edilmiştir (Keçecioğlu, 1998, s.36).

1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımından sonra yapılan liderlik incelemelerinde, Amerikalı bilim adamları davranışçılık hareketini kuvvetlendirmiştir. Bu dönemde Michigan ve Ohio State araştırmalarında insan boyutunu incelemişlerdir. Ayrıca görev boyutunu da tetkik ederek verimlilik, işin tatmini üzerinde durmuşlardır. Ancak bu çalışmalar da liderlik davranışlarını izah etmede yetersiz kalmıştır (Kirby ve Paradise, 1992, s.303).

Koçel (2005) ‘e göre Ohio State araştırmalarında iki önemli davranış tarzı ortaya konulmuştur. Bunlar bireyi önemseme, dikkate alma diğeri ise inisiyatiftir. Çalışma sonuçlarını ise şu şekilde ifade etmek mümkündür; eğer bir lider, üyelerini dikkate alan, önemseyen bir davranış biçimi sergilerse, o işletmede çalışan devir hızında ve devamsızlık düzeyinde düşüş yaşanmaktadır. Eğer bir lider inisiyatif alma ve girişimci davranış biçimi ile üyelerini yönetirse, o grubun performansı da o doğrultuda yükselmektedir.

Ortaya konulan bulgular ışığında Ohio State araştırmalarına göre iki farklı davranış stilinde liderin başarıya ulaştığı tespit edilmiştir (Koçel, 2005, s.590-593). Bu teori kapsamında önemli araştırmalardan diğeri de Michigan Üniversitesi Rensis Likert ve arkadaşları tarafından yapılan seri liderlik çalışmalarıdır. Ortaya çıkan bulgulara göre; iki farlı grupta liderlik davranışlarını incelemişlerdir. Bu çalışmada “İşe yönelik” ve “kişiye yönelik” davranış stillerini araştırmışlardır. İşe yönelik olan davranış biçiminde, üretim, iş ve performans gibi alanlar üzerinde durulurken, kişiye yönelik davranış stilinde,

çalışanların duygu ve hisleri, ilişkilerin sağlıklı olması gibi alanlar incelenmiştir. Michigan çalışmalarında, iki farklı davranış şeklinin birbirinin tersi olduğu ve lider hangisine yakın durursa, diğer uçtaki değere o kadar uzak olacağı ifade edilmektedir (Keçecioğlu, 1998, s.121-122).

1.1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlik yaklaşımında yalnızca işe ve insana yönelmekten ziyade mevcut durum bütünsel ele alınmaya çalışılarak, izleyenlerin özelliklerine, liderin yetkilerine, işin ve dış çevrenin yapısına odaklanıldığını söylemek mümkündür (Yukl, 1989, s.261).

Burada en doğru ve verimli liderlik davranışının, görev ve insan yönelimli tutumlarının uygunluğuyla ilgili olduğu ortaya koyulmuştur. Aynı zamanda liderlikte oldukça fazla durumsal unsurun olduğu da ifade edilmektedir. Dolayısıyla durumsallık teorisyenleri bu anlamda birçok açıdan eleştirilmişlerdir. Liderlik stillerinden hangisinin hangi durumlarda daha uygun olabileceği konusunda çok az fikir birliği sağlanmıştır (Çelik, 2000, s.142; Kirby ve Paradise, 1992, s.303).

Durumsal liderlik yaklaşımı değişen koşullar ve durumlar karşısında en uygun olan liderlik davranışının sergilenmesidir. Mevcut durumun değerlendirilmesiyle ihtiyaçlar analiz edilmekte ve bu doğrultuda liderlik tarzında değişiklikler yapılmaktadır. Dikkate alınan faktör, ortamın ve çevrenin özellikleridir. Ulaşılmak istenilen amaç hangi nitelikte, topluluğun kabiliyetleri, içinde bulunulan işletmenin özellikleri, lider ve onu izleyenlerin tecrübeleri nelerdir sorularına verilen cevaplar bir liderin liderlik tarzı üzerinde bir etkiye sahip olduğu söylenmektedir. Bu teoride lider, işin yapısı ve davranış şekli ile üyelerini harekete geçirmeye ve onları başarıya ulaştırmaya çalışmaktadır (Koçel 2005, s.209).

1.1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Liderlikle ilgili yapılan çoğu araştırmanın birçok konuyu açıklamaya yeterli bulunmaması nedeniyle bundan önceki liderlik yaklaşımları bir noktada geçerliliğini ve güvenirliliğini kaybetmiştir. Ancak açık kalan bu alan sayesinde yepyeni yaklaşım ve

araştırmaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Öyle ki klasik liderlik modelleri yerini hislerin, değer atfetmenin önemine bırakmıştır. Artık liderle onu izleyenlerin arasındaki ilişkinin incelendiği yeni bir yaklaşımın doğması söz konusu olmuştur. Liderlik yaklaşımlarında dönüşümcü liderliğin, etkileşimci liderliğin, vizyoner liderliğin, etik liderliğin, hizmetkar liderliğin, otantik liderliğin, ruhsal (spirituel) liderliğin vb. öne çıktığını ifade etmek mümkündür (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s.277-394).

Bu çalışmamızda modern liderlik stillerinden biri olan dönüşümcü liderliğe bir sonraki bölümde detaylı olarak değinilecek, diğer modern liderlik türleri ise kısaca açıklanacaktır.

1.1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci (işlemsel) liderlik kısaca lider ile üyeleri arasındaki değiş-tokuş (mübadele) ilişkisidir. Lider genel anlamda yapılması gerekli olanları ortaya koymaktadır. Üyeler bunları yerine getirirse liderin kendilerine ödül, yerine getirmez ise ceza vereceğini bilmektedirler (Bass, 1990, s.20; Bass, 1998, s.4). Etkileşimci lider bunu sağlarken yetki ve otoritesini kullanmaktadır. Üyelerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini gözetir ancak onların itaatini ve işe olan şevkini sağlamak amacıyla da örgütsel kaynakları kullanmaktadır. Davranışlarını kontrol etmek ve düzeltmek amacıyla da "uyarım-tepki modeli" (stimulus-response model) sergilemektedir (Grundstein-Amado, 1999, s.250-251).

1.1.2.4.2. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlikte liderler proaktif bir yaklaşım sergileyerek geleceği en iyi şekilde öngörmektedirler. İçinde bulunduğu örgüt yapısında izleyenlerine her koşulda yeni yollar gösteren, yeni ufuklar çizen bir yaklaşım sergilemektedirler. Üyelerinin potansiyellerini farkında olarak yapabileceklerinin en iyisini yapmaları açısından onları yönlendirmektedirler. Nerede olmak istediklerini gözeterek hayallerine ulaşabilmeleri için geleceğe taşıyan bir türde liderlik şeklidir (Özden, 1999, s.48). İzleyenlerini dinlemekte, iletişime oldukça açık şekilde fikirlerine değer vermekte ve onlara saygı duymaktadırlar. Yetki delege ederek astlarına sorumluluk vermekte, planlama süreçlerine üyelerini de dahil ederek vizyonu örgütün genelini kapsayacak şekilde sahiplenmelerine

olanak sağlamaktadırlar. Bu açıdan üyelerin beklenenin de üstünde performans ortaya koymalarına neden olmaktadırlar (Quigley, 1998, s.280). Tüm bu özellikleriyle vizyoner liderlik türünde liderin vizyonu dinamik bir süreç olarak organizasyonun gelecekteki konumunu oluşturmaktadır. Bu vizyonun sürekli dönüşüm halinde, geleceğe ve ileriye dönük olduğunu söylemek mümkündür. Etkisini yitirdiğinde ise ilham verici yeni bir vizyon oluşturularak değiştirilmektedir (Bennis, 2016, s.164).

1.1.2.4.3. Etik Liderlik

Etik liderlik, etik değerlere sahip olan ve davranışlarına da bunu yansıtan liderlik türü olarak ifade edilmektedir. İyiliği yaygınlaştırmak, dürüstlük, samimilik, demokratiklik, güvenilirlik, kişilerarası iletişimsel beceri, katılımı destekleme gibi becerilerin toplamı şeklinde tanımlanabilmektedir. Aynı zamanda başkalarının kişisel özelliklerine de saygı duymaktadırlar (Cuilla, 1998, s.4). Farklı fikirlere değer vermekte ve empati kurmaktadırlar (Alatlı, 1999, s.520). Etik liderler karar alırken etik değerleri gözetmektedirler (Brigley, 1995, s.123). Aynı zamanda alacakları kararların sonuçlarını hesaba katmakta ve gereken sorumlulukları da almaktadırlar. Eğer alınacak karar etik sorun ve durumları ortaya koyuyorsa bu kararı almamakta ve" işi doğru" yapmaktan ziyade "doğru işi" yapmakla ilgili amaçları bulunmaktadır (Bennis, 1995, s.138). Dürüst olmanın etik liderliğin en önemli tarafı olduğunu ifade etmek mümkündür (Bennis, 1995, s.64).

1.1.2.4.4. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkar liderler, empati yönü kuvvetli, üyelerini dinleyen, onları duygu olarak anlayabilen ve gerekeli desteği sunabilen alışılmışın dışında güce ve kaynağa sahip olan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Hizmetkâr liderlik türünde lider üyelerine hizmet eden bir konumda bulunmaktadır. Problem ve sorunları dışarıdan çözen bir mekanizma olmaktan çıkarak üreten, yeri geldiğinde yeni fikirlerin üretilmesinde gerekli gücü üyeleriyle paylaşan kişi olarak ifade edilmektedir. Bunu yaparken izleyenlerine yol gösterici olmakta ve gelişmelerini yakından takip etmektedir (Akiş, 2004, s.146; Stone, Russell ve Patterson, 2004, s.352). Hizmetkâr liderler vizyona sahip, hizmet anlayışında hiyerarşik düzenin en altında bulunan, çalışma normlarını ve değerlerini tanımlayan,

ortaklar ve astlar için en uygun ortamı oluşturan kişiler olarak açıklanmaktadır (Akiş, 2004, s.146-147).

1.1.2.4.5. Otantik Liderlik

Olumlu yönde örgütsel sonuçları ortaya çıkarabilecek güce sahip olan liderlik türü Otantik liderlik olarak ifade edilmektedir. Özgün bir tarza sahip olmakla birlikte, statü ve kişisel amaçlardan ziyade sosyal çıkarlarla güdülenmektedirler. Ayrıca taklit değil orijinal bir tarza sahip oldukları söylenmektedir. Bireysel amaçları örgütsel amaçlarla birleştirerek insanlara hizmet etme yönünde hareket etmektedirler. Üyelerini güçlendirmekte ve kendilerine dürüst davranmaktadırlar. Yerleşmiş örgüt kültüründe radikal bir değişim sağlayabilmek için hangi kültürel değerlerden faydalanmaları gerektiğini bilmektedirler. Aynı zamanda başkalarının beklediği gibi şekillenmemekte dolayısıyla kendi kişiliklerinden ödün vermemektedirler. Davranışlarında temel aldıklarının sahip oldukları değerler ve kanaatler olduğu ileri sürülmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.738).

1.1.2.4.6. Ruhsal (Spiritüel) Liderlik

Ruhsallığı (spiritüelliği) kişinin bir anlam arayışı ile kendini sorgulaması, bütün olma ihtiyacı, yaşama gücü ve içsel bir tecrübesi olarak ifade etmek mümkündür. Ruhsal liderlik ise üyelerinin yaşama gücünü ortaya çıkarma hedefinde onların kendi anlam arayışlarında hizmetkar liderlik stili ile onların gelişimini sağlayan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Sorunun nedenini bulmak için önce kendilerini sorgulamakta sonra dış etkenlere yönelmektedirler. Stratejiden önce insana ve insan ruhunu anlamaya odaklanmaktadırlar. Ortak değer, vizyon ve anlam yaratma çabasıyla sevgi odaklı yaklaşımda bulunarak yetki delege etmekte, eğitim ve gelişim imkanları sağlamakta, öngörülerine ve sezgilerine önem vermekte buna bağlı olarak risk almakta ve dönüşüme açık bir tarzı benimsemektedirler. Aynı zamanda hizmetkar liderlik özellikleri de sergilemektedirler (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.745- 746).

1.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TANIMI VE ÖNEMİ

Hızlı bir dönüşümün yaşandığı günümüz koşullarında eski liderlik davranışlarının artık örgüt ve çalışanlar üzerinde etkisini yitirdiğini söylemek mümkündür. Dönüşümcü liderlik, ihtiyaca uygun ve değişimi destekleyecek yepyeni örgütsel değerler ortaya koymak ve bunu tüm çalışanlara benimsetmektir. Dönüşümcü lider, izleyenlerin beklentilerini dikkate almanın da ötesinde kendilerine ilham kaynağı olmanın öneminin farkındadır ve bu doğrultuda hareket etmektedir. Değişimin öncüleridir ve bu süreci yönlendiren kişiler olarak tanımlanmaktadır. Güçlü bir enerjiye sahip olan dönüşümcü liderler, sorgulayan ve risk almaktan kaçınmayan kişiler olmanın yanında davranışlarıyla kişileri belirli bir düşünceye ve amaca hizmet etmek için gereken inancı sağlamaktadırlar. Girişimcilik özellikleri gösteren bu liderler çalışanların kendini geliştirmesine uygun olanakları sağlarken örgütün hedefleri doğrultusunda onları yönlendirmektedirler. Bir işletmede misyon ve vizyon ortaya koyarak, güven ve saygı oluşturmasıyla karizma özellikleri sergilemektedirler. Önemli amaçları açıklayıcı ve basit bir şekilde anlatarak, beklentileri ve çabaları yönlendirmesiyle çalışanları telkin etmektedirler. Akılcı yaklaşımları ve sorun çözme biçimleri ile entelektüel uyarımda bulunmaktadırlar. Her çalışanla ayrıca ilgilenip ihtiyaçlarına uygun danışmanlık yaparak bireysel destek sağlamaktadırlar (Çelik, 1998, s.423-442).

Eren (2000)'e göre yöneticilik vasfına sahip liderler, astları bir başarı gösterdiklerinde onlara statü ve ücret dağıtmakta, başarılarını takviye etmeyi tercih etmekte, herhangi bir değişim yapmadan sitemi devam ettirmektedirler. Ancak dönüşümcü liderler astlarına bir vizyon kazandırmakta, onlara daha fazla katkı sağlamaları için ek misyon sunmaktadırlar. Örgütsel dönüşümü sağlayarak kendilerini önemli hissettirmek için gereken tüm fırsatları açığa çıkarmakta ve kendilerine güvenmelerini öğretmektedirler. Potansiyelleri olduğu inancını vererek, yaptıkları işin niteliğini arttırmaya yönelik destek vermekte, farklı kültürler ve çeşitli süreçlerle neticede farklı performanslarla yönetmeye eğilim göstermektedirler. Dönüşümcü liderlikte geçmişe bağlılık düşük seviyede olmakla beraber asıl olanın reform yapmak olduğu ifade edilmektedir. Onlar geleceğe dönük liderlik yapmakta oldukları için kısa vadede işletme performansında önemli düzeyde değişiklikler gözlemlenebilmektedir. Başlangıçta

işletme performans düzeyinde düşüş yaşanması olasıdır. Çünkü değişime direnç gösteren çalışanlar, bir süre adaptasyon sorunu, şaşkınlık, ne yapacağını bilmekte zorluk yaşayabilmektedirler. Ancak kısa bir süre sonra yeni çalışma ortamına, yeni örgüt kültürüne uyum sağlamaktadırlar.

Leithwood (1992, s.8-12) ise dönüşümcü liderliği, amaca ulaşmak için yeniden bir sistemin kurulmasını, insanların sorumluluk alanlarının yenilenmesini, misyon ve vizyonun yeniden belirlenmesini sağlayan liderlik türü olarak açıklamaktadır. Dönüşümcü liderlikte maddi dayanaklar değil, kişisel değerler ön planda tutulmaktadır. Bunlar, adalet ve düzeni tesis etme gibi değerler sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu temeller üzerinde pazarlık yapılması mümkün olmamakla birlikte izleyicilerini yeni amaçlara sevk edebilmekte ve onları birleştirecek bir amaç ortaya koyabilmektedirler (Burns, 1978, s.426).

Bir kurumda çalışanlar dönüşümcü liderlik davranışlarıyla yönetiliyorsa astların algısında ihtiyaçlarının olduğundan fazla karşılandığı, yapabileceklerini düşündüklerinin ötesini başarabilecekleri inancı, kendilerini güçlü şekilde temsil ettiği inancı yer almaktadır. Bu algı oluştuğunda astlar daha mutlu ve tatmin olmaktadırlar. Bu tür davranışların sergilenmesiyle kişilerin emek harcamalarında, verimliliğinde ve hissedilen tatminde artış söz konusudur. Başka bir ifadeyle, dönüşümcü liderlik davranışları ile üyelerin sergiledikleri çaba, verimlilik ve hissettikleri tatmin arasında doğru orantı olduğu söylenmektedir (Bass ve Avolio, 1993, s. 49-80).

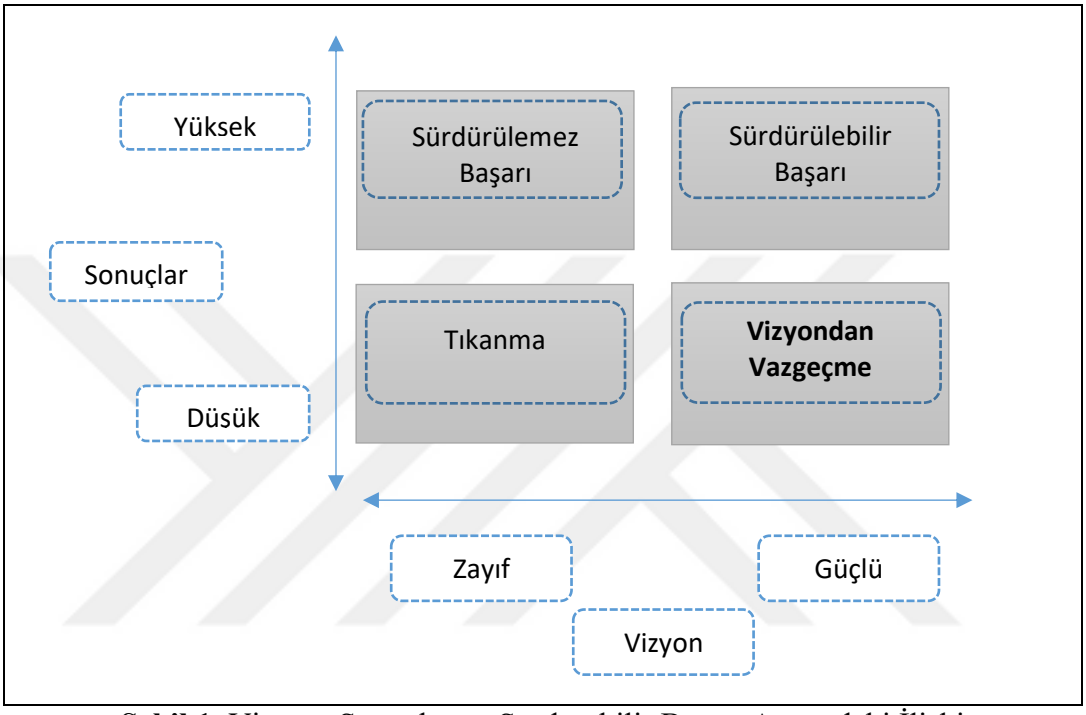
1.2.1. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri

Liderliğin temel özellikleri, literatür araştırmaları doğrultusunda aşağıda açıklanmaktadır.

a) Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Dönüşümcü liderlerin en karakteristik özelliği vizyon olduğu ifade edilmektedir. Vizyon; kişinin varlık sebebi, yaşama hedefleri gibi alanlardaki en önemli kabullenmelerinin gösterdiği yol ya da kişinin değerlerinin zihnindeki yansıması olarak açıklanmaktadır (Özden, 1999, s.41).

Örgütsel vizyonun belirlenmesi ise gerçekleştirilmesi hedeflenen bir geleceğin planlanması, geliştirilmesi, oluşturulması ve paylaşılması ile işletme istikbalinin belirlenmesi olarak ifade edilmektedir (Eraslan, 2006, s.13-14).



Şekil 1. Vizyon, Sonuçlar ve Sürdürebilir Başarı Arasındaki İlişki

Kaynak: Kotter, 1999, s. 80

b) Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık

Başarılı bir değişimin en önemli yardımcılarından birinin yaratıcılık olduğunu söylemek mümkündür. Lider tarafından izleyenlerinin içinde var olan ancak daha önce ortaya çıkarılmamış bu özelliğini açığa çıkarılması dönüşüm sürecinin en önemli destekleyicisi olarak ifade edilmektedir. Yaratıcılık doğru yerde ve şekilde kullanıldığında çalışanların başarımını arttırmakta, işletmeye yeni fırsatlar elde etmesini sağlamakta, yeni fikir ve yöntemleri oluşturmakta yol gösterici niteliktedir (İnci, 2001, s.21).

Dönüşümcü liderlerin en temel özelliklerinden biri de çalışanların gizli kalmış, atıl ancak içinde yetenek barındıran güçlerini ortaya koymaları için onları desteklemesi

ve gerekli fırsatları sunması olarak belirtilmektedir. Bir işletme eğer dönüşüm odağındaysa ve süreçlere değişim çerçevesinden bakıyorsa, çalışanlar da becerilerinin farkında olmakta, zihinsel bir çaba içinde kendilerini ve örgütü geliştirecek bir çalışma ortamıyla iç içe yer almaktadırlar. Dönüşümcü liderler bu yöntem ile değişime uyumu kolaylaştıracaklarını ve değişimin daha kalıcı bir şekilde varlık göstereceğinin farkında olmaktadırlar. Dönüşüm risk teşkil etmektedir. Ancak onlar bu riski almakta, titizlikle yapılmış analizler sonucunda sürece izleyenleri de dahil etmektedirler. Bu riskin amacı işletmeyi geliştirmektir. Bu doğrultuda dönüşümcü liderler, hizmet alanlarını, ürün kalitesini ve kendilerini geliştirme hedefinde her zaman yeni yol ve yöntemlere başvurmaktadırlar. Bu sayede izleyenlerini de gelişime yönlendirmekte, yeni bilgi, tecrübe, beceri kazanmaları için onları desteklemektedirler. Mevcut sistemde iş tanımlarını sorgulamaya teşvik ederek yeni yöntemleri bulmak amacında çalışmaktadırlar (Bresctick, 1999, s.150-151).

c) Karizmatik Etkiye Sahip Olma

İlk defa karizma kavramını Max Weber kullanmıştır. Karizma özelliğinin kriz zamanlarında kendini gösteren bir tarz olduğunu ve üyeler üzerinde önemli bir güç unsuru teşkil ettiğini ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlik özelliklerinden biri olan karizmatik etkiye sahip olmayı liderler üyelerinin yüksek düzeyde performans göstermesini sağlamak ve üyelerinin amaçlara bağlılığını arttırmak amacıyla kullanmaktadırlar (Bresctick, 1999, s.86-92). Karizmatik etkisi olan lider izleyenler üzerinde yüksek güce ve tesire sahiptir. Bu yönü sayesinde çalışanlar kendilerini liderle özdeşleştirmekte, lidere güven hissetmektedirler. Lider de onların düşüncelerini harekete geçirmekte, ilham vermektedir. Bu liderlik tarzında başarılı olmak için yüksek bir çaba göstermek gerekmektedir (Çelik, 2000, s.148).

d) Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi

Etkin bir iletişim motivasyonun temelini oluşturmaktadır. Motivasyon ise bir örgütte amaçların yerine getirilmesi için çalışanlara canlılık, heyecan veren ve harekete geçirici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Liderliğin temel misyonu çalışanların kendilerini yeterli, bilgi sahibi ve kuvvetli hissetmelerini sağlamak için onları motive

etmektir. Etkin bir iletişim kurarak işletme amaçları doğrultusunda onları yönlendirmektedir. Kusursuz bir iletişim kurmak, bu özelliğin geliştirilmesiyle mümkün olabilmektedir. Bu sayede etkin iletişim tarzıyla lider fikirlerini ve tecrübelerini açık bir şekilde üyeleriyle paylaşarak onlara motivasyon sağlamaktadır. Eğer lider bunu başaramıyorsa bir amacının, bir hedefinin ve bir mesajının olmasında hiçbir katma değer bulunmamaktadır (Maxwell, 1999, s.29).

Çalışanların bile kendilerinden beklemedikleri, yapabileceğinden fazla performansı ortaya koymaları için üç faklı liderlik süreci kullanılmaktadır. Motivasyonun sağlanmasında bu süreçler önem ifade etmektedir (Conger, 1999, s.147) :

- Lider çalışanlarına daha fazla bilgi aktarımında bulunarak, onlara başarıya ulaşabilmeleri için gerekli yol ve yöntemler göstermek konusunda desteklemektedir.
- Üyelerine birlik bilinci aşılayarak, hedefler doğrultusunda amaca ulaşmak için kendilerine inanmalarını sağlamaktadır. Bu doğrultuda onları destekleyecek gücün kendilerinde var olduğuna ikna etmektedir.
- Liderlik tarzı sayesinde çalışanlarının yüksek statü beklentilerini arttırmakta ve bu istekleri yerine getirmektedir.

Dönüşümcü liderlerin motivasyon araçları arasında izleyenlerine teşekkür mesajları yayınlamak, toplumsal ve kişisel bildirilerini paylaşmak, birlik bilincini oluşturmak ve güçlendirmek için parti ve projeler organize etmek gibi uygulamalar yer almaktadır. Böylesi çalışmalar ortak vizyonu kuvvetlendirerek örgütsel kültürün de sağlamlaşmasına katkı sunmaktadır. Bu sayede üyelerini daima motive etmekte ve değişime adaptasyonu sağlamaktadır (Pielstick, 1998, s.7).

e) Değişimin Temsilcileri Olma

Değişim ve dönüşümün olduğu yerde direnç gösterenlerin varlığından da bahsetmek mümkündür. Bu çalışanlar mevcut durumun değişmesini istememekle birlikte geçmişe sıkı sıkıya bağlı, sahip olduğu iş yapma biçimlerini ve statüsünü korumak kaygısındadırlar. Ancak bir dönüşümcü lider bu zihniyetin aksine yeni ve farklı yöntemler geliştirmek amacıyla önceden yapılan iş yapma biçimlerini sorgulamakta ve dönüşüm

için gerekli olan ne varsa hayata geçirmek için çabalamaktadır. Sorunlar karşısında değişik, kendine ve duruma özgü çözümler üreterek yaratıcı uygulamalarda bulunmaktadır. Rutin ve olağan olaylardan haz etmemektedirler (Zel, 1997, s.69).

Dönüşümcü liderler değişim için, mevcut durumda en ideal olarak görünen modelden kolaylıkla çıkabilmektedirler. Bu yönüyle değişimin öncülüğünü ve temsilciliğini yapmakta, çevresine rol model olarak onlara cesaret ve ilham vermektedirler. Dönüşümcü liderler, değişen koşulların farkındalığıyla ne zaman ve ne şekilde dönüşümün gerekli olabileceğini tahmin etmektedirler. Bu doğrultuda çalışanlarını değişime her daim hazır hale getirmekte, rekabet avantajı sağlayacak ve yüksek hızda uyum sağlatacak şekilde onları yönetmektedirler. Eskide kalmış ilkeleri yıkarak geleneksel iş yapma şekillerinden vazgeçmelerini öğretmektedirler (Şimşek, 1997, s.478).

f) Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma

Kişilik özellikleri olarak incelendiğinde dönüşümcü liderlerin ortaya çıkan en temel kişilik özellikleri, eleştiri almaktan asla korkmamak ve başarısızlık kaygısı hissetmemektir. Duygusal olarak dayanıklı yapıları sayesinde kendi iç çatışmalarını da yönetmeyi bilmektedirler. Dönüşümcü lider kendine güvenen, stres ve kaos ortamlarında dayanıklılığı artan, kararlı, inançlı kimseler olarak ifade edilmektedir. Araştırmacılar yapmış oldukları çalışmalarda tüm bu özelliklerin bir dönüşümcü liderde olduğunu söylemişlerdir (Zel, 1997, s.67).

Dönüşümü sağlamak kolay bir süreç değildir. Geleceğin belirsizlik içinde olması nedeniyle karşılaşılan fırsatların en iyi şekilde değerlendirilememesi başarısızlık getirebilmektedir. Değişim zamanında direnç göstermesi muhtemel kişiler olabileceği için lider cesur davranarak üyelerini de cesaretlendirmekte ve bu süreci kolaylaştırmaktadır. Dönüşümcü liderler risk almaktan çekinmezler, ancak bunu belli bir mantık çerçevesinde yapmaktadırlar (Eraslan, 2006, s. 20-22).

g) Güçlendirme

Günay ve Çetin (2001, s.56)'in yaptığı açıklamaya göre güçlendirme;

- İnsan kaynağının daima eğitilmesidir. Bilginin paylaşılmasıdır. Çalışanlara kendi işlerini tasarlamasına, düzenlemesine ve kontrol etmesine müsaade etmektir.
- Daha kaliteli işler yapmak üzere geliştirmek istedikleri iş süreçlerinde çalışanları yetkilendirme ve serbestlik sunmaktır.
- Çalışanı işin sonucundan sorumlu tutarak, yaptıkları işin sorumluluklarını kendilerine vermektedir.
- Çalışanlara kendisine güven duyulan bir ortam olduğu hissini vermektir.
- Çalışanların iş yapış tarzlarında pozitif yönlü değişimler oluşturmayı hedeflemektir.
- Organizasyonda adaletli güç paylaşılmasına olanak sağlamaktır.
- Bürokrasinin ve hiyerarşinin yorucu basamaklarından kurtarmaktır.
- Çalışanların yapmış olduğu işe tam anlamıyla hakim olmasını sağmaktır.

h) Esnek Yönetim Anlayışı

Esneklik kabiliyeti olmayan işletmeler katı ve kırılmaya müsait olarak ifade edilmektedir. Ancak bahsedilen esneklik değişime, organizasyonun hazır bulunması anlamına gelmektedir. Burada esneklik, örgütün kendi değerlerinden, inançlarından kısacası özünden ötesine gitmesiyle değil, örgütsel sistemlerindeki değişebilme kabiliyeti olarak açıklanmaktadır. Esneklik, işletmenin büyüme ve sürdürülebilir olma gayretinin tam olarak merkezinde yer almaktadır (Apuhan, 1997, s.170).

Değişen koşullar işletmeleri esnek yönetim stiline doğru sürüklemiş hatta bunu bir gereklilik olarak ortaya çıkarmıştır. Dijital çağın da etkisiyle artık iş yapıları, üretim ve yönetim sistemleri de değişime uğramaktadır. Esnek yönetim sayesinde koşullara ve taleplere adaptasyon kolaylaşmakta, organizasyonun hız kapasitesini de arttırdığı düşünüldüğünde piyasada rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

i) Güvenirlilik ve Özgüven

Dönüşümcü liderlikte hem lidere güven hem de liderin üyelerine karşı hissettiği güven oldukça önemli bir alanı kaplamaktadır. Lider davranışları sayesinde üyelerine bir

rol model teşkil etmekte, savunduğu fikri ve düşünceyi uygulayarak tutarlılığı arttırmaktadır. Liderin üyelerine güvenmesinin sonucunda ise yaratıcılık ortaya çıkmaktadır (Pielstick, 1998, s.5).

Dönüşümcü liderlerin genel özellikleri arasında özgüven sahibi olmaları yer almaktadır. Kapasitelerinin ve becerilerinin farkında olarak başkalarının onayını ve beğenmelerini beklememekte, öz denetim ve irade sahibi oldukları ifade edilmektedir. Kendine olan güveni kadar izleyenlerine de güvendikleri için dönüşümü dayanışma ve beraberlikle sağlamaktadır (Eraslan, 2006, s.28).

1.2.2. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Dönüşümcü liderliğin boyutları aşağıda açıklanmaktadır.

1.2.2.1. İdealleştirilmiş Etki

Karip (1998, s.443-465) yaptığı çalışmada, davranış ve atfedilen idealleştirilmiş etki olmak üzere iki alt boyuttan bahsetmektedir. Liderin değerleri doğrultusunda konuşması, belirli bir amaca hizmet etmenin anlamını belirtmesi, aldığı ve alacağı kararları etik açıdan değerlendirmesi davranış alt boyutuyla ilişkilendirilmiştir. Lideri üyelerinin kendisine inanılan, güvenilen, saygı duymaya değer biri olarak görmesi, o kişiyle çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun faydasını kendi menfaatlerinden önemli görmesi ise atfedilen etkiyle ilgili olmaktadır.

Westerlaken ve Woods (2013, s.41-46)'e göre ise davranış unsuru dönüşümcü liderlikte itimat ve saygı hissettirmektir. Atfedilen karizmada ise izleyenler lideri ile kendisini özdeşleşmektedir. Bu yönüyle dönüşümcü liderlikte idealleştirilmiş etki boyutunu kuvvetli bir şekilde kullanan liderler üyeleri tarafından takip edilmekte, rol model olarak alınmaktadırlar. Aynı zamanda değer sahibi olmaları ve adaletli davranmaları nedeniyle de izleyenler kendilerine saygı ve güven duymaktadırlar. Dönüşümcü liderler de bu amaçla idealleştirilmiş etki boyunu kullanmaktadırlar.

Diğer bir ifadeyle dönüşümcü lider, üyelerine rol model oluşturarak onlara örnek teşkil etmektedir. İzleyiciler dönüşümcü liderine benzemek için kendilerini onunla

özdeşleştirerek aynı hedef doğrultusunda çalışmaktadırlar (Demir ve Okan, 2009, s.57-72).

1.2.2.2. İlham Verici Motivasyon

Karip (1998, 443-465)'in yaptığı araştırmada ilham verici motivasyon alt boyutu, "Telkinle Güdüleme" olarak ele alınmıştır. liderin davranışları burada daha çok içsel bir motivasyon kaynağı olmakla ilgilidir. Kişilere ilham vererek birçok insanı bir araya getirerek ortak amaca doğru yönlendirmekte, birlik ve biz olma bilinci oluşturmaktadır. Sürekli pozitif bir tutum sergileyerek kişilere gelecek hakkında umut ve moral vermektedir. Üyelerinin amaçlarını gerçekleştireceğine tam bir inanç içinde olarak onları harekete geçirerek ivme kazandırmaktadır.

Liderler, amacına ulaşmak istediklerinde cazip bir ön görü oluşturmaktadır. Bu ön görüyü üyelerini motive ederken kullanmakta, onlara bir anlam yüklemekte ve onları teşvik etmektedir. Bu açıdan bakıldığında vizyoner liderlik türünü de içermektedir. Bir başka ifadeyle dönüşümcü liderliğin bu boyutu vizyoner liderlik bakış açısını kapsamaktadır (Demir ve Okan, 2009, s.57-72).

Bass ve Avolio (1994) ilham verici motivasyonu esin kaynağı olarak takipçilerinin yapmış oldukları çalışmalara anlam yüklemesi olarak tanımlamaktadır. Bu boyutun takım ruhu ve canlılık kazandırdığını, üyelerinin zihinlerinde gelecekle ilgili ulaşmak isteyecekleri hedefler oluşturarak ortak bir vizyona sahip olmalarını sağlamak olarak ifade etmektedirler. Bu doğrultuda izleyenlerinin bağlılığını da olumlu anlamda etkilemekte olduğuna değinmişlerdir.

1.2.2.3. Zihinsel Uyarım

Karip (1998, s.443-465) çalışmasında zihinsel uyarımdan "Entellektüel Uyarım" olarak bahsetmektedir. Lider, astlarının daha önceden alışmış oldukları iş yapma biçimlerini, geleneksel davranış kalıplarını, problemlerle baş etme yöntemlerini, değer yargılarını sorgulamaya, yeni fikirler üretmeye teşvik etmekte ve bu fikirleri ifade etmeleri için gerekli olan koşulları sunmaktadır.

"Zihinsel teşvik" olarak yansıtılan davranış biçimi ile liderler onu izleyenleri zekasını kullanmaları, mantıklı yaklaşımlar sergilemeleri, bir problemi özenle incelemeleri ve çözüm üretmeleri açısından yüreklendirmektedir. Ödüllendirerek daha yaratıcı ve üretken davranmalarına yardımcı olmaktadır (Bass, 1990, s.19-31). Bu sayede üyeler daha yüksek düzeyde cesarete sahip olmakta ve liderlik vasıflarını da geliştirmektedirler (Maxwell, 1999, s.11).

Diğer taraftan dönüşümcü lider üyelerine bir işi hangi yoldan nasıl ne şekilde yapacağını söylememektedir. Onlara düşünerek üretmeleri için fırsat tanımakta, süreçleri ve durumları yeniden gözden geçirmelerini, değerlendirme yaparak sonuca ulaşmalarını ve sergileyecekleri davranışların sonuçlarını dikkatle ele almalarını sağlamaktadır. Bu girdiler neticesinde zihinsel bir uyarım sağlamakta ve çıktıların yaratıcılık doğrultusunda başarılı olması için çabalamaktadır (Judge ve Piccolo, 2004, s.755-768).

1.2.2.4. Bireyselleştirilmiş Etki

Bireyselleştirilmiş etki " bireysel destek" olarak kavramsallaştırılmıştır (Karip, 1998, s.443-465). Lider astlarına bireysel olarak alaka göstermekte, onların endişelerini dinlemekte, kendilerini geliştirmeleri için fırsat ve olanaklar sunmaktadır. İhtiyaçlarını önemsemekte ve en üst düzeyde karşılayabilmeleri için gereken çabayı göstermektedir.

Dönüşümcü lider bireyselleştirilmiş ilgi ile yüksek düzeyde destekleyici bir davranış sergilemektedir. İzleyicilerin mevcut durumlarını daha ileriye taşımaları, gizli güçlerini açığa çıkarmaları için çabalamakta bu sayede örgüte en iyi şekilde katkı sunmalarına zemin oluşturmaktadır (Bass ve Riggio, 2006, s.7). Takipçilerinin fikirlerine önem vermekte, etkin bir şekilde onları dinlemektedirler. Bireysel amaçlarını bilerek, onlara kendilerini geliştirmeleri için olanaklar sağlamakta, işletme içinde birlik bilinci oluşturmaktadırlar. Çalışanların güçlü yönlerini ön plana çıkararak onlara yetenek, bilgi, beceri ve kapasitelerini yukarıya taşımaları için fırsat sunmaktadırlar (Sanner-Stiehr ve Kueny, 2017, s.1-9).

1.3. İŞE TUTKUNLUK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

1.3.1. İşe Tutkunluk Tanımı ve Önemi

İşe tutkunluk kavramı ilk kez Kahn (1990, s.692-724) tarafından, aynı anda bilişsel, fiziksel, duygusal olarak kişinin işine dört elle sarılması ve kendisini işine adaması olarak ifade edilmiştir. Bireyin çalışma hayatına ne kadar kendisini adadığı, ne kadar özümseyebildiği, yaptığı işle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin niteliği de işe tutkunluk yönünden mühim görülmüştür.

İşe tutkunlukla ilişkilendirilebilecek "Social Exchange Theory" (Sosyal Mübadele Teorisi) de çalışma hayatına tutkunluğa sebep olabilecek konulardan biridir. Bu teori kişiler arasındaki münasebeti, aralarında karşılıklı çıkar bağı olarak tarif edilmiştir. Teori, kişilerin maddi ödüllerin dışında manevi ödüller ile ödüllendirilmesi arzusuyla sosyalleşmelerini ileriye taşıma ve devam ettirebilmeleri esasına dayanmaktadır. Buna bağlı olarak kişiler ilişkilerine maddi münasebetlerde olduğu gibi kazanç ve yarar maksadıyla devam etmektedirler. İktisadı ve sosyal değişimlerdeki gibi kâğıt üzerinde bir anlaşma olmayıp ilaveten yaptıklarının neticesinde bir karşılığının olması teminatı da bulunmamaktadır. Kişinin sosyal bağlarından bir geri dönüş alacağına inancı varsa bağ kurmakta, yoksa hiçbir ilişki, bağ kurmamaktadır (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001, s.1-36).

Çalışanların işletmelerde uzun vadede kalmalarını ve ayrılma isteklerini etkileyen bir sebep işe gömülmüşlük ve diğer sebep ise işe adanmışlıktır. Bunlardan işe gömülmüşlük, çalışanın örgütte kalma ya da ayrılma isteğini tetikleyen nedenlerin toplamı olarak kabul edilmektedir (Kanten, Kanten, Dündar, 2016, s.69).

Kişi çalışırken bağlı olduğu işletmenin kendisine kattığı faydaları ve imkanları değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeye göre elde ettiği fayda ve imkanlara göre kendini işine daha fazla vererek işe tutkunluk davranışı göstermektedir (Saks, 2006, s.602-603).

İşe adanmışlık da iki farklı bakış açısı bulunmaktadır. İlki enerji, sadakat ve bireysel performanstır. Bu ifadeler tükenmişliğin zıttı olarak karşımıza gelmektedir. Bu

hususta yapılan incelemeler neticesinde kişilerin tükenmişlik hissini deneyimlediklerinde enerjinin bitkinliğe, sadakatin isteksizliğe ve bireysel performansın ise düşmesine neden olduğu ileri sürülmektedir. İkinci bakış açısında ise birbirlerinden bağımsız duyguların olduğu işe adanmışlık ve tükenmişlik halleri bulunmakta ve bunlar arasında pozitif olmayan bir bağ söz konusudur (Çakıl, 2011, s.30).

İşe adanmışlık, kişinin örgütteki içsel motivasyonunun belirtisi olmakla beraber zihnin pozitif ve işlevsel durumuna işaret etmektedir. Adanmış çalışanlar yüksek düzeyde kendilerini işlerine adamakta, güçlenmekte ve kendilerini işlerine vermektedirler. Kendini işe verme, kişinin işletmedeki işine her şeyiyle yoğun bir şekilde odaklanması ve sevinç içinde işiyle bir olması olarak değerlendirilmektedir. Güç, kişinin işteyken fazlaca enerjiyi ve duygusal esnekliği kişinin kendisinde barındırması olarak nitelendirmek mümkündür. Adanma kavramı kişinin işinde gurur, heves, arzu, ilham, ehemmiyet, meydan okuma duygularını taşıması anlamına gelmektedir (Sawang, 2012, s.179).

Adanmış çalışanlar kendilerini her daim işleriyle alakadar bulmaktadırlar. Adanmışlık iyi yönde, doyumluluk aynı anda ise canlılık, sadakat ve kendini adama (adanmışlığın üç boyutu) kavramlarıyla ifade edilen iş merkezli bir akıl hali olarak tanımlanabilmektedir. Adanmışlık, o an ya da şahsi durumdan daha fazla devamlılığı olan, her koşulda, her yerde ve her an hissedilen, kuvvetli ve algının yüksek olduğu bir durum olarak ifade edilmektedir. Belli bir hedef, olgu, kişi ya da tavır üstüne odaklı değildir. Adanmışlığın ilk adımı canlılık ise, fazla enerji ve işteyken duygusal iyileşme gücü olarak tabir edilmektedir. Yine başkasının işi için bile çabalamak konusunda ortaya koyduğu gönüllülük ve bütün zorluklara rağmen gönüllüğün devamlılık hali de canlılık olarak nitelendirilmektedir. Bağlılık, işine kuvvetli biçimde bağlanma halidir ve bir heyecan, ilham, gurur, meydan okuma hislerinin deneyimlenmesidir. Kendini adama, zamanın nasıl geçtiğini anlamama ve bireyin şahsını işinden güç bir şekilde ayırdığı bir yerde, çalışmasına tam anlamıyla adapte olması, sevinç içinde işine bağlanması durumu olarak açıklanmaktadır. Adanmışlığın üç hali olsa da çoğu bilim adamı canlılık ve bağlılığın temel esaslar olduğunu, kendini verme halinin ise daha az ilişkili bir durum olduğunu söylemektedirler (Rathbone, 2006, s.18-19).

İşe adanmışlık kavramı öncelikle motivasyon, az sayıda çalışan devir hızı ve iş tatmini gibi pozitif örgütsel durumlarla bağlantılıdır. Çalışanın kendi kendine karar verebilme becerisi ve öğrenme gibi pozitif örgütsel tavırlarla ilişkilidir. Aynı zamanda başka çalışanlara göre çalıştıkları işletmelere çok daha fazla bağlanmaktadırlar (Rothman ve Jordaan, 2006, s.87).

1.3.2. İşe Tutkunluğun Boyutları

a) Dinçlik

Kendini gerçekleştirme, bilgi, fedakârlık ve ahenkli çalışma, dinçlik (canlılık) boyutunun kaynakları olarak görülmektedir (Richardson, 2002, s.309).

Dinçlik boyutunun, bireylerin çalışırken enerjilerinin yüksek düzeyde olması, kolay yorulmamaları, hem fiziksel hem de zihinsel anlamda da bitkinlik göstermemeleri ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür (Bakker, Demerouti ve Ten Brummelhuis, 2012, s.556).

b) Adanmışlık

Adanmışlık, kişinin işine yüksek bir şekilde katılım göstermesi ve karşılaştığı zorlukları gurur ve meydan okuma hissi ile karşılaması anlamına gelmektedir (Schaufeli, Salanova, González-romá ve Bakker, 2002, s.74).

Adanmışlık boyutu, bireyin işine yüklediği güçlü bir bağlılığı temsil etmektedir. Birey, işine yüklemiş olduğu bu güçlü bağ ile işinin önemli ve anlamlı olduğunu, aynı zamanda ilgi çekici ve bir amaca hizmet ettiğini düşünerek gurur, ilham, istek gibi duygularını yaşamaktadır ve dolayısıyla da birey işini hevesle yapmaktadır (Özarallı, 2017, s.1260).

c) Yoğunlaşma

Çalışanın, işinde zamanın nasıl geçtiğini anlayamadan yoğun bir şekilde bütün dikkatini işine vermesi ve işini bırakmaya isteksizliği yoğunlaşma boyutu olarak isimlendirilmiştir (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s.417).

1.3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı

İşten ayrılmak, bir iş görenin işletmeden istekli ya da isteksiz olarak ayrılması olarak da ifade edilmektedir. İşten ayrılmanın birikimli bir sürecin sonucu olduğunu söylemek mümkündür (Price, 1977, s.3). Bu bakış açısıyla işten ayrılma niyeti çalışanların mevcuttaki işinden gerçek anlamda ayrılmayı düşünmesi durumu olarak açıklanmaktadır (Mor Barak, Nissly ve Levin, 2001, s.625-661). İşletme performanslarının yüksek olabilmesi için çalışanların da bireysel performans düzeylerinin yukarıda olması gerekmektedir. Bu nedenle verimliliği düşük bir çalışanın işten ayrılma niyetine girmesi olumsuz bir durum olarak değerlendirilmemektedir (Özdevecioğlu, 2004, s.97-115).

Vasıfsız çalışanın işten ayrılması işveren tarafından nasıl istenen bir durumsa, kaliteli ve vasıflı bir çalışanın da işten ayrılması o kadar istenmeyen bir hal olarak değerlendirilmektedir (Küçükodacı, 2014, s.31-35). İşgücü devrine ait sistemler demografik, örgütsel, işgücü pazarına bağlı unsurların çalışanın işten ayrılma fikrinde etkili olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Weisberg, 1994, s.4-14). İş gücü devri (turnover) çalışanların bir idarenin kadrosunda istihdam edilmesinin ardından rastgele bir sebeple ayrılmalarını ya da idare tarafından çıkarılmalarını anlatmaktadır (Eren, 2010, s.275).

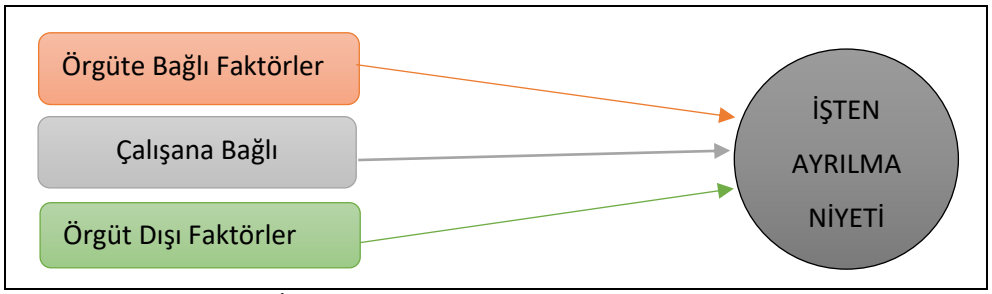
Çalışanlar işten ayrılma eylemine girişmeden evvel onların maksatları tahmin edilebilmektedir. Örgütün ve çalışanın muhtemel olarak beklentisi kazan kazan metodu yöntemiyle ortaya çıkarılabilmektedir. Bir çalışanın yapmış olduğu işten keyif alması sağlanarak, mutluluğunun artmasına, örgüte olan tutkunluğunun yükseltmesine, işgücü devrinin azalmasına, örgüte olan faydanın artmasına ve sonucunda çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya koymasına imkan sunulabilmektedir. Aksi halde, çalışanın işinden haz duymaması halinde, işgücü devri olasılığı artmakta, işe devam etme azalmakta, verimsizlik başlamakta, iş sağlığı ve güvenliği hususunda sıkıntılar çoğalmakta ve sonucunda çalışan örgütten ayrılma niyetine ilerlemektedir. Bu doğrultuda örgütün yeni maliyetleri ortaya çıkmaktadır. Hali hazırda iş seçeneklerinin de olması çalışanların iş doyum düzeylerini ve işten uzaklaşma isteklerini de etkilemektedir (Yücel ve Demirel 2013, s.159-177).

İşten ayrılma düşüncesinin örgütsel başarıyı etkilediği hususunda geniş bir kanı bulunmaktadır. İşten ayrılma düşüncesini etkileyen nedenlerin ortaya çıkarılmasıyla beraber araştırmacılar işten uzaklaşma tutumunu öncesinde tahmin etmekte ve izah edebilmekte, idareciler de potansiyel ayrılmaların önüne geçebilmek için gerekli önlemleri almaktadır (Hwang ve Kou, 2006, s.254).

Özellikle başarısı çok iyi olan çalışanların işlerinden ayrılması örgütler tarafından arzu edilmeyen bir davranış olarak nitelendirilmektedir. İşten ayrılma evvelinde kişilerin işten ayrılmaya istekli olması işten ayrılma durumu için mühim bir işaret olmakta, niyet halindeyken sebepleri tespit edilerek ortadan kaldırılması çalışanın kazanılması için örgütlere rehber olmaktadır (Arı Sağlam, Bal H. ve Çına Bal E., 2010, s.144). Sonuç olarak, bir çalışanın işten ayrılmayı arzu etmesi veya bunu düşünmesi sürekli işini bırakması ile sonuçlanmasa bile işinden ayrılma düşüncesi hususunda bir belirti olarak değerlendirilmekte, faaliyete geçirilmemiş olması sebebiyle gerekli önlemlerin alınabilmesine olanak tanımaktadır (Lee ve Mowday, 1987, s.721- 743).

1.3.4. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

Yapılan araştırmalar sonucuna göre, işten ayrılma niyetini etkileyen üç önemli unsurun olduğu tespit edilmiştir. İş olanakları gibi farklı dışsal faktörlerden kaynaklanmasının yanı sıra, kişiye özgü ya da örgüte bağlı unsurlardan etkilenmesiyle de ortaya çıkabileceği gözlemlenmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986, s.55-70).



Şekil 2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

1.3.4.1. Çalışana Bağlı Faktörler

Çalışanların kişisel hayat standartları ile ilgili olan faktörler olarak tanımlanmıştır. Kişisel seviyede ayrılmayı tetikleyen koşullarla ilgili olabileceği gibi kişilik özelliklerinden de kaynaklanabileceğini ifade etmek mümkündür. Çalışana bağlı faktörlerden kaynaklı işten ayrılma sebebine etki eden maddeler şu şekilde sıralanmaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1979, s.224-247; Küçükodacı, 2014, s.31);

- Çalışanın yaşı ile alakalı ortaya çıkan zorunluluklar (yaşlanma, maluliyet).
- Farklı seçenekteki işlere ilgi duymak.
- Aile yaşantısındaki değişmeler (ölüm, evlilik).
- Eğitim ve öğretim durumu (çocuklarının ya da kendisinin).
- Şahsın fizyolojik ya da psikolojik nedenleri (sağlık, çevre).
- İş ile alakalı beklentilerin karşılanamaması.

1.3.4.2. Örgüte Bağlı Faktörler

Örgüte bağlı işten ayrılma nedenleri daha fazla çalışanın kendi kararı ve arzusuyla ortaya çıkan faktörler olarak açıklanmaktadır. Buradan hareketle bu faktörler önü alınabilir nedenler arasında tanımlanabilmektedir. Bunların bir bölümü işletmeye, bir bölümü ise iş-işletme-çalışan arasındaki ilişiğe dayanmaktadır (Varol, 2010, s.60). Bu faktörlerin meydana gelmesinde idare kademelerinin tesiri fazla olduğundan çözülmesi de yine idareciler aracılığıyla mümkün olabilmektedir (Kaya, 2010, s.43).

Küçükodacı (2014, s.31-33)'nın yapmış olduğu çalışmaya göre işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörler şu şekilde sıralanmaktadır;

- İşletmenin kurulduğu çevre (şehirden uzak yada şehrin merkezinde).
- İşe gidiş geliş imkanları (servis imkanı, kullanılabilecek taşıtların varlığı ya da imkanı, park edebilme durumları).
- İşin yapılabilir olması ya da zorluk derecesi.
- İşletmenin olumsuz koşulları dayatması (sık rotasyon, mesai koşullarında fazla katılık).

- Ücret konusunda adaletsizlik (başarı değerlendirmesinin göz önünde bulundurulmaması, adil olmayan ücret politikası).
- İyi olmayan iş koşulları (kaza ihtimallerinin fazla olması, işletmenin fiziki ve niteliklerinin yeterli olmaması, mesai saatlerinin adil olmaması).
- İş görenlerin psikolojik, fiziki ve mesleki donanımları açısından fazlaca zorlanmaları.
- İyi olmayan idareci davranışı (ağır ve adaletsiz tavırların sergilenmesi, gelişime fırsat verilmemesi, tanınma-kabullenilme prensibinin iyi işletilmemesi).
- İşletmede sosyal hizmetlerin yeterli olmaması ya da hiç bulunmaması (dinlenme odalarının olmaması, ulaşım sağlayan servis imkanlarının olmaması).
- Üretim aşamasının kötü olması (beceriksiz ve yetersiz çalışanların çalıştırılması, ağır iş koşulları, iyi olmayan idari yönetim, kullanılacak materyallerin azlığı ya da yetersizliği vb.).
- Hak edilen terfilerin işleme koyulmaması .
- İşletme içinde adaletsizlik duygusunun yaygın olması.

1.3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Çalışanların işten ayrılma isteklerinin ekonomik ve sosyal faktörlerden kaynaklandığı ifade edilmektedir. İşten ayrılma niyetine etki eden faktör örgüt dışı etkenlere dayanıyor ise zaman işletmeler tarafından işten çıkışlara mani olmak her mümkün olmayabilmektedir. Çünkü sözü edilen sorunların kapsamı işletmelerin gücünü aşmaktadır (Varol, 2010, s.59-60).

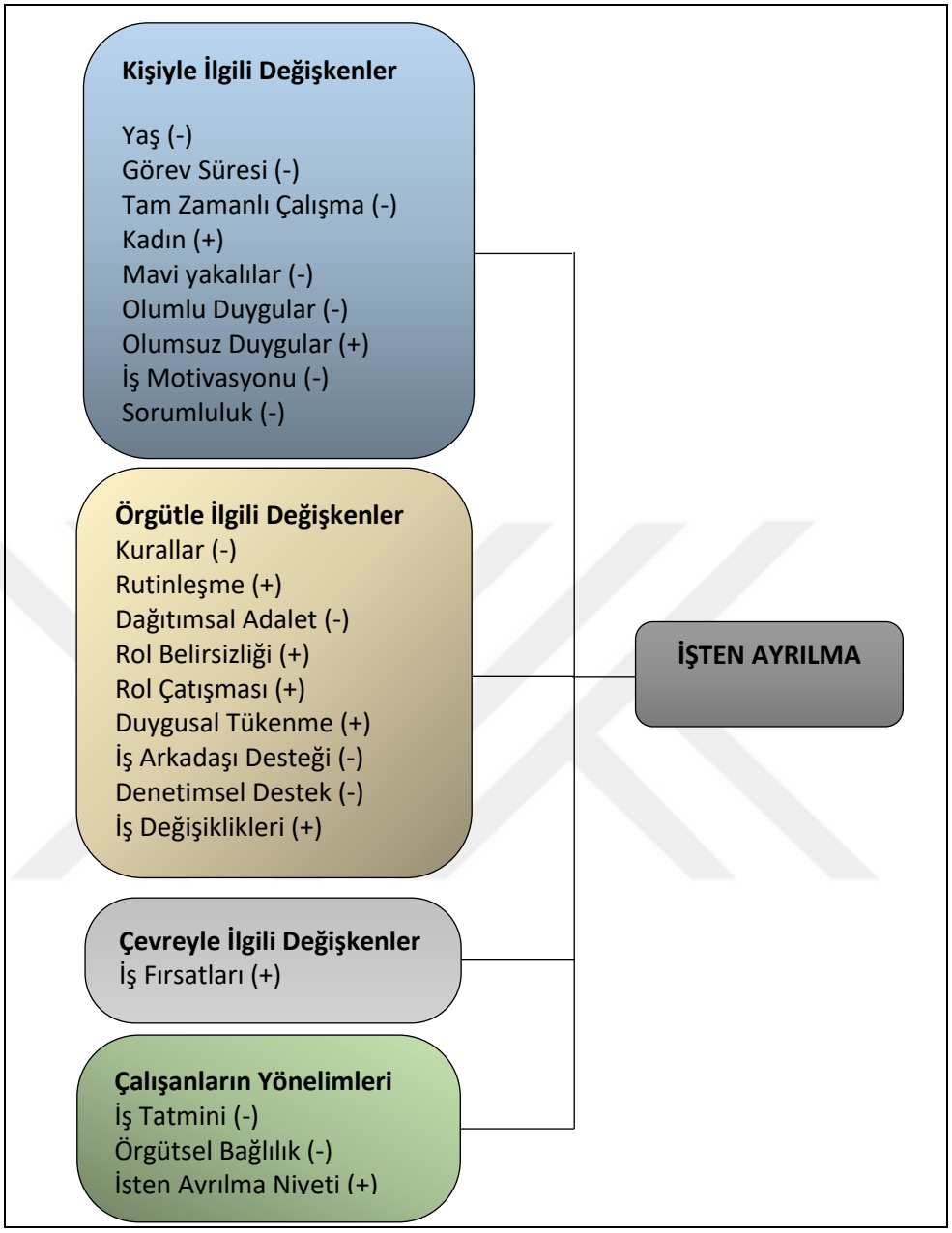
Yine Küçükodacı (2014, s.33)'nın yapmış olduğu çalışma kapsamında işten ayrılma niyetinin örgüt dışı faktörleri aşağıda sıralanmaktadır;

- Mevsimsel değişiklikler, ekonomik kriz veya yükseliş gibi konjoktürel faktörler.
- Malzeme olmaması veya yetersiz sipariş gibi piyasa dalgalanması.

- Farklı meslek gruplarının toplumda daha çok ön plana çıkması ve gelecek vadetmesi.
- Kıdem tazminatının işletmeleri zorlayacak şekilde yüksel maliyetli olması.
- Yasaların fazla gelirli işletmelere vergi yükünün ağır uygulanması.
- Mevsimlik çalışma sahalarının etkisi (tarımsal işler).
- Genel ekonomik boyutun, iş gücü sahasına etkisi.
- Otomasyon, mekanikleşme sebebiyle rahatlıkla başka işlere geçme ve adapte olma imkanlarının fazlalaşması.

Her işten ayrılma durumu işletmeler için olumsuzluk teşkil etmemektedir. Burada göz önünde bulundurulması gereken, işten ayrılmanın işlevsel olup olmaması durumu olarak ifade edilmektedir. Çok başarılı çalışanların işten ayrılmaları işletme için olumsuz değerlendirilmekteyken, aksi durumda başarısı az olan bir çalışanın işten ayrılması o işletme için işlevsel ve olumlu bir olay olarak nitelendirilmektedir (Lance, 1988, s.271).

İşten ayrılmaya olumlu ve olumsuz etki eden faktörler şematik olarak aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 3. İşten Ayrılmaya Olumlu ve Olumsuz Etki Eden Faktörler

Kaynak: Iverson, R.D. (1999). An event history analysis of employee turnover: the case of hospital employees in Australia. *Human Resource Management Review*, *9* (4), s.399.

1.3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Çalışanın işletmeden ayrılma maliyetleri, boş kalan pozisyonların kapanması, boş kalması veya giden çalışanın yerine başka bir çalışanın getirilmesi kararına göre değişiklik göstermektedir. Pozisyonun doldurulmaması, uzun vadede insan kaynakları sermayesini azaltabilmektedir. Son yıllarda sürekli uygulanan küçülme (downsizing) sürecinin hedefi de bu durumla ilişkilendirilmiştir. Fakat bu olayda bile işten ayrılmalar mühim maliyetleri beraberinde getirmektedir. İşten ayrılan çalışanların bazılarının rakip işletmelerle anlaşmaları, diğer çalışanların stres oranlarının fazlalaşması ve moral düzeylerinin düşmesi de maliyet türü olarak düşünülmektedir (Barutçugil, 2004, s.474).

İşten ayrılma niyeti olan bir çalışanın tavırları iş çevresini negatif etkilemekte ve işletmeler için büyük maliyetle sonuçlanarak iş gücünün azalmasına sebebiyet vermektedir. İşten ayrılma neticesinde ortaya çıkan maliyetler maddeler şeklinde aşağıda sıralanmaktadır (Sanderson, 2003, s.46; Agin, 2010, s.28-29);

- İşgücü istihdamı sağlanırken yapılacak değerlendirme, seçme ve işe başlatılan işçinin beraberinde getirdiği maliyet yükü,
- Tekrarlanan eğitim masrafları,
- Çalışana işi öğrenene kadar ve adaptasyon sağlayana kadar ödenen verimsiz mesai ücretleri maliyeti,
- Çalışan kişinin kendi departmanındaki işlerini aksatacak tavırların maliyeti,
- İşe alışma döneminde meydana gelebilecek hataların, kaza ve zararların maliyeti,
- Yeni çalışanların işe alınma süreci ile işten ayrılacak olan çalışanın işten ayrılma süresinde geçen zamanda ortaya çıkan üretim azlığı maliyeti,
- Yeni işe alınan kişi işi öğrenene kadar geçireceği süreçte tam kapasitesini ortaya koyana kadar diğer çalışanlara ödenen fazla mesai maliyetleri.

İşten ayrılma isteğinin örgütlere olumsuz etkilerinin yanı sıra olumlu etkileri de bulunmaktadır. İşgücü devri seviyesinin azlığı ve bu sebepten yeni işçi alımının da düşük olduğu işletmelerde hali hazırdaki tecrübeli çalışanlar kendilerini geliştirebilecek kariyer

fırsatı bulamamakta, çalışma ortamlarının sıradanlaşması ve başarılarının düşmesi neticesi ortaya çıkmaktadır (Tuncer, 2012, s.33; Barutçugil, 2004, s.475).

Mobley (1982, s.113)'ye göre çalıştığı örgütten ayrılma davranışının üç farklı etkisi ve sonucu söz konusudur. Bu sonuçlar olumlu ve olumsuz olarak ortaya çıkmakta ve işletme açısından, işten ayrılanlar açısından, işletmede kalanlar bacısından aşağıda kategorize edilerek açıklanmaktadır;

- İşten Ayrılma Davranışının Örgüt Açısından Muhtemel Olumlu Sonuçları
  - İçsel dönüşümün artması,
  - İşletme yapısının esnemesi,
  - Örgütte kalan çalışanlarda yüksek düzeyde tatmin,
  - Örgütte değişimin tetiklenmesi,
  - Canlılığın artması,
  - Performansları düşük düzeyde olan çalışanların işten çıkarılması.

- İşten Ayrılma Davranışının Örgüt Açısından Muhtemel Olumsuz Sonuçları
  - İşletme genelinde meydana gelebilecek verimlilik kaybı,
  - Değişimin ve çıkışın maliyetleri,
  - Verimli, etkin çalışanın kaybı,
  - Sosyal ilişkilerin bozulmasıyla birlikte örgüt ikliminin olumsuz etkilenmesi,
  - Örgütte kalan çalışanların tatmininde düşüş,
  - Yeniden istihdamı yapılan kişilere ayrılan eğitim maliyetleri,

- İşten Ayrılma Davranışının Örgütte Kalanlar Açısından Muhtemel Olumlu Sonuçları
  - Terfi etme fırsatını yakalaması,
  - İş ortamının değişimden sağlanan fayda,
  - Ücret kazancında artış,
  - Çalışanın kendisine atfettiği değerde yükselme,
  - Kişisel gelişim.

- İşten Ayrılma Davranışının Örgütte Kalanlar Açısından Muhtemel Olumsuz Sonuçları
    - Kariyer basamaklarında meydana gelebilecek aksaklık ya da bozulmalar,
    - Kıdem kaybının yaşanması,
    - Değişimle beraber yaşanabilecek stres,
    - Sosyal ilişkilerde oluşabilecek bozulmalar.

- İşten Ayrılma Davranışının Örgütten Ayrılan Çalışan Açısından Muhtemel Olumlu Sonuçları
    - Yeni iş ortamında, yeni çalışanlarla tecrübe paylaşımı,
    - Canlılığın artması,
    - Ahenk ve bağlılıkta meydana gelen yükselme,
    - İçsel değişimin ortaya çıkması,
    - Tatminin artması,

- İşten Ayrılma Davranışının Örgütten Ayrılan Çalışan Açısından Muhtemel Olumsuz Sonuçları
    - Nitelikli iş arkadaşlarında yaşanan kayıp,
    - Sosyal ilişkilerin bozulması,
    - Tatmin düşüklüğünün yaşanması,
    - Uyum ve aidiyette ortaya çıkan düşüş.

İşletmede görev alan kişiler yüksek kariyer imkanları, daha iyi sosyal hizmet beklentileri, çevresel faktörler ya da mesai arkadaşı veya idarecilerinden kaynaklanan nedenlerden dolayı hali hazırdaki işlerinden kendi arzularıyla ayrılmayı istemektedirler (Demirdağ, 2010, s.47-52). Çalışanlar kendi arzularıyla hali hazırdaki işlerinden çıktıklarında ya da işten çıkma düşüncesi meydana geldiğinde daha iyi şartlarda çalışma, gelecek vadeden bir kariyer, iyi bir maaş ve nitelikleri açısından daha tatmin edici bir pozisyon beklentisinde olmaktadırlar (Çağ, 2011, s.99). Bu isteklerine ya da ümit ettiklerine kavuşurlarsa işten ayrılma isteği çalışanı pozitif anlamda etkilemektedir. Aksi

takdirde bu isteklere ve ümit edilenlere kavuşulmamışsa kariyerini yitirme, maaşını yitirme, işsizlik sigortası hakkını yitirme, tazminat hakkını yitirme gibi çeşitli kayıplarla karşılaşacağından işten ayrılma arzusu çalışanı negatif anlamda etkilemektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008, s.319).

İşletmelerin makul bir düzeyde işgücü devri süratinin olması, öncelikle işgücü maliyetlerinin azalacağı anlamına gelmektedir. Fazla maliyetli kıdemli çalışanlardan sonra yerlerine daha genç ve daha dinç bir kadroyu az bir maliyetle oluşturma ihtimali bulunmaktadır. Aynı zamanda başarısı düşük işçinin yerine daha başarılı ve verimli işçilerin işe alınması durumu da söz konusu olabilmektedir. Diğer taraftan ayrılan işçilerin yerlerine başka çalışan almayarak mevcuttaki toplam çalışan sayısı düşebilmekte ve akabinde işgücü maliyetlerini de indirebilmektedir. Yenilikçiliğin ve kreatifliğin desteklenmesi, farklılıkların önemsenmesi, çalışanların yaşı, cinsiyeti, kültür dağılımlarının yeniden yapılandırılması, işgücü devir süratinin belirli bir oranda olmasıyla daha da basitleşmektedir (Barutçugil, 2004, s.475).

1.4. X VE Y KUŞAĞI KAVRAMI

1.4.1. Kuşak Kavramının Tanımı

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, 2019).

Kuşak kuramı; belli bir zaman çizelgesinde doğmuş kişilerin, değer yargıları, tavır-davranış biçimleri ve hayat tarzlarının, belli bir dönemde dünyaya gelmiş olmalarından dolayı ortaya çıkmıştır. Her bir kuşağın yapısında bazı kişilik özellikleri ve değer muhakemeleri bulunduğundan kişiler bünyelerinde dünyaya geldikleri çağın kuşağına eş özellikler barındırmakta, diğer çağın kuşağındaki kişilerden benzer olmayan özelliklere sahip olmaktadırlar (Chen, 2010, s.132).

Benzer kuşağın bireyleri, duygusal hafızalarında benzer anılar ortaya çıkaran mühim tarihsel olguları yaşamakta ve bundan dolayı lidere, işletmelere ve aileye yönelik benzer bir görüş açısı edinmektedirler. Kuşaklar, müşterek duygu, tavır ve yönelimlerle kendi örf ve kültürlerini oluşturmaktadırlar (Arsenault, 2004, s.124-125).

Şimdiki zaman diliminde kuşak kelimesinin barındırdığı anlam, gelişen teknolojinin varlığı, hayat standartlarının farklılaşması ile geniş bir yer kaplamaktadır. Bu anlamda kuşak kuramı aslında sosyolojik bir durum olarak ifade edilmektedir. Farklı kuşak bireylerinin arz ve talepleri, istekleri, umut ettikleri, düşleri birbirinden farklılık göstermektedir. Yakın zamanda ortaya çıkmış kuşakları ayırt eden en mühim özellik doğum tarihleri olarak belirtilmektedir (McCrindle ve Wolfinger 2010, s.8-13).

Bazı araştırmalar neticesinde kesin ve net bir farklılık ortaya konulmamıştır. Ancak bilinen bir doğru da geçmiş zamanlardaki aza kanaat eden ve idari gücü sorgulamadan kabullenen çalışanların yerine artık daha bilgi sahibi, aza kanaat etmeyen, gerektiğinde idari gücü sorgulayan, istekleri ve talepleri birbirinin aynı olmayan, kendi için vakit ayırmak isteyen çalışanların varlığı söz konusudur (Sadullah, 2010, s.7).

1.4.2. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşakları kategorize etmek için yalnızca dünyaya geldikleri zaman aralığını değil aynı anda içinde bulundukları toplumun fikirleri, duyguları ve tecrübeleri de değerlendirilmektedir (Zemke, Raines ve Filipczak, 2013, s.4). Kuşaklar sınıflandırılırken benzer yaş topluluklarının aynı yıllarda dünyaya gelmiş, ortak zaman ve ortak kültürü paylaşan bireylerin bir arada olduğu söylenmektedir (Weingarten, 2009, s.27). Kuşaklar kategorize edildiğinde yıllar net olarak söylenemezken, genel olarak belli bir zaman dilimini yani 15 ila 20 yıl arasında bir süreci kapsamaktadır (Stanley, 2010).

Dünya üzerinde birbirinden farklı 5 kuşak bulunmaktadır ve yeni olan kuşakla beraber hayat biçimleri, hayata karşı görüşleri de farklılık göstermektedir. Bundan yola çıkarak mesleki anlamda, kariyer anlamında ve daha birçok alanda gelişme ve varyasyon sağlanmaktadır (Yılmaz, 2013, s.1). İçinde bulunduğumuz bu zamanda kurumsal örgütlerde çalışmakta olan kuşaklara baktığımızda ilk kez dünya üzerinde birden fazla kuşağın çalışma ortamında etkileşim halinde olduğu gözlemlenmektedir. Sebepleri

değerlendirildiğinde, artış gösteren gelir düzeyi ve hayat sürelerini kişilerin iş hayatında uzun süreler görev almalarına neden olduğu tespit edilmektedir. Yaşadığımız şuan ki zaman diliminde daha az etkin olan Sessiz Kuşak diğer üç grup olan Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı daha faal olarak çalışma hayatında bulunurken, son kuşak olan Z kuşağı ise yıllar içinde aktif olarak iş yaşamına başlayacaktır. Farklı özellikte ki kuşakların bir arada çalışması doğal olarak beraberinde çatışmaları, problemleri, uyuşmazlıkları ortaya çıkarmakta ve çözüm yolları için çalışmalar ve tetkikler yapılmaktadır (Toruntay, 2011, s.68).

1.4.2.1. Sessiz Kuşak (1925-1945)

Bu kuşak kaynaklarda 1925-1946 yılları aralığında dünyaya gelmiş kişiler olarak tanımlanmaktadır (Sparks, 2012, s.452). 1. ve 2. Dünya savaşları esnasında doğdukları için kuşak aynı zamanda 'savaş çocukları' olarak da anılmaktadır. Savaşın tahrip edici gücünün içine doğdukları için öncelikle hayata tutunabilmeyi öğrenmişlerdir (Yiğit, 2010, s.8).

1939 yılında 2. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla bütün dünya meşakkatli ve zorlu bir dönem geçirmiştir. 1940 ila 1945 yıllarında savaştan sebep insan sayısı azalmış ve yeni doğan bebek sayısı düşmüş. Bu kuşak sessiz ismini bu sebeple almıştır. Bu dönemin çocukluğuna tesir eden öğeler kıtlık ve sıkıntı olarak ifade edilmektedir (Seçkin, 2000, s. 12).

İş hayatında hareket tarzlarını ve görüş açılarını incelendiğinde 20.yy.da doğan bu sessiz kuşak üyelerinin iş değerleri, dürüstlük, otoriteyi tanıma ve hazzı erteleme düsturu üzerine inşa edildiği görülmektedir. Dünya da yaşanan maddi sıkıntılar ve iş imkanlarının kısıtlı olması nedeniyle kişilerin birikim yaparak gösterişsiz ve kolay olmayan bir hayatı sürdürmek mecburiyetinde kaldıkları ifade edilmektedir (Acılıoğlu, 2015, s.24).

Bu dönemdeki kişilerin küçük yaşta yuva kurup çocuk dünyaya getirdiği, bu nedenle birçoğunun eğitimini tamamlayamadığı gözlemlenmektedir. Çoğu lise eğitimi alamamış, çok az bir kısmı üniversiteye yerleşmiş olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu zamanın kadınları için eğitimin bir karşılığı olmadığından okul hayatına devam edenlerin büyük bir kısmı erkek olarak kayıtlara geçmiştir. Bu nedenle erkeklerin eğitim

düzeylerinin kadınlarınkinden daha fazla olduğu bilinmektedir (Delahoyde, 2009, s.32-33).

Bu kuşaktaki kişilerin büyük aileler içinde dünyaya geldikleri, üç kuşak aynı evde birlikte yaşadıkları ve bu ortamda büyüdükleri belirtilmektedir. Karar veren bireyin ailenin en büyük ve en yaşlı erkeği olduğunu, iş paylaşımının bireylere has bir durumda olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca bu kuşakta yetişenler örf, adet ve değerlere önem vererek yaşamaktadırlar (Anıl, 2011, s.36). Kuşak özellikleri ise, para tutmayı bilen ve biriktiren, nakit harcamalara alışmış bugünün piyasasında en maddeci ve markaya bağlı tüketiciler olarak tanımlanmaktadır (Karaaslan, 2014, s.37). Ayrıca hukuk kaidelerini önemseyen, otoriteye saygılı, bir örgüt içinde veya hiyerarşik düzende ömrü boyunca kalabilen, değişimlere uyum gösteren ve şikâyetçi olmayan kişiler olarak da açıklanmaktadırlar (Weingarten, 2009, s.35).

1.4.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)

Patlama çağı olarak isimlendirilerek 1946 ve 1964 seneleri arasında dünyaya gelmiş bireyleri içine almaktadır. Bu çağda dikkat çeken birçok gelişme söz konusudur. Bu tarihsel öneme sahip olaylar insan hakları akımı, devrim, köklü değişim, çok partili devir olmak üzere sıralanmaktadır (Ceylan, 2014, s.28). Ülkemizde 2. Dünya Savaşı zamanlarında Amerika'da yükselerek artan ve yaklaşık 1 milyar civarında yeni doğan bebek sayısı nedeniyle ' Bebek Patlaması' ismi verilmiştir. "Soğuk Savaş Kuşağı" ismiyle de anılan kuşak bireyleri yükselerek artan sayıları nedeniyle yeni bir toplumun temellerini atan kuşak olarak da bilinmektedir (Levickaite, 2010, s.171).

1.ve 2. Dünya Savaşı döneminin yıkıcı izlerini ortadan kaldırmak için çalışan bu kuşağın bireyleri aynı zamanda refah düzeyini arttırmayı hedefleyerek "altın çağ"ın önderleri olarak anılmaktadırlar (İzmirlioğlu, 2008, s.43).

Yaşadıkları zamanın etkisiyle bu kuşağın bireylerinin rekabetçi olduğu söylenmekte ve bu özellikleri sayesinde üst mevkilerde çalışmaktadırlar. Bağlılık duyguları oldukça iyi olmakla beraber kanaatkâr oldukları için de aynı işletmede uzun yıllar çalışabilmektedirler (Deneçli ve Deneçli 2012, s.2; Mengi, 2009, s.14). İletişim yeteneklerini güçlendirebilmek adına uzun yıllar çalışıp, kendileri deneyimledikleri için

yüz yüze konuşabilme mülakatlarının oldukça iyi bir üstünlükte olduğu (Etlican, 2012, s.4), işlerine çok düşkün ve teknolojiye ilgilerinin az olduğu ifade edilmektedir (Deneçli ve Deneçli 2012, s.2). Başarı için çok çalışmak ve özverili olmak gerektiğine inan bu kuşağın bireyleri, eğer çalıştıkları işletmede çok çaba gösterirlerse, ileriki zamanlarda kendilerinin ideal hayat standartlarına kavuşabileceklerine inanmaktadır (Welter, 2004, s.15).nKuşağın birey sayısı fazla olduğu için, öne çıkabilmek adına rekabetçi olmaları gerektiğini sürekli dile getirmektedirler. İş hayatında kendilerini gösterebilmek ve ispatlayabilmek için çok çalışmışlardır (Olson ve Brescher, 2011, s.6).

Bu çağın kişileri hem özel hayatlarında hem de iş hayatlarında saygıyı önemsemekte, kişilerin bir kısmı emir komuta zincirine ve yönetici kademesine saygılı bir davranış biçimi sergilemektedir. İş yaşantısında otoriteye değer verseler de yönetici kademelerinde daha fazla meslektaş düşüncesi bulunmakta, mutabakata dayalı ve yumuşak bir tarzı benimsemektedirler. Geleneksel hiyerarşik işletme tarzının değişmesi gereğine inanmaktadırlar (Zemke, Raines ve Filipczak, 2003, s.79). Patlama çağı bireylerinin işe olan sadakatini çalıştıkları saatle süresine bağladıkları, performanslarının yüksek olmasının sebebini ise işlerine erken saatte gidip geç saatte çıkmaları olarak ifade edilmektedir (Lancester ve Stillman, 2003, s.14).

Uygun birer grup üyesi ve aynı meslekte olma düşüncesini seven bu çağın kişileri birileri tarafından ayrıştırılmayı ve işlerindeki başarılarının karşılığını maddi anlamda ödüllendirme olarak almayı istemektedirler. Kuşak çalışanları, kendi çağlarından sonra gelen kuşaklara göre nispeten daha fazla bilgi donanımları olduğunu bilerek, bu sebepten alınacak herhangi bir kararda kendilerinin de düşüncesinin sorulup, kendi düşüncelerinin doğruluğunu savunmaktadırlar. Ayrıca sonraki kuşak çalışanlarından takdir edilmek, çalışma sürelerine ve bağlılıklarına göre terfi almak ve ödüllendirilmek istemektedirler. Kendilerinden daha genç iş görenlerin az zamanda yükselmelerine ve lider olmalarına pozitif bakmamaktadırlar. Çünkü bu çağın üyeleri iş hayatındaki iş deneyimlerini biriktirebilmek için X ve Y kuşağına göre daha sabırla ve çok çalışarak elde ettiklerini düşünmektedirler (Weingarten, 2009, s.28).

1.4.2.3. X Kuşağı (1965-1979)

Bu çağ, babyboomers kuşağını müteakiben dünyaya gelenleri kapsamaktadır. Batıda 1965-1980 arası doğan ve benzer nitelikleri olan insanlar topluluğu olarak bilinmektedirler. X kuşağı isyankar, sert tavırlı önceki döneme göre daha değişik giyinen, ağır müzik seven bir kuşak olarak ifade edilmektedir. Kişiler bu kuşakta, içinde bulundukları toplulukta saygınlığı, yüksek paralar kazanmayı ve daha faal sosyal yaşamı merkez almaktadır (Coupland, 1989, s.83).

X kuşağı üyeleri teknolojiden muntazam şekilde yararlanan ilk kuşak olarak açıklanmaktadır (Crampton ve Hodge, 2009, s.2). Genel olarak dadıyla büyüyen evde televizyon seyrederek zaman geçiren ve pek çok bilgiyi TV den alan bir kuşaktır. Evde tek başlarına oldukları için arkadaşlarına ailelerinden daha çok güvenen ve bu sebepten bireysel davranışları gelişen bireyler olarak bilinmektedirler (Love, 2005, s.77). Amerika geçmişinde daha fazla üniversite ve kolej kaydı yaptıran ve iyi eğitimli X kuşağının eğitim sahası ise bilgisayarlar olarak tespit edilmiştir (Reısenwıtz ve Iyer, 2009, s. 93). Bağımsızlık ve özgürlük bu kuşak için önemli ölçüler olup, kapalı iletişimden uzakta ve olayların altındaki sebepleri arayıp bilmek istemektedirler (Balcı ve Bozkurt, 2013, s.600). X kuşağı bireyleri pragmatik, çabuk, birçok kişinin göremediği incelikleri görebilen, gerçek yaşam oyununun nasıl olduğunu bilen, içe dönük olmaktan ziyade dışa dönük gözlemciler olarak anılmaktadırlar (Strauss ve Howe, 2009, s.320).

Önceki kuşaklara göre hayat standartları önemli düzeyde düzelen bu kuşak bireyleri, yaşamın sadece çalışmak için kısa olduğunu düşünmektedirler. Bununla beraber gelecekteki planlarının ilerlemesi ve iyi düzeye gelebilmesi amacıyla var olan yeteneklerini üst kademeye çıkarabilmek için gayret sarf etmektedirler (Acılıoğlu, 2015, s.26). Azla yetinen ama bağlılık duyguları değişici olabilen bu kuşağın çalışanları için maddiyat motive sebebi görülmese de paranın olmayışı motivasyonu azaltan sebepler arasındadır görülmektedir. Genellikle otoriteye saygılı olan bu kuşağın çalışanları için motivasyon kaynaklarından en önemli olan ödül; özgürlük ve yaptıkları iş ile ilgili geri dönüşlerde bulunulması olarak açıklanmaktadır (Karp, Fuller ve Sirias, 2002, s.67).

Genç yaşta ekonomik mesuliyet alan bu kuşağın üyelerinin dünyaya olan görüş açılarının diğer kuşaklara kıyasla çok daha pratik olduğu söylenmektedir. Bu kuşak çalışanları hayatta olmak için çalışmakta, iş yaşamları ve özel yaşantılarını bir arada istikrarlı götürmeyi hedef edinmekte, çalışma hayatlarında titiz olmayı alışkanlık haline getirmektedirler. Bugün teknolojik yapıtların birçoğunu X kuşağı ilerletmiş olsalar da, bir sonraki Y kuşağı kadar etkin kullanamamışlardır (Toruntay, 2011, s.72-74).

Bir önceki kuşağın propagandası "çalışmak için yaşamak " sözü, bu çağda yerini "yaşamak için çalışmak" sözüne bırakmaktadır. Bu çağın mühim toplumsal mevzularından X kuşağı da oldukça etkilenmiştir. Savaşın içine doğmuş olmasalar bile her an bunun düşüncesiyle yaşamışlar bu sebeptendir ki evvelki dönem sonrası reformlarını gerçekleştiren kuşak Milenyum çağı olarak anılmaktadır. Fakat bu reformlara giden yolu ve yeniliklerin gerçekten Milenyum zamanında mı olduğunu ayrıntılı tahlil etmek gerekmektedir. Şöyle denilebilir ki, X kuşağı büyük değişikliklerin olduğu ilk kuşak olarak anılmaktadır. Kişi ve topluluk, kesin ve değişken, evrensel ve yöresel arasındaki etkinliği değiştiren bireyler bu kuşağın üyeleri olarak adlandırılmaktadır. Türkiye'de yaşayan toplam kişi sayısının yüzde 22'sini kapsamakta, bir önceki kuşağın evlatları olarak ifade edilmektedir. Büyük çoğunluğu iş hayatlarında lider-yönetici pozisyonundadır ve Y kuşağı çalışanlarını yönetmektedirler. Aynı anda Y kuşağının ebeveynleri konumundadırlar (Aygenoğlu, 2015, s.29).

Bilgisayarların sahaya çıkması bu dönemde olduğu için X kuşağın teknolojinin ilerlemesi anlamında önemli faydaları bulunmaktadır. Kurumsal işletmelerde idareci pozisyonuna geldiklerinde bilgi ve komünikasyon teknolojileri bir hayli gelişmiş ve sonraki kuşaklar farklılık katmışlardır. Bu değişiklik, farklılık ile beraber teknolojiyi daha iyi kullanan ve X kuşağından daha süratli öğrenebilen ve terfi almak isteyen Y kuşağı bireyleri ile çatışmalara zemin oluşturmuştur (Kurtoğlu, Sönmez ve Temiz, 2016, s.419)**.**

1.4.2.4. Y Kuşağı (1980- 1999)

Bu zamana kadar gelmiş geçmiş en dolu kuşağın Y kuşağı olduğu bilinmektedir. En ince ayrıntısıyla yetiştirilmiş, haddinden fazla kollanmış ve dip dibe ilişkilerle beraber büyütülmüş fakat şimdiye kadar en fazla gerginliğe maruz bırakılmış kuşak olarak

tanınmaktadır. Araştırmalarda Y kuşağının üyelerini yakın ilgi ve alakayla yetiştiren ve devamlı çevresinde olan ailelere "Helikopter Ebeveynler" denilmektedir (Toruntay 2011, s.77).

Bu çağın ana özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Ülker, 2013, s.2-3);

- Birden fazla kanalı olan televizyonla büyüdüklerini ve interneti öğrenip hemen uyum sağladıklarını söylemek mümkündür.
- Uzun ömürlü bağlılık duyguları yoktur, doyum ve tatmine kolay ulaşamayan bir yapıları olduğu ifade edilmektedir.
- Çalıştıkları işletmeden ve kendilerinden beklentileri yüksektir.
- Emir komuta zincirinden hoşlanmamakta ve birinin altında çalışmayı sevmemektedirler.
- Kendi düşüncelerini önemsemekte ve başkalarının onların fikirlerini sormasını istemektedirler.
- Belli bir konumda olmak istemekteler fakat masa başı işini ve hiyerarşiyi kabullenmemekteler.
- Güçlü otoriteden rahatsızlık duymaktalar, daha rahat ve duruma göre davranan hoşgörülü yöneticilerle çalışmak istemektedirler.
- Öğrenmenin ve eğitim odaklı ilerlemenin sürekliliğine inanmakta, işletmenin verdiği/vereceği eğitimleri ciddiye almaktadırlar.
- Kendi kararlarını ve kendi şahsiyetlerini kolaylıkla ortaya çıkarabilmekte ve fazla girişken davranmaktadırlar.
- Motivasyon onlar için önem teşkil etmektedir, keyif alarak çalışmayı ve direktif almamayı tercih etmektedirler.
- Hızlıca terfi almak istemekteler, evvelki kuşaklara göre fazla hırslıdırlar.
- Bir şeyin sorumluluğunu almayı istemekte ve kendilerini göstermeyi arzu etmektedirler.
- Memnuniyetsizdirler, sabretmekten ve minnet duygularını göstermekten hoşlanmamaktadırlar.

Bu kuşağın üyeleri, çekişmenin dünyayı iyi yerlere getireceğini ve performansın çekişmenin sonucu olduğunu anlatan ifadelerle büyütülmüşlerdir. Y kuşağı işbirlikçi olsa da aynı zamanda narsist; daha çok pozitif düşünce yapıları olsa da aynı anda şüpheci olmak gibi bir takım çelişkiler yaşarken bunları diğer insanlara yardım için mi ya da yalnızca özgeçmişlerine yazmak için yaptıkları bir hareket mi olduğu anlaşılamamıştır (Bayramoğlu, 2018, s.18). Bu kuşak, iki ana gruptan meydana gelmektedir. Birinci topluluk; toplum için sıkıntı çıkaran, her yerden yıkıcı bilgi toplayıp işleme koymayan, nobran, intikam gibi hislerin etkisinde kalabilecek, obez, uyuşturucu kullanan, alkol içen gençlerden oluşmaktadır. İkincisi ise sosyal, yenilikçi/yeniliğe açık, üreten olmaları sebebiyle iş hayatı ve toplum hayatının geleceği için ümit verip ışık olanlardan meydana gelmektedir (Baltaş, 2015).

Y kuşağının kişileri "her şeyi, hemen istiyorum" anlayışıyla özetlenebilen iyi maaş, çabuk statü yükseltme, iş-hayat dengesi, enteresan ve insanlığa sosyal anlamda bir şeyler katabilecek bir iş istemeleri ile bilinmektedir (Ng, Schweitzer ve Lyons, 2010, s.281-292).

1.4.2.5. Z Kuşağı (2000 ve Sonrası)

2000 yılı dahil olmak üzere sonrasında da doğan ve doğacak olan bu nesil "internet kuşağı" olarak isimlendirilmektedir. Teknolojinin içine doğduklarından teknolojinin egemenlik kurduğu bir yaşamın içinde yaşamaktadırlar ((Levickaite, 2010, s.173).

Bu kuşağı önceki kuşaklardan ayıran en mühim farklılığı, değişimin çok çabuk ve kırılmalar halinde yaşandığı bir zamana denk gelmeleri ve doğmadan evvel nitelikleri tahmin edilebilen ilk kuşak olmalarıdır. Dünyanın her noktasından insanlarla çok kolay iletişim kurabilen Z kuşağı üyeleri; aceleci, mucit, internetten anlayan, teknolojiye bağımlı, birden fazla işe dikkat kesilebilen ve aynı anda birden fazla kararı alabilme kabiliyetine sahip, her şeye hızlı sahip olmak isteyen ve anında tüketen bir görüntü çizmektedir (Altuntuğ 2012, s.206).

Henüz iş hayatında olmadıkları için kesin bir bilgiyle kuşağın çalışma yaşamıyla paralel ilişkilerinin iyi ve kötü yönleri bulunamamış olsa da, düşünülenler; bu kuşağın

bireylerinin markalara ve işletmelere karşı sadık olmayacakları, tutkulu ve kararlı olmayabileceklerin, hemen sıkıldıkları için kolay bırakabileceklerini göstermiştir. Bu anlamda Z kuşağı kişileri standart işlerde olmak istemeyerek, her şeyi şahsileştirmek istemeleri gibi olasılıkları da beraberinde getirmektedir (Toruntay, 2011, s. 83).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmada yer alan kavramların birbirleriyle olan ilişkileri yapılan literatür araştırmaları neticesinde elde edilen sonuçlara dayanarak incelenecektir.

2.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞE TUTKUNLUK İLİŞKİSİ

Daha önceden yapılmış araştırmalar incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile işe tutkunluğun birbirleri ile olan ilişkilerini tam anlamıyla ifade eden bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Ancak dönüşümcü liderlik davranışlarının işe tutkunluğu destekleyen örgütsel ve bireysel faktörleri nasıl etkilediğine ilişkin çalışmalardan bahsetmek mümkündür. Dönüşümcü lider karizmatik lider gibi astlarını yüksek performans sağlaması için moral ve isteklendirme sağlayan gerektiğini çalışını sahiplenen, koruyucu olan, gelişime ve değişime açık olduğunu, ilham verici olduğunu astlarıyla paylaşan ve bu vizyonunu astlarıyla paylaşımda bulunan bir liderlik türü olarak ifade edilmektedir (Çelik ve Eryılmaz, 2006).

Bir örgütün performansının yükselmesi o örgütün gelişmesiyle doğru orantılıdır. Bu gelişim bütüncül bir süreci kapsamaktadır. Yapısal, teknolojik, ilişkisel tüm alanları ifade etmektedir. Bunu yapabilmek, davranış bilimine hakim gerekli teknikleri kullanabilen bir değişim uzmanı ile mümkündür (Budak ve Budak, 2004, s.554). Liderlik tipleri içinde bahsedilen örgütsel gelişimi sağlayabilecek liderlik, engin vizyonuyla iç ve dış çevreyi doğru analiz eden, insanları etkisi altına alabilme becerisine sahip, gelişmeye açık, çalışanların yaptıklarından daha fazlasını yapabileceklerine inandırabilme özellikleriyle dönüşümcü liderler olarak tanımlanmaktadır. Bu sayede örgütün yapısını güçlendirmekte ve verimliliğini arttırmaktadır (Şahin, 2009, s.98-99). Bahsedilen örgüt performansının yükselmesine neden olan faktörlerin başında çalışanın verimliliği ve performansı gelmektedir.

Bir işletmede yapılan anlaşma ile iki kişi birbirinden bağımsız amaçlara ulaşabilmek için mal ve hizmet pazarlığı halinde olduğunu söylemek mümkündür. Bu iş ilişkisinde bağımsız görünen amaçlar ise aslında kendi içinde de bir ilişki halinde olduğu bilinmektedir. Bu noktada ortak bir amaçtan bahsedilmemektedir. Ancak liderlik özelliklerini kullanan bir dönüşümcü lider, izleyicilerin hedeflerini, amaçlarını ve değerlerini yeniden yapılandırarak ve yönlendirerek, bunların da üzerine adalet, eşitlik gibi değerleri inşa etmektedir. Bu sayede izleyicilerin moral ve motivasyon düzeylerini yükseltmektedir. Bir çalışma ortamında çalışanın moral ve motivasyonun yüksek tutulması ise işe tutkunluğunu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki işe tutkunluğun boyutlarından biri olan dinçlik boyutu çalışanın enerjisinin yüksek olmasıyla ilişkilidir. Motivasyonu ve morali yüksek olan bir çalışanın işine kendini tam enerjiyle vereceği, ahenkli ve canlılıkla fedakarca çalışabileceği söylenebilmektedir. Böyle bir çalışanın yine işine tam katılım göstermesi, işiyle gurur duyması ise beklenen bir durumdur. Bu açıdan bakıldığında işe tutkunluğun bir diğer alt boyutu olan adanmışlık boyutuna da olumlu etki edeceği düşünülebilmektedir.

Çetin, Giderler ve Güler'in (2017, s.47-48) 111 katılımcı ile yaptığı çalışma sonuca göre; yöneticinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları çalışanın içsel motivasonun %32 yüksek olmasının nedeni olarak açıklanmaktadır. Çalışan performansındaki %20'lik alan ise yine yöneticinin dönüşümcü liderlik davranışlarıyla ilişkilendirilmiştir. Kısacası değişime ışık tutan, yeniliklere fırsat veren bir liderin çalışanlar için oldukça önemli bir motivasyon kaynağı olduğu tespit edilmektedir.

Astlarının motivasyon düzeylerini artırmak için Maslow'un 1954'de yayımlanan ihtiyaçlar hiyerarşisinin mantığını benimseyen Burns anlayışı üzerinde çalışmalar yapan Bass'a göre dönüşümcü liderin, takipçilerin ilgilendikleri ve ihtiyaç duydukları alanları değiştirerek genişletilmesinin takıma en üst seviyede moral ve motivasyon sağlayacağını ve buna paralel takım hedeflerini anlamayı ve işe bağlılıklarını daha da kuvvetlendireceğini ifade etmektedir (Krishnan, 2002). Bass, dönüşümcü liderlik tarzının yönetim örgüt çalışanlarının iş performansı üzerinde etkileşimci liderlik tarzından daha tesirli olduğunu açıklamaktadır. Örneğin toptan ve perakende dağıtımı yapan bir kurumdaki yöneticilerle yapılan bir çalışmada dönüşümcü liderlik tarzı yönetimin iş

performansına etkisinin etkileşimci liderlik yönetimine nazaran daha fazla olduğu ortaya çıkarmaktadır (Waldman, Bass ve Einstein, 1987, s.179-184).

Özgen (1997)'in yaptığı araştırmada, hem işletmeci hem yönetici kimliği ile KOBİ'lerin başında bulunan yöneticiler ön yargılı ve gerçekçi olmayan karar almalarına neden olmaktadır. Böyle bir organizasyon yapısı, onların objektif karar almasını engellemektedir. Tam da bu noktada Avusturya'daki KOBİ'lerin performansı ve liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını 300 KOBİ üzerinde araştıran Matzler vd. (2005), dönüşümcü liderlik davranışlarının takımda yeni bir moral ve motivasyon oluşturduğundan ürün çeşitliliği ve KOBİ'lerin performansı arasında doğrudan ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmektedir.

Arslantaş ve Pekdemir (2007, s.276-278)' in 233 mavi yakalı katılımcıyla yapmış olduğu araştırmada; dönüşümcü liderin çalışanların sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet algılarına yönelik anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmadan hareketle işletme faaliyetlerini gönüllülük esasıyla aktif ve verimli yerine getiren, örgütün ferah seviyesini yükseltmek amacıyla olumlu davranışlar sergileyen bir çalışanın bir işletmeye kazandıracakları yadsınamayacak kadar önemli bir yer teşkil etmektedir. Dönüşümcü liderin olumlu etkilerini ortaya koymak amacıyla bu çalışma önemli bir bilgi vermektedir.

Tüm bu araştırmalar neticesinde söylenebilir ki; dönüşümcü liderler diğer liderlerle karşılaştırıldığında, çalışanlara daha çok moral ve motivasyon sağlamakta ve onlara karşı diğer liderlik tarzlarına nazaran daha çok güven vermektedir (Yavuz, 2008, s. 95). Moral ve motivasyonu yüksek olan çalışanın işe tutkun olduğunu söylemek mümkündür. İstekle, azimle, canlılıkla, fedakarca işine tam katılım sağlayarak dinçlik boyutunu gerçekleştirmektedir. Bütün dikkatini işine vererek işinde yoğunlaşma sağlamaktadır. Kendini işine adamakta ve neticede performansı yükselmektedir. Dolayısıyla örgüt iklimine olumlu katkı sunmakta, örgütün yükselmesine, gelişmesine ve kalkınmasına faydalı olmaktadır.

2.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

Bağlılık, dönüşümcü liderliğin en önemli etkilerinden bir tanesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bağlılık oldukça geniş kapsamlı değerlendirilmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada işe bağlılık, lidere bağlılık, örgüte bağlılık gibi çıktıların varlığından söz etmek mümkündür. Örnek vermek gerekirse bireyselleştirilmiş ilgi ile lidere bağlılık duyulabilmektedirler. Aynı zamanda yapılan işin fayda verdiği, başkalarına hizmet etme ve yaptıkları işten kazanç sağlamalarına bağlı olarak işine bağlılık hissedebilir bu doğrultuda işe adanmış olabilmektedirler (Bass ve Riggio, 2006, s.6).

Günümüzde çevresel ve ekonomik mübadele baş döndürücü hızla artmaktadır. Artan bu hız, üyeler arasında esnek ilişkilere ve birlikteliğe fazlaca ihtiyaç duyulması, ekip başarısının öneminin artması, çalışanlarla ilişki yönetiminin farklılaşması gibi çeşitli nedenlerden dolayı örgütte güvenin önemini ortaya koymaktadır (Shamir ve Lapidot, 2003, s.463-491). Örgüte güven liderin yönetsel bakış açısıyla ilişkilidir. Dolayısıyla dönüşümcü lider örgütsel etkinliği artırmasına, örgüt içinde ilişki ve etkileşimin gelişmesine, iş motivasyonun artmasına dolayısıyla örgütsel bağlılığın, işe tutkunluğunun gelişmesine pozitif yönde etki etmektedir.

Bağdoğan ve Sarpbalkan (2017, s.348-350)'ın 308 katılımcı ile yaptığı çalışma sonucuna göre; çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılıkları doğru orantılıdır. Çalışanlar mecburi devamlılıkla değil, samimiyetle kuruma bağlı oldukları için çalışmaya devam etmektedirler. Dönüşümcü liderlerin, üyelerine alaka göstermesi, kişisel ve mesleki gelişimleri için emek ve zaman harcaması, sorunlarıyla ilgilenmesi ve çözüm üretme gayretinde olması sebebiyle çalışanlar da kuruma normatif bağlıdır. Bu ilgi ve alakaya karşılık işten ayrılmanın doğru olmayacağını düşünebildiklerini ortaya koymuşlardır.

Alper Ay ve Keleş (2017, s.201-202)'in sağlık sektöründe bir araştırma hastanesinde 122 yönetici katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmasında; dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe kıyasla daha fazla iş performansını arttırdığını tespit etmektedir. Ayrıca işten ayrılma niyetinin dönüşümcü liderlik davranışlarıyla azaldığı

saptanmıştır. Önerilen; bir işletmede işten ayrılma niyetini azaltmak, iş performansını ve verimliliği arttırmak için dönüşümcü liderlerle çalışmaktır.

Eryeşil ve İraz (2017, s.137)'ın Konya il merkezinde 140 kişi ile yapılan araştırma sonuçlarına göre, bankacılık sektöründe çalışanların dönüşümcü liderlik algısının, örgütsel bağlılık ile orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu ortaya koyulmuştur. Örgütsel bağlılığın, bir çalışanın işe devamlılığını doğrudan etkileyen bir faktör olduğu düşünüldüğünde, kurumuna çalışan sadakatini sağlayacak liderlik tarzlarından biri olduğunu söylemek mümkündür.

Avcı (2015, s.98-100)'nın eğitim örgütleri açısından dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerinin incelendiği çalışmasında; müdürler tarafından sergilenen dönüşümcü liderlik davranışları ile okul öğretmenlerinin örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık seviyeleri ve kuruma olan bağlılıkları artış göstermektedir. Bu doğrultuda eğitim örgütünün de başarısı ve performansı yükselmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan okul müdürlerinin, akla en uygun ve gerçekçi hedefler belirleyen, inovatif, verimli çalışma kültürüne sahip, çalışanlarına değer vererek etkili bir iletişim kuran, sorun çözmede etkin yöntemler geliştiren liderler olmaları sebebiyle olumlu kişilik özellikleri taşıdıkları ortaya koyulmuştur. Bu açıdan bakıldığında eğitim örgütlerinde öğretmenlerin desteklenerek doğru biçimde yönlendirilmesi ve sağlıklı bir iklimin tesis edilmesi için dönüşümcü liderliğin ne derece önemli olduğu da belirtilmektedir.

Çalışkan (2018, s.126-128)'ın yaptığı araştırmada; iş performansının ve örgütsel bağlılığın dönüşümcü liderliğin dört alt boyutu ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi olduğu ortaya koyulmuştur. Bir örgütün başarısında en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu düşünüldüğünde, dönüşümcü liderin bu kaynağı motive ederek ve gelişmelerini desteklemesi ile çalışanların iş performansı ile örgüte bağlılıklarının da artacağı bulgular arasında yer almaktadır.

Dönüşümcü liderliğin örgüte etkileri arasında bahsedilmesi gereken önemli bir husus da kriz ve kaos ortamlarında dönüşümcü liderlerin olumlu yöndeki rolüdür. Öyle ki dönüşümcü liderler belirsizlik ortamında üyelerini ani ve hızlı değişen durumlara kolaylıkla uyum sağlamaları ve geliştirilmesi gereken çözümleri ortaya koymaları için

yardımcı olmaktadırlar. Böyle bir ortamda dönüşümcü liderler daha etkin ve ön plandadırlar. Eski durumdan farklı olarak gelişen olaylara yeni bakış açılarını ve problemlerle baş etme yollarını bulmalarında destekleyicidirler (Nemanich ve Keller, 2007, s.50). Kaos ve kriz anları örgütlerde doğru yönetilemediği takdirde çalışan kaybına neden olan kritik zamanlardır. Ya kişinin işten ayrılma niyetine ilerlemesi muhtemeldir ya da örgüt bu kararı almak mecburiyetinde kalabilmektedir. Ancak dönüşümcü liderlik davranışı ile bu ortamlar en uygun şekilde yönetilerek çalışanların işten ayrılma niyeti önlenebilmektedir. Ayrıca dönüşümcü lider krizi fırsata çevirerek örgüt iklimini de olumluya çevirmekte bu açıdan çalışanın örgüte olan güvenini de arttırarak bağlılık oluşturmaktadır. 1999 yılında İsveç Üniversitesi'nde çalışan 130 öğretim üyesi ile yapılan araştırmada da dönüşümcü liderlik tarzının örgüt iklimi içerisinde pozitif ve anlamlı düzeyde bir etki yaptığı tespit etmiştir (Ekvall ve Ryhammar, 1999 s.307).

Polatçı ve Sobacı (2017, s.36-38)'nın çalışmasında; iki farklı tarz olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin çatışma yönetimi stratejilerinin analizi incelenmektedir. Dönüşümcü liderliğin en az ilişkide olduğu boyutlar uzlaşma ve kaçınma iken, etkileşimci liderlerin en az ilişkide olduğu boyutlar uzlaşma ve problem çözme stratejisi olarak belirtilmektedir. Bu çalışma sonucuna göre; bir işletmede tercih edilmesi gereken yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen liderlerin olması gerektiğine değinilmektedir. Aynı zamanda mevcut yöneticilerin ise dönüşümcü liderlik tarzına göre geliştirilmesi önerilmektedir. Çatışma yönetiminde daha işlevsel sonuçlar elde edileceği yönünde işletmeye katkı sağlayacağı ileri sürülmektedir.

Dönüşümcü lider yönetim tarzı, diğer lider yaklaşımlarına göre, çalışanın performansını arttırdığı gibi örgüte bağlılığını da beraberinde getirmektedir (Moss vd., 2006, s.13). Southwest Havayollarının yöneticisi Kelleher, göstermiş olduğu dönüşümcü ve karizmatik liderlik yönetim tarzı ile çalışanların sayısını ve işletme gelirini önemli derecede artırmaktadır. Bu kurumda lider davranışlar nedeniyle, çalışanlar, nasıl birey ailesine bağlıysa, kurum çalışanlarını da birbirine bağlayarak liderleri tarafından verilen görevlerin haricindeki tüm işlerini de aksatmadan ve severek yerine getirmektedirler (Robbins, 1998, s.373). Dönüşümcü liderler çalışanın kendine güvenini, kariyer beklentilerini artırdığından ve güçlü bir ilişki içerisinde olduklarından kendilerini hem

liderine hem de kendilerini önemli hissettiklerinden kurumsal bağlılığını daha etkin bir şekilde sağlamaktadır (İşcan, 2006, s.160-177). Dönüşümcü liderliğin örgüt iklimine yenilikleri getirmesiyle birlikte çalışanların algısındaki bu yenilikçi ortamda yeniliklere katkı sunma isteği (Scot ve Bruce, 1994, s.598) örgütsel bağlılığı, işten ayrılma niyetinin düşmesi ve iş tatminin artması açısından da örgüte olumlu etki ve katkı sunmaktadır (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005, s.57).

2.3. X VE Y KUŞAKLARININ ROLÜ

Günümüzde Y kuşağı çalışanlarının X kuşağına göre giderek artması, bu kuşağın beklentilerini anlamayı, onları doğru bir şekilde yönetmeyi ve yönlendirmeyi beraberinde getirmektedir. Dijitalleşme, artan rekabet ve sürekli değişen koşullarla karşı karşıya kaldığımız bu zamanlarda farklı kuşaklar doğru yönetildiği ve yönlendirildiği takdirde örgütlerde artan oranda sinerji oluşturabilmektedir. Her iki kuşağın beklentilerinin, moral ve motivasyon alanlarının bilinmesi, onlara örgüt içindeki yeteneklerini ortaya çıkaracak fırsatların sunulması örgüt iklimine pozitif anlamda etki etmektedir.

Yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde, Y kuşağı çalışanlarının iş doyumu ile motivasyonunun paralel olduğu görülmektedir. Yani Y kuşağı çalışanlarının iş tatminini artırmak için moral ve motivasyonunu artırmak gerekmektedir. Sabretmeye tahammülü olmayan, aceleci, kısa vadede kariyer hedefleyen, anı yaşamak isteyen, sorgulanma ve denetimden hoşlanmayan, takım çalışmasından ziyade bireyci bir çalışma tercihi olan Y kuşağı çalışanları için; yenilikçi bakış açısına, eğitime ve gelişime, aktif katılımlarının teşvik edilmesine, ilham vererek vizyonunun geliştirilmesine, yaptığı çalışmalarla onlara örnek olacak yönetim uygulamalarına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir (Saraçel, Taşseven, Kaynak, 2016, s.76). Bu yönüyle de bakıldığında günümüzde bu kuşağın beklentileriyle örtüşen liderlik tarzının dönüşümcü lider olduğunu söylemek mümkündür. Bu tarz bir yönetim anlayışının da işe tutkunluk ve işte verimlik artmaktadır.

Bir başka çalışmada dönüşümcü liderlikle ilgili algıların iş doyumu üzerindeki etkisinin kuşaklar arasındaki durumu incelendiğinde ise, bu liderlik stili ile ilgili algılar Y kuşağı çalışanlarının iş doyumunu etkilemediği görülmektedir. Bunun nedeni ise muhtemelen sorgulayan, eleştiren, bürokrasiye karşı olan, sabırsız, ben duygusunu öne

çıkaran, talepleri tükenmeyen, hızlı tüketmeyi seven vb. tutum ve davranışlarıyla ilgili olduğu konusunda fikir öne sürülebilmektedir. Bu liderlik algısının X kuşağı çalışanlarında incelendiğinde ise; çalışanlar üzerinde sadece zihinsel yönlendirici boyutuyla anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmektedir. Yani X kuşağı çalışanlarının zihinsel teşvik ile ilgili algı durumları örgütteki iş doyum düzeylerini etkilemektedir. İş ve sonuç odaklı, rekabeti seven, duygulu, yönetime saygılı, enerjik, toplumsal sorunlara hassasiyetli, azimli, istekli, mücadeleci, kanaatkar tutum ve davranışlar sergileyen X kuşağı çalışanları; ilham veren, yönlendiren, gelişimi teşvik eden, yenilikçi bakış açısına sahip, sorunları çözme becerisini geliştirici yönde teşvik eden liderlik özellikleri gösteren yöneticilerden daha çok etkilenmekte ve böylelikle de iş doyumu seviyelerinde artış meydana gelmektedir (Doğanbaş, 2017, s.96-97).

Çalışma hayatına baktığımızda örgütsel-yönetsel moral ve motivasyon uygulamalarının işteki verimlilik üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (Örücü ve Kambur, 2008, s.96). Bu bağlamda, Y kuşağı çalışanlarının çalışma hayatında esneklikten yana olduğunu söylemek mümkündür. Kendisinde güvenilmediği hissiyatı oluştuğundan sıkı denetimi sevmemekte, sevmediği gibi örgüt çalışmasında motivasyonunu da olumsuz etkilemektedir. Çalışma ortamı ve yönetim sitili Y kuşağının verimliliğini arttıran ve harekete geçiren bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Y kuşağı çalışanları üstlerinden geri bildirim almayı ve onların kendilerini rehberlik etmeyi beklediği gibi, kişisel gelişimine katkı sağlamak için yöneticisiyle kariyeri hakkında konuşmayı da sevmektedir. Bu alanlar onları motive etmektedir. Çalışanlar arasında farklılıkların da dikkate alınması Y kuşağının önem verdiği özellikleri arasında yer almaktadır. Yaptığı çalışmayla kuruma ne kadar katkı sağladığı bu kuşak için önem teşkil etmektedir. Yenilikçi fikirler elde etmeye teşvik etmek, takdir görmek diğer motivasyon araçları olarak ifade edilmektedir (Keleş, 2011, s.137). Y kuşağı, kariyer olanaklarına ve boş zamanlarını etkinlik ve aktivitelere zaman ayırarak geçirmekten X kuşağına göre daha fazla önemsemektedir. Ancak Y kuşağı X kuşağına göre daha az sorumluluk almak istemekte, sosyal hayatını daha çok önemsediğinden çalışma alanına X kuşağına göre daha az yer vermektedir. Kısacası Y kuşağının iş – yaşam dengesi onun için vazgeçilmez alanlardan biri olarak ifade edilmektedir (Barford ve Hester, 2011, s.71-76).

Yapılan tüm bu literatür çalışmaları her ne kadar net ve kesin bir farklılık ortaya koymasa da, bilinen bir gerçek de azla yetinmeyi bilen, yönetimi sorgusuz, sualsiz kabul eden ve yöneticilerini içselleştiren çalışanların yerine; daha bilgili, aza kanaat getirmeyen, gerektiğinde yönetimi sorgulayan, beklenti ve talepleri birbirinden farklı, kendine her daim zaman ayırmayı önceliğine alan yeni kuşağın yani Y kuşağın varlığıdır (Sadullah, 2010, s.7). Bu açıdan değerlendirildiğinde Y kuşağı çalışanlarının zorluk anında işten ayrılma niyetine kolayca girebileceğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla beklentilerine uygun bir yönetim tarzı ile yönetilmesi işten ayrılma niyetini önlemede önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

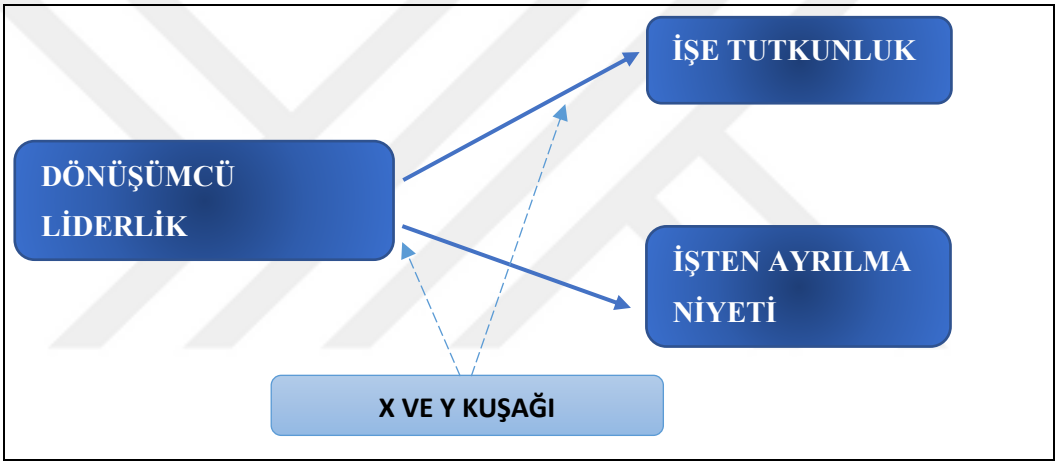
Bazı araştırmalarda ise X kuşağı çalışanlarının içsel motivasyonları Y kuşağı çalışanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Ringer, Garma, 2006, s.1070; Leahy vd., 2011, s.8; Lourdes vd., 2011, s.13). Bu bağlamda X kuşağı çalışanlarının işin birey üzerinde yarattığı anlamının yüksek olduğunu söylemek mümkündür. X kuşağı çalışanları, işleriyle ilgili tanınması ve çevresinin bu kuşaktaki çalışanları başarılı görmesi onlar için önem teşkil etmektedir. Diğer taraftan Y kuşağı çalışanlarının dışsal motivasyonları X kuşağı çalışanlarına göre daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Jang, 2008; Lourdes, 2011; Shea, 2012). Y kuşağı çalışanlarında sosyal ve özlük haklarının son derece önemli olduğu görülmektedir. Barford ve Hester (2011, s.72)'ın yaptığı araştırmada; Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini X kuşağı çalışanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tüm bu araştırmalar neticesinde söylenebilir ki; Y kuşağı, çalışmamıza konu olan dönüşümcü liderlik davranışlarını beklemekte, alt boyutları olan bireyselleştirilmiş ilgi ile bireysel amaçlarını gerçekleştirilmesine olanak sunulmasını, zihinsel teşvik ile yenilikçi bir yaklaşım sergilenmesini, yaratıcı çözümler üretilmesini, idealleştirilmiş etki ile liderine inanıp güvenmeyi ve rol model almayı istemektedir. Y kuşağına nazaran X kuşağının içsel motivasyonunun daha yüksek olması sonucunu veren çalışmalar ışığında, dönüşümcü liderin içsel motivasyona dokunan ilham verici motivasyon boyutu ile X kuşağını daha çok etkileyebileceğini söylemek mümkündür. Kuşaklar arası farklılıklar olsa da dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile her iki kuşağın da belli oranda motive

edilebilmesi ve buna bağlı olarak da işe bağlılıklarının arttırılabilmesi dolayısıyla işten ayrılma niyetine ilerlenmesinin engellenebileceği öne sürülebilmektedir.

2.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Yapılan araştırmalar neticesinde ortaya koyduğumuz kuramsal çerçevede algılanan dönüşümcü liderlikle işe tutkunluğun işten ayrılma niyetiyle ilişkisinin; X ve Y kuşağında karşılaştırmalı analizine ait model üç değişkenden oluşmaktadır. Modelin bağımlı değişkeni dönüşümcü liderliktir. İşe tutkunluk ve işten ayrılma niyeti ise modelin bağımsız değişkenleridir



Şekil 4. Araştırmanın Modeli

Hipotezler ise şu şekildedir;

- H1 Hipotezi: Dönüşümcü liderlik ile işe tutkunluk arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H2 Hipotezi: Dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.
- H3 Hipotezi: Dönüşümcü liderlik ile işe tutkunluk arasındaki ilişki X ve Y kuşağına göre farklılık göstermektedir.
- H4 Hipotezi: Dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki X ve Y kuşağına göre farklılık göstermektedir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışma hayatı içerisinde yer almakta olan X kuşağının yanı sıra Y kuşağının da çalışma hayatında yer almaya başlamasıyla birlikte, bu yeni kuşağın niteliklerinin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Yönetsel uygulamalar açısından X ve Y kuşağına yönelik yaklaşımlar arasında farklılıkların belirlenmesi ve bu doğrultuda uygun çözümler geliştirilmesi gerekmektedir.

Günümüzde yöneticilik ile liderlik arasındaki farklılıklar daha belirgin bir biçimde fark edilmekte ve işletmelerde değer odaklı bir lider anlayışının ve yaklaşımının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan günümüz dijitalleşme çağında değişen ve gelişen koşullarda, insan kaynağının daha verimli ve daha etkin olabilmesi açısından liderlerin de yol gösterici, yönlendirici, ilham verici ve çalışanların bireysel motivasyonlarına katkı sağlayıcı nitelikte olması gerekmektedir. Bu ihtiyaçları karşılayabilir nitelikteki liderlik anlayışı ise dönüşümcü liderlik olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle çalışmanın amacı; algılanan dönüşümcü liderlik ile işe tutkunluğun işten ayrılma niyetiyle ilişkisinin X ve Y kuşağında karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmesidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bu araştırmada dönüşümcü liderlik algısının işe tutkunluk ile pozitif, işten ayrılma niyetiyle negatif bir ilişkisi olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayımın nedenleri arasında, dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde; geliştirici, destekleyici, motive edici, düşünmeye ve üretmeye teşvik edici, örgüt üzerinde ise; değişen sosyolojik, teknolojik, ekonomik ve siyasal koşullara örgütü adapte edici yönünün olmasıyla ilgilidir.

Dönüşümcü liderlik davranışlarını gösteren bir lider ile çalışanlar kendilerinin değerli ve önemli olduğu hissini yaşadıkça örgüt amaçları için daha verimli ve istekli çalışmaya gönüllü olacaklardır. X kuşağı beklentileri ile Y kuşağı beklentilerinin farklılık göstermesi ise, bu farklılıklara adaptasyonun sağlanmasını gerekli hale getirmektedir. Çünkü farklı motivasyon kaynaklarına sahip olan bu iki kuşak birbirinden ayrışsa da aynı

amaca hizmet eden taraflar olarak bir örgütte varlık göstermektedirler. Dönüşümcü liderler de tüm bu gerekliliklerin farkında olacak şekilde bir duruş sergilemekte ve bu doğrultuda çalışanların da işe tutkunluklarını arttırarak işten ayrılma niyetini önlemekte veya azaltmaktadırlar.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, Eylül-Kasım 2019 tarihleri arasında kamu ve özel sektörde bir yönetici, şef ya da idareci ile çalışmış 20-54 yaş arası ve İstanbul'da çalışanlar oluşturmaktadır. Dağıtılan 237 anketin %100'üne geri dönüş yapılmış ve tamamı incelenerek analize dahil edilmiştir. Katılımcılar tarafından doldurulan anket formları incelenmiş, hatalı veya eksik doldurulan 3 katılımcıya ait anket formu analize dahil edilmemiştir. Soru formlarından elde edilen veriler sosyal bilimler için istatistik paket program ile analiz edilip değerlendirme yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini ankete katılmayı kabul eden, 20-54 yaş arası 154 kadın ve 80 erkek olmak üzere toplam 234 kişi oluşturmuştur. Araştırma sürecinde amaçlı ve kartopu yöntemi izlenmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Araştırmada anket yöntemi kullanılmaktadır. Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sosyo-demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi) ilişkin sorular ile çalışmakta oldukları departman, pozisyon ve kıdemi gibi sorular yer almaktadır. İkinci bölümde dönüşümcü liderlik algılarını değerlendirmek üzere belirlenen 20 soru 6'lı Likert ölçeğine, üçüncü bölümde işe tutkunluk, dördüncü bölümde işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmaktadır. Anket formları katılımcılara, araştırmanın amacı ile ilgili kısa bir bilgilendirme mesajıyla birlikte bir link üzerinden online olarak giriş yaparak doldurabilecekleri şekilde e-posta kanalıyla dağıtılmıştır. Anket formlarında verilen yanıtların güvenilirliğini arttırmak üzere, formlarda isim-soyisim veya katılımcıların kimliklerine ait hiçbir bilginin paylaşılmaması istenmiştir.

Araştırmamızın bu kısmında verileri toplama yöntemi olarak kullandığımız anket formu hakkında bilgi verilmektedir;

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği; dönüşümcü liderlik algısının ölçümlenmesi için, Bass'ın (1985) Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği)'nin alt liderlik türü olan dönüşümcü liderlik stili üzerinden, Türkiye'de Çeri Booms (2009) tarafından kullanılmış ve kısaltılmış ölçek formu kullanılmaktadır. Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik 20 madde ile ölçülmektedir. Bu bilgilerden hareketle Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin çalışmanın kapsamında kullanılmasına karar verilmiştir. Katılımcıların 20 soruya ve 6'li Likert ölçeğine; "İşle ilgili önemli tahminlerinin yerinde (makul) olup olmadığını sorgulamak için yeniden değerlendirir", "Ulaşılması gereken hedeflerden coşkuyla bahseder" gibi sorulara 1 hiçbir zaman ile 6 her zaman aralığında cevaplar verilmesi istenmektedir.

İşte Tutkunluk Ölçeği: Çalışanların işe tutkunluk düzeylerini ölçmek amacıyla Schaufeli ve Bakker (2003)'ın "Utrecht Work Engagement Scale" ölçeği üzerinden Turgut (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış hali kullanılmaktadır. Bu bölümdeki sorular 6'lı Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir. 6'lı Likert tipi ölçeğinde "Her sabah uyandığım zaman işe gitmek için can atarım", "Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim" gibi sorulara 1 hiçbir zaman ile 6 her zaman aralığında cevaplar verilmesi istenmektedir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek amacıyla, Camman Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmaktadır. Toplamda 3 adet sorudan oluşmaktadır. Söz konusu ölçüm aracının maddeleri daha önce Kenek ve Sökmen (20189 tarafından yapılmış olan bir araştırmada kullanılmış ve güvenilirlik ve geçerlilik tespitleri yapılmıştır. Bu bölümdeki sorular da 6'lı Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir. "Sıklıkla işimi bırakmayı düşünüyorum", "Önümüzdeki yıl aktif olarak yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksek", "Önümüzdeki yıl içerisinde işimden ayrılacağım" sorularına 1 hiçbir zaman ile 6 her zaman aralığında cevaplar verilmesi istenmektedir.

3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmada aşağıda yer alan sınırlılıklar söz konusudur.

- Araştırmanın örneklemini ankete katılmayı kabul eden 234 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın rastgele seçilmiş çalışma hayatında bir yönetici, şef ya da idareci ile çalışmış kişiler üzerinden yürütüldüğünden, tüm çalışma hayatı için genelleme yapılmaması gerekmektedir. Ayrıca kamu ve özel sektör ayırmaksızın verilerin analiz edildiği ve her iki sektörün de birbirinden ayrı dinamiklere sahip olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar da araştırmamızın sınırlılıkları olarak kabul edilmektedir.
- Araştırma esnasında ankete verilen cevapların her ne kadar gizlilik esasına göre değerlendirileceği ifade edilse de katılımcıların içtenlikle ve samimi olarak yanıt vermeme, sosyal beğenirlilik ilkesi gereği pozitif cevap verme eğilimi göstermesi olasılıkları bu araştırmanın sınırlılığı olarak kabul edilmektedir.
- Özellikle araştırma soruları katılımcıların kendisini, yöneticisini ve örgüte dair fikirlerini değerlendirmeye yönelik olduğu için objektif olmama ihtimali de araştırmanın sınırlılığı olarak düşünülmektedir.
- Araştırma sonucu elde edilen değişkenler, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik boyutları ile sınırlıdır.
- Araştırma kapsamına dönüşümcü liderlik ve işe tutkunluk kavramlarının alt boyutları dahil edilmediği için yalnızca ana kavramlar üzerinden yapılan değerlendirme ile sınırlıdır.

4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde anket ölçekleri ile ulaşılan verilerin istatistiksel analizine ilişkin bulgular aktarılmaktadır.

4.1. VERİLERİN ANALİZİ

Bu bölümde sosyal bilimler için istatistik programı kullanılarak anket verilerinden elde edilen bulgular incelenmektedir. Öncelikle katılımcıların demografik verileri değerlendirilip, sonrasında sırasıyla tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

4.2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Önceki bölümde de açıklandığı gibi, bu araştırma kapsamında, İstanbul'da farklı iş kollarına tabi, kamu ve özel sektörde çalışmakta olan 234 çalışan ile anket çalışması yapılmıştır.Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. Demografik Özellikler (n=234)

Özellik	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Cinsiyet			
Kadın	154	65,8	65,8
Erkek	80	34,2	100,0
Yaş Aralığı			
20-39	188	80,3	80,3
40-54	46	19,7	100,0
Medeni Durum			
Evli	110	47,0	47,0
Bekar	124	53,0	100,0
Eğitim Düzeyi			
İlkokul	2	0,9	0,9
Ortaokul	2	0,9	1,7
Lise	29	12,4	14,1
Ön lisans	33	14,1	28,2
Lisans	111	47,4	75,6
Yüksek Lisans	52	22,2	97,9
Doktora	5	2,1	100,0
Toplam Çalışma Süresi			
1 yıldan az	9	3,8	3,8
1-5 yıl	70	29,9	33,8
6-10 yıl	50	21,4	55,1
11-15 yıl	47	20,1	75,2
16-20 yıl	29	12,4	87,6
20 yıl üzeri	29	12,4	100,0
Kıdem Süresi			
1 yıldan az	54	23,1	23,1
1-5 yıl	119	50,9	73,9
6-10 yıl	41	17,5	91,5
11-15 yıl	10	4,3	95,7
16-20 yıl	7	3,0	98,7
20 yıl üzeri	3	1,3	100,0
Çalışılan Pozisyon			
Alt Kademe	19	8,1	8,1
Orta Kademe	161	68,8	76,9
Üst Kademe	54	23,1	100,0

Çalışılan Departman			
İnsan Kaynakları	67	28,6	28,6
Finans/Muhasebe	23	9,8	38,5
Ar-Ge	3	1,3	39,7
Pazarlama	15	6,4	46,2
Üretim	9	3,8	50,0
Satış	21	9,0	59,0
Diğer	96	41,0	100,0

Buna göre; ankete katılanların %65,8'i kadın ve %34,2'si erkek çalışanlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların yaş gruplarına göre X ve Y kuşak dağılımları incelendiğinde; 20-39 yaş arası Y kuşağı olarak değerlendirilip bu çalışanların 188 kişi olduğu ve %80,3 ile yüksek bir payı oluşturduğu görülmektedir. 40-54 yaş grubu ise X kuşağı olarak değerlendirilip bu çalışanların oranının %19,7 ile daha düşük paya sahip olduğu tespit edilmektedir.

Katılımcıların %47'si evli ve %53'ü bekardır.

Katılımcıların eğitim düzeyleri değerlendirildiğinde; %47,4 (111 kişi) pay ile lisans mezunu çalışanların ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Yüksek lisans eğitim seviyesinde bulunan çalışanların oranı %22,2 (52 kişi) olup, ilköğretim mezunu çalışanların oranı %0,9 (2 kişi) olarak tespit edilmektedir.

Katılımcıların toplam çalışma süreleri değerlendirildiğinde; 1 yıldan az çalışma süresi bulunan çalışanların %3,8 (9 kişi) ile en düşün orana sahip olduğu ve 1-5 yıl çalışma süresi bulunan çalışanların %29,9 (70 kişi) oranı ile en yüksek paya sahip olduğu görülmektedir. 6-10 yıl çalışma süresi bulunanların oranı %21,4 (50 kişi), 11-15 yıl %20,1 (47 kişi) ve 16-20 yıl %12,4 (29 kişi) ve 20 yıl üzeri çalışma süresi bulunanların oranı %12,4 (29 kişi) olarak değerlendirilmektedir.

Katılımcıların çalışmakta oldukları kurumlardaki kıdemleri değerlendirildiğinde; 1 yıldan az süredir çalışanların %23,1 (54 kişi), 6-10 yıl arasında çalışanların %17,5 (41 kişi), 11-15 yıl arası çalışanların %4,3 (10 kişi) ve 16-20 yıl arası çalışanların %3,0 (7 kişi) olduğu görülmektedir. 20 yıl üzeri çalışanların en düşük paya

sahip olup %1,3 (3 kişi) oranında iken 1-5 yıl kıdeme sahip olan çalışanların oranı %50,9 (119 kişi) olup en yüksek paya sahiptir.

Katılımcıların çalışmakta oldukları pozisyonları değerlendirildiğinde; orta kademe pozisyonunda çalışanlar %68,8 (161 kişi) en yüksek payı oluşturmaktadır. Üst kademe çalışanlar %23,1 (54 kişi) ve alt kademe çalışanlar %8,1 (19 kişi) olarak tespit edilmektedir. Çalışılan departmanlara göre dağılımları değerlendirildiğinde; diğer grubunda yer alanların oranı %41,0 (96) ile en yüksek payı oluşturmaktadır. Ankette verilen meslek dağılımları içerisinde en yüksek paya sahip olan departman ise %28,6 (67 kişi) ile insan kaynakları departmanı olarak tespit edilmektedir. Ar-Ge departmanında çalışanların oranının %1,3 (3 kişi) ile en düşük paya sahip olduğu görülmektedir.

4.3. ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİKLE İŞE TUTKUNLUĞUN İŞTEN AYRILMA NİYETİYLE İLİŞKİSİNİN; X VE Y KUŞAĞINDA KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ BULGULARI

Çalışmada değişkenleri ölçmek üzere kullanılan soruların ortalamaları ve standart sapmaları sosyal bilimler için istatistik programı kullanılarak tespit edilen değerleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler (n=234)

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK			**Kolmogorov-Smirnova**		**Shapiro-Wilk**	
	Ort.	S.S.	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
DL01	4,017	1,561	0,099	0,000	0,941	0,000
DL02	3,872	1,709				
DL03	4,073	1,683				
DL04	4,192	1,575				
DL05	3,983	1,723				
DL06	4,397	1,615				
DL07	4,282	1,662				
DL08	4,013	1,771				
DL09	3,620	1,817				
DL10	3,893	1,704				
DL11	4,090	1,759				

DL12	4,150	1,760
DL13	3,936	1,797
DL14	4,231	1,672
DL15	3,893	1,711
DL16	3,893	1,673
DL17	3,803	1,769
DL18	4,077	1,603
DL19	4,188	1,652
DL20	4,124	1,695

İŞE TUTKUNLUK			Kolmogorov-Smirnova		Shapiro-Wilk	
	Ort.	S.S.	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
IIT01	3,637	1,453	0,085	0,000	0,960	0,000
IIT02	4,372	1,381				
IIT03	4,876	1,185				
IIT04	4,380	1,544				
IIT05	4,350	1,367				
IIT06	4,513	1,327				
IIT07	4,513	1,418				
IIT08	4,397	1,482				
IIT09	4,594	1,421				
IIT10	5,145	1,224				
IIT11	5,081	1,259				
IT12	4,158	1,467				
IT13	4,662	1,311				
IT14	4,633	1,311				
IT15	3,949	1,443				
IT16	4,316	1,378				
IT17	4,235	1,503				

İŞTEN AYRILMA NİYETİ			Kolmogorov-Smirnova		Shapiro-Wilk	
	Ort.	S.S.	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
IA01	2,727	1,581	0,177	0,000	0,889	0,000
IA02	3,120	1,962				
IA03	2,714	1,876				

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için Kolmogorov-Smirnova ve Shapiro-Wilk testleri yapılmış ve anlamlılık değeri 0,000 sonucunu verdiği için normal dağılım göstermedikleri tespit edilmiştir (p=0,000<0,05). Çıkan sonuç üzerine çarpıklık ve basıklık (skewness ve kurtosis) değerlerine bakılarak normal dağılım gösterdikleri tespit edilmiştir ve Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Dönüşümcü Liderlik, İşe Tutkunluk ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinin Normal Dağılım Analizi (Skewness and Kurtosis)

	Skewness	**Kurtosis**
Dönüşümcü Liderlik	-0,377	-1,041
İşe Tutkunluk	-0,725	0,362
İşten Ayrılma Niyeti	0,550	-1,041

Not:**-1,5 ile +1,5 arasında normaldir.

Öte yandan, güvenilirlik kavramı, yapılan her ölçüm için gerekmektedir. Çünkü güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir. Güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için temel teşkil etmektedir. Güvenilirlik analizi ile elde edilen skorların dağılımının bir rastlantı mı yoksa birimin gerçek özelliğinden mi kaynaklandığı test edilmektedir. Güvenilirlik analizinde Croncbach alfa katsayıları; 0,70≤α<1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Cronbach (1951) bir ölçeğin kabul edilebilir içsel tutarlılık düzeyinin 0,70 olduğunu belirtmektedir

Tablo 4. Güvenilirlik Analizi

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK				
	Sorular	Soru-Bütün Korelasyonları	Soru Silindiğinde Alfa Katsayısı	Güvenilirlik Alfa Katsayısı (α)
L01	İşle ilgili önemli tahminlerinin yerinde (makul) olup olmadığını sorgulamak için yeniden değerlendirir.	0,622	0,976	0,976

L02	Birlikte çalıştığı kişilere en önem verdiği değer ve inançlardan bahseder.	0,668	0,976
L03	Problemleri çözerken farklı bakış açılarını önemser.	0,828	0,974
L04	Gelecekle ilgili olumlu (iyimser) konuşur.	0,660	0,976
L05	Kendisiyle ilişkilendirilmek (anılmak) birlikte çalıştığı kişilere gurur verir.	0,809	0,975
L06	Ulaşılması gereken hedeflerden coşkuyla bahseder.	0,723	0,975
L07	Kurumumuzun amacına kuvvetle inanmanın ne kadar önemli olduğunu vurgular.	0,743	0,975
L08	Astlarına yol göstermek ve onları eğitmek için zaman harcar.	0,820	0,975
L09	Grubun menfaatini kendi çıkarlarının önünde tutar.	0,821	0,975
L10	Birlikte çalıştığı kişileri sadece grubun herhangi bir üyesi olarak değil ayrı bir birey olarak ele alır.	0,821	0,975
L11	Kendisine saygı duyulmasını sağlayacak şekilde davranır.	0,831	0,974
L12	Aldığı kararların ahlaki ve etik sonuçlarını düşünür.	0,866	0,974
L13	Güç ve güven (itimat) hissi verir.	0,888	0,974
L14	Kurumun geleceği için benimsenmesi gereken vizyonu net olarak dile getirir.	0,835	0,974
L15	Birlikte çalıştığı kişileri birbirinden farklı ihtiyaç, yetenek ve düşleri olan bireyler olarak dikkate alır.	0,884	0,974
L16	Problemlere birçok değişik açıdan bakar.	0,849	0,974

L17	Birlikte çalıştığı kişilerin güçlü yönlerini geliştirmelerinde onlara yardımcı olur.	0,899	0,974	
L18	Görevlerin nasıl yerine getirileceğiyle ile ilgili yeni yollar tavsiye eder.	0,843	0,974	
L19	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	0,866	0,974	
L20	Hedeflere ulaşacağıma olan güvenini belirtir.	0,863	0,974	
	İŞE TUTKUNLUK			
T01	Her sabah uyandığım zaman işe gitmek için can atarım.	0,661	0,938	0,941
T02	İşimi yaparken enerji dolu olurum.	0,759	0,936	
T03	Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sabrederim.	0,567	0,940	
T04	Çok uzun saatler çalışabilirim.	0,548	0,941	
T05	İşimde hoş olmayan bir durumla karşılaşsam bile zihnimi çabucak toplayıp işime devam ederim.	0,625	0,939	
T06	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.	0,720	0,937	
T07	İşim yeteneklerimi sınamama olanak verir.	0,654	0,938	
T08	İşim bana ilham verir.	0,760	0,936	
T09	İşimi yapmak için çok hevesliyim.	0,791	0,935	
T10	Yaptığım işle gurur duyarım.	0,667	0,938	
T11	Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.	0,645	0,938	
T12	Çalıştığım zaman çevremdeki her şeyi unutuveririm.	0,692	0,937	

T13	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	0,748	0,936	
T14	Çalıştığım zaman yaptığım işe kapılıp giderim.	0,702	0,937	
T15	İşimden kopmakta zorlanırım.	0,676	0,938	
T16	Çalışırken işime dalıp giderim.	0,665	0,938	
T17	Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.	0,622	0,939	
	İŞTEN AYRILMA NİYETİ			
A01	Sıklıkla işimi bırakmayı düşünüyorum.	0,697	0,926	0,893
A02	Önümüzdeki yıl aktif olarak yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksek.	0,878	0,768	
A03	Önümüzdeki yıl içerisinde işimden ayrılacağım.	0,821	0,821	

Çalışmamızda dönüşümcü liderlik güvenilirlik alfa katsayısı 0,976, işe tutkunluk güvenilirlik alfa katsayısı 0,941 ve işten ayrılma niyeti güvenilirlik alfa katsayısı 0,893 olarak hesaplanmaktadır. Bu durum üç ölçeğin de güvenilir olduğunu göstermektedir. (Tablo 4).

Açımlayıcı faktör analizi, değişkenleri etkileyen faktörlerin sayısını belirlemek ve hangi değişkenlerin birlikte olduğunu analiz etmek amacıyla kullanılmaktadır. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerden biri olarak ifade edilmektedir. Faktör analizi yöntemlerinden faktör elde edilmesinde en yaygın olarak kullanılan yöntem temel bileşenler analizi olarak belirlenmektedir (Principal Component Analysis-PCA). Açımlayıcı faktör analizinin niteliğiyle ilgili asgari faktör yükü Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk ölçüsü ve Barlett'in küresellik değeri testi uygulanmaktadır. Kaiser'e göre kabul edilebilir en düşük KMO örnekleme yeterliliği 0,50'dir. 0,50 ile 0,60 arası kötü, 0,60-0,70 arası

orta, 0,70-0,80 arası iyi ve 0,80 veya üzeri değerler mükemmel olarak kabul edilmektedir.

Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik KMO and Barlett's Testi

KMO and Barlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		0,972
Barlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	5061,186
	Serbestlik Derecesi	190,000
	Anlamlılık Düzeyi	0,000

Çalışmamızda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Barlett's testi veri setinin faktör analizi uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Dönüşümcü liderlikle ilgili olarak yapılan KMO and Barlett's testi sonucuna göre, örnekleme yeterliliği 0,972 olduğundan, gerekli uygunluk kriterini mükemmel düzeyde karşılamaktadır. Barlett küresellik testi anlamlılık düzeyi p=0,000<0,05 olduğu için dönüşümcü liderlik veri setine faktör analizi uygulanabilmektedir (Tablo 6).

Tablo 6. Dönüşümcü Liderlik İçin Varyans Ölçümü

Bileşenler	**Başlangıç öz değerler**			**Dönüştürülmüş kareli ağırlıklar toplamı**		
	Toplam	Açıklanan varyans(%)	Birikimli (%)	Toplam	Açıklanan varyans(%)	Birikimli (%)
1	13,782	68,912	68,912	13,782	68,912	68,912

Faktör analizinde kullanılacak faktör sayısının belirlenmesi için ve faktörlerin toplam varyansın ne kadarlık kısmını yüzde (%) olarak açıkladığını belirlemek üzere ölçümler yapılmaktadır. Dönüşümcü liderlik varyans ölçümleri Tablo 6'da verilmektedir. Buna göre, dönüşümcü liderlik için 1 faktör belirlenmiştir. Bu faktör toplam varyansın %68,912'sini oluşturmaktadır.

Tablo 7. İşe Tutkunluk KMO and Barlett's Testi

KMO and Barlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		0,930
Barlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	2721,934
	Serbestlik Derecesi	136,000
	Anlamlılık Düzeyi	0,000

İşe tutkunlukla ilgili olarak yapılan KMO and Barlett's testi sonucuna göre, örnekleme yeterliliği 0,930 olduğundan, gerekli uygunluk kriterini mükemmel düzeyde karşılamaktadır. Barlett küresellik testi anlamlılık düzeyi p=0,000<0,05 olduğu için işe tutkunluk veri setine faktör analizi uygulanabilmektedir (Tablo 7).

Tablo 8. İşe Tutkunluk İçin Varyans Ölçümü

Bileşenler	**Başlangıç öz değerler**			**Dönüştürülmüş kareli ağırlıklar toplamı**		
	Toplam	Açıklanan varyans(%)	Birikimli (%)	Toplam	Açıklanan varyans(%)	Birikimli (%)
1	8,860	52,118	52,118	8,860	52,118	52,118

Faktör analizinde kullanılacak faktör sayısının belirlenmesi için ve faktörlerin toplam varyansın ne kadarlık kısmını yüzde (%) olarak açıkladığını belirlemek üzere ölçümler yapılmaktadır. İşe tutkunluk varyans ölçümleri Tablo 8'de verilmektedir. Buna göre, işe tutkunluk için 1 faktör belirlenmiştir. Bu faktör toplam varyansın %52,118'ini oluşturmaktadır.

Tablo 9. İşten Ayrılma Niyeti KMO and Barlett's Testi

KMO and Barlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		0,685
Barlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	479,971
	Serbestlik Derecesi	3,000
	Anlamlılık Düzeyi	0,000

İşten ayrılma niyetiyle ilgili olarak yapılan KMO and Barlett's testi sonucuna göre, örnekleme yeterliliği 0,685 olduğundan, gerekli uygunluk kriterini orta düzeyde karşılamaktadır. Barlett küresellik testi anlamlılık düzeyi p=0,000<0,05 olduğu için işten ayrılma niyeti veri setine faktör analizi uygulanabilmektedir (Tablo 9).

Tablo 10. İşten Ayrılma Niyeti İçin Varyans Ölçümü

Bileşenler	**Başlangıç öz değerler**			**Dönüştürülmüş kareli ağırlıklar toplamı**		
	Toplam	Açıklanan varyans(%)	Birikimli (%)	Toplam	Açıklanan varyans(%)	Birikimli (%)
1	2,476	82,525	82,525	2,476	82,525	82,525

Faktör analizinde kullanılacak faktör sayısının belirlenmesi için ve faktörlerin toplam varyansın ne kadarlık kısmını yüzde (%) olarak açıkladığını belirlemek üzere ölçümler yapılmaktadır. İşten ayrılma niyeti varyans ölçümleri Tablo 10'da verilmektedir. Buna göre, işten ayrılma niyeti için 1 faktör belirlenmiştir. Bu faktör toplam varyansın %82,525'ini oluşturmaktadır.

Korelasyon analizi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki birlikte değişim ilişkisinin varlığını ve eğer böyle bir ilişki varsa bu ilişkinin yönünü ve gücünü göstermek için kullanılan bir analiz olduğunu söylemek mümkündür. Bu analiz sonucunda ortaya

çıkan korelasyon katsayısını göstermek için "r" harfi kullanılmaktadır. Bu katsayı -1 ile 1 arasında olmalıdır. Katsayı olan r +1 ise, korelasyona tabi tutulan iki değişken arasında tam bir pozitif doğrusal ilişki var şeklinde yorumlanmaktadır. Diğer bir ifade ile a değişkeni 1 birim arttığında b değişkeni de 1 birim artıyor anlamına gelmektedir. Katsayının -1 olması durumunda ise, bu iki değişken arasında tam bir negatif doğrusal ilişki vardır ve a değişkeni 1 birim arttığında b değişkeni 1 birim azalıyor şeklinde ifade edilmektedir. Ancak, r katsayısının 0 (sıfır) çıktığı durumda ise korelasyon analizine tabi tutulan değişkenler arasında birlikte değişim ilişkisi yoktur denilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007).

Değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkisini göstermek üzere yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 11'de verilmektedir.

Tablo 11. Korelasyon Analizi

	Dönüşümcü Liderlik	İşe Tutkunluk	İşten Ayrılma Niyeti
Dönüşümcü Liderlik	1,000		
İşe Tutkunluk	**0,417****	1,000	
	0,000		
İşten Ayrılma Niyeti	**-0,365****	**-0,428****	1,000
	0,000	0,000	

Not: **: Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı.

Buna göre; dönüşümcü liderlik ile işe tutkunluk arasındaki korelasyon ilişkisi 0,417 korelasyon katsayısı ile gösterilmiştir. 0,000 düzeyinde anlamlı olan bu değer, dönüşümcü liderlik ile işe tutkunluk arasında istatistiksel olarak doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r=0,417$, $p=0,000$, $p<0,01$). Bu durumda H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon ilişkisi -0,365 korelasyon katsayısı ile gösterilmiştir. 0,000 düzeyinde anlamlı olan bu değer, dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak negatif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir (r=-0,365, p=0,000, p<0,01). Bu sonuca göre H_2 hipotezi desteklenmiştir.

İşe tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon ilişkisi -0,428 korelasyon katsayısı ile gösterilmiştir. 0,000 düzeyinde anlamlı olan bu değer, işe tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak negatif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir (r=-0,428, p=0,000, p<0,01). Böylece her ne kadar çalışmada hipotez olarak öne sürülmüş olmasa da, işe tutkunluk ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenlerinin kendi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki bulunduğu gözlenmiştir.

Regresyon analizi, bağımlı değişken/değişkenler ile bağımsız değişken/değişkenler arasındaki ilişkiyi matematiksel modelle açıklayarak, bağıntılar bulmak ve bağımsız değişken/değişkenler yardımı ile bağımlı değişkeni kestirmeye yönelik bir yöntem olarak ifade edilmektedir. Çalışmamızda yapılan regresyon analizleri ile, X ve Y kuşaklarına göre dönüşümcü liderliğin işe tutkunluk ve işten ayrılma niyeti üzerindeki ilişkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 12. Y Kuşağı İşe Tutkunluk ile Y Kuşağı Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi

Model 1	**Beta (β)**	**Standart Hata**	**T Değeri**	**Önemlilik Derecesi (p)**
(Sabit)	3,111	0,195	15,929	0,000
Dönüşümcü Liderlik Y Kuşağı	0,317	0,046	6,967	0,000
R^2		0,207		
F		48,544		
p		0,000		

Bağımlı Değişken: Y Kuşağı İşe Tutkunluk

Bağımlı değişken olan Y kuşağı işe tutkunluk ile Y kuşağı dönüşümcü liderlik arasında gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda (Tablo 12); F değeri 48,544 olarak belirlenmiştir. 0,000 düzeyinde anlamlı olan bu değer, Y kuşağı işe tutkunluk ile Y kuşağı dönüşümcü liderlik arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($p<0,05$). R^2 ile ifade edilen etkilenme düzeyi 0,207'dir. Bağımlı değişken olan Y kuşağı işe tutkunluktaki değişimin %20,7'si modele dahil edilen Y kuşağı dönüşümcü liderlik tarafından açıklanmaktadır. Bu ilişkinin model denklemi ise şu şekildedir (Model 1):

Y= 3,111+0,317(dönüşümcü liderlik y kuşağı)

Sabit terim, 3,111'dir. Y kuşağı dönüşümcü liderlikteki bir birimlik artış Y kuşağı işe tutkunluk üzerinde 0,317 birim artışa neden olmaktadır.

Tablo 13. X Kuşağı İşe Tutkunluk ile X Kuşağı Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi

Model 2	**Beta (β)**	**Standart Hata**	**T Değeri**	**Önemlilik Derecesi (p)**
(Sabit)	4,004	0,443	9,028	0,000
Dönüşümcü Liderlik X Kuşağı	0,180	0,105	1,714	0,094
R^2	0,063			
F	2,938			
p	0,094			

Bağımlı Değişken: X Kuşağı İşe Tutkunluk

Bağımlı değişken olan X kuşağı işe tutkunluk ile X kuşağı dönüşümcü liderlik arasında gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda (Tablo 13); F değeri 2,938 olarak belirlenmiştir. 0,094 düzeyinde anlamlı olmayan bu değer, X kuşağı işe tutkunluk ile X kuşağı dönüşümcü liderlik arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını göstermektedir ($p>0,05$). R^2 ile ifade edilen etkilenme düzeyi 0,063'dir. Bağımlı değişken olan X kuşağı işe tutkunluktaki değişimin %6,3'si modele dahil edilen X kuşağı dönüşümcü liderlik tarafından açıklanmaktadır. Bu ilişkinin model denklemi ise şu şekildedir (Model 2):

Y= 4,004+0,180 (dönüşümcü liderlik x kuşağı)

Sabit terim, 4,004'dür. X kuşağı dönüşümcü liderlikteki bir birimlik artış X kuşağı işe tutkunluk üzerinde 0,180 birim artışa neden olmaktadır.

Tablo 14. Y Kuşağı İşten Ayrılma Niyeti ile Y Kuşağı Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi

Model 3	Beta (β)	Standart Hata	T Değeri	Önemlilik Derecesi (p)
(Sabit)	4,516	0,341	13,251	0,000
Dönüşümcü Liderlik Y Kuşağı	-0,388	0,079	-4,879	0,000
R^2	0,113			
F	23,806			
p	0,000			

Bağımlı Değişken: Y Kuşağı İşten Ayrılma Niyeti

Bağımlı değişken olan Y kuşağı işten ayrılma niyeti ile Y kuşağı dönüşümcü liderlik arasında gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda (Tablo 14); F değeri 23,806 olarak belirlenmiştir. 0,000 düzeyinde anlamlı olan bu değer, Y kuşağı işten ayrılma niyeti ile Y kuşağı dönüşümcü liderlik arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($p<0,05$). R^2 ile ifade edilen etkilenme düzeyi 0,113'tür. Bağımlı değişken olan Y kuşağı işten ayrılma niyetindeki değişimin %11,3'ü modele dahil edilen Y kuşağı dönüşümcü liderlik tarafından açıklanmaktadır. Bu ilişkinin model denklemi ise şu şekildedir (Model 3):

Y= 4,516-0,388 (dönüşümcü liderlik y kuşağı)

Sabit terim, 4,516'dir. Y kuşağı dönüşümcü liderlikteki bir birimlik artış Y kuşağı işten ayrılma niyeti üzerinde 0,388 birim azalışa neden olmaktadır.

Tablo 15. X Kuşağı İşten Ayrılma Niyeti ile X Kuşağı Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi

Model 4	**Beta (β)**	**Standart Hata**	**T Değeri**	**Önemlilik Derecesi (p)**
(Sabit)	5,055	0,666	7,585	0,000
Dönüşümcü Liderlik X Kuşağı	-0,643	0,158	-4,075	0,000
R^2	0,274			
F	16,603			
p	0,000			

Bağımlı Değişken: X Kuşağı İşten Ayrılma Niyeti

Bağımlı değişken olan X kuşağı işten ayrılma niyeti ile X kuşağı dönüşümcü liderlik arasında gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda (Tablo 15); F değeri 16,603 olarak belirlenmiştir. 0,000 düzeyinde anlamlı olan bu değer, X kuşağı işten ayrılma niyeti ile X kuşağı dönüşümcü liderlik arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($p<0,05$). R^2 ile ifade edilen etkilenme düzeyi 0,274'tür. Bağımlı değişken olan X kuşağı işten ayrılma niyetindeki değişimin %27,4'ü modele dahil edilen X kuşağı dönüşümcü liderlik tarafından açıklanmaktadır.

Bu ilişkinin model denklemi ise şu şekildedir (Model 4):

Y= 5,055-0,643 (dönüşümcü liderlik x kuşağı)

Sabit terim, 5,055'tir. X kuşağı dönüşümcü liderlikteki bir birimlik artış X kuşağı işten ayrılma niyeti üzerinde 0,643 birim azalışa neden olmaktadır.

Tüm bu araştırma sonuçlarımıza göre yapılan korelasyon analizlerine göre, dönüşümcü liderlik ile işe tutkunluk arasında istatistiksel olarak pozitif doğrusal bir ilişki olduğu ($r=0,417$, $p=0,000$, $p<0,01$), dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak negatif doğrusal bir ilişki olduğu ($r=-0,365$, $p=0,000$, $p<0,01$), işe tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak negatif doğrusal bir ilişki olduğu ($r=-0,428$, $p=0,000$, $p<0,01$) görülmüştür. X ve Y kuşaklarına göre dönüşümcü liderliğin işe tutkunluk ve işten ayrılma niyeti ilişkilerini belirlemek amacıyla yaptığımız

regresyon analizlerine göre; Y kuşağı işe tutkunluk ile Y kuşağı dönüşümcü liderlik arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu (p=0,000, p<0,05), X kuşağı işe tutkunluk ile X kuşağı dönüşümcü liderlik arasında ise doğrusal bir ilişkinin olmadığını (p= 0,094, p>0,05) görülmüştür. Y kuşağı işten ayrılma niyeti ile Y kuşağı dönüşümcü liderlik arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu (p=0,000, p<0,05) ve X kuşağı işten ayrılma niyeti ile X kuşağı dönüşümcü liderlik arasında da doğrusal bir ilişkinin olduğu (p= 0,000, p<0,05) görülmüştür.

Bu bilgiler ışığında; H1 ve H2 hipotezleri desteklenmektedir. H3 hipotezi için ise; Y kuşağı işe tutkunluk ile dönüşümcü liderlik arasında doğrusal bir ilişki olduğu, ancak X kuşağı işe tutkunluk ile dönüşümcü liderlik ile işe tutkunluk arasında doğrusal bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda H3 hipotezinde belirtilen; Dönüşümcü liderlik ile işe tutkunluk arasındaki ilişki X ve Y kuşağına göre farklılık göstermektedir ifadesi geçerli olmaktadır. Böylece, H3 hipotezi desteklenmektedir. H4 hipotezi için ise; Y kuşağı işten ayrılma niyeti ile işe tutkunluk arasında negatif doğrusal bir ilişki olduğu, X kuşağı işten ayrılma niyeti ile işe tutkunluk arasında da negatif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, H4 hipotezinde belirtilen; dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki X ve Y kuşağına göre farklılık göstermektedir ifadesi geçerli olmamaktadır. Her iki kuşak için de negatif yönlü doğrusal ilişki olması kuşaklar arası farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, H4 hipotezi desteklenmemektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

1990'lı yıllardan sonra ortaya çıkan "Değişim Yönetimi" yle birlikte işletmeler bireysel ve kurumsal düzeyde uyguladığı dönüşüm planları ve faaliyetleri ile stratejik hedeflerini gerçekleştirmekteydiler. Geriye doğru baktığımızda son 20 yılda birçok şirket, geleneksel iş modellerini ve geleneksel yönetim anlayışını bırakmadığından dolayı, yoğun iş temposuna ve rekabete dayanamayarak, gelecekte kendilerine yer bulmakta zorlanmaktadır. Kompleks, hız, sürekli değişiklik gösteren çalışan yapısı, güven vermeyen istihdam şartları ve uygulanan politikalar günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldığı olumsuzluklardan bazıları olarak ifade edilmektedir. Diğer yandan, her geçen gün sayısı artan zorlu rakipler, yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni pazarlar, yeni teknolojiler,

yeni iş modelleri, yeni süreçler, ekonomik ve sosyal olgular ve algılar da işletmeleri birçok alanda değişime zorlamaktadır. İşte, tam da değişim yönetimi burada kaçınılmaz olmaktadır.

İşletme maliyetlerini azaltmak, işletmenin karlılık oranlarını iyileştirmek, işletme içi çatışmayı azaltarak kurum içi sorunları çözmek, işletme stratejisini kurgulamak ve işletme içi iletişimi kolaylaştırmak organizasyonel değişiklik yönetimini işletme içinde etkin kullanabilmekle gerçekleşmektedir. Bireylerden başlayarak örgüt içerisine yayılan değişim sürecinde bireyler, başlangıçta değişime direnç gösterebilmektedirler. Ancak bu tepkiden endişe duyulmaması, bu davranışın da gayet normal olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Böyle bir durum söz konusu olduğunda değişime direnç gösteren kişiler, lider yöneticiler tarafından doğru bir şekilde desteklendiğinde, değişim odaklı adaptasyon süreci de sorunsuz bir şekilde atlatılmaktadır. Değişim aslında bireyin kendisinden başlamaktadır. Bu konuda başarılı sonuçlar elde etmek için öncelikle çalışanların bu değişim sürecini nasıl karşıladığını ve bu süreci nasıl yaşadığını içselleştirmesi gerekmektedir. Tam da bu noktada liderin rolü çok büyük olup, çalışanlarına bu noktada rehberlik etmek, motivasyon sürecini doğru yönetmek gibi önemli sorumlulukları da bulunmaktadır. Çünkü bu süreçte ana karakter, vizyoner, yenilikçi, bütünleyici, kapsayıcı ve analitik gibi niteliklere sahip lider olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu liderlerle birlikte her geçen gün değişen ve gelişen koşullarda beklentiler de aynı doğrultuda değişmekte ve gelişmektedir. Hem örgüt açısından hem de çalışanlar açısından esneklik, bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Ani ve hızlı gelişen şartlara anında ve doğru şekilde cevap verebilmek, sürdürülebilirlilik açısından oldukça önem teşkil etmektedir. Öyle ki ani değişiklikler gerek örgüt açısından gerek çalışanlar açısından bazen belirsizlik ve kaosa neden olmaktadır. Dolayısıyla hem işletmenin hem de çalışanın hareket kabiliyetinin yüksek olması gerekmektedir. Değişim bir risktir. İşletmeler bu riski büyük oranda faydaya çevirebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında dönüşüm mecburiyet değil aslında bir gerekliliktir. Değişim zorlayıcı bir unsur olarak karşımıza çıkıyor gibi görünse de, yaşanılan gelişmelerin çoğu kez iş hayatını kolaylaştırıcı bir etki oluşturduğunu ifade etmek mümkündür.

Değişim, günümüzde herkesin yeniliğe adapte olduğu bir dünyada toplumu peşinden sürükleyen büyülü bir kelime olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni dünya düzeni, yeni ekonomi, yeni pazarlama, yeni ürün, yeni iş modelleri, yeni süreçler yeni bir dünyayı gözler önüne sermektedir. Geriye doğru baktığımızda son 15 yıldaki teknolojik değişikliklerin bizi hayal edemeyeceğimiz noktalara getirdiğini görmekteyiz. Bugün üretimin daha hızlı, daha geniş, daha etkin, daha düşük maliyette ve çok daha sanal bir şekilde olmasını ifade eden Endüstri 4.0, daha esnek, daha yaratıcı, daha insancıl ve daha sanal bir motivasyon yönetimi uygulaması olan Motivasyon 3.0 gibi yaklaşımlar ve yapay zeka, big data gibi yazılım alanlarındaki yatırımlar giderek artmaktadır. İş ve yönetim süreçleri de tüm bunların arasında yeniden şekillenmektedir. Tüm bunlarla birlikte işletmelerde;

- Eğitim öğretim uygulamalarının bağımsız bir şekilde bütünüyle sanal ortamda yapılacağı,
- Çalışma yaşamında yapay zeka kullanımının yaygınlaştığı,
- Bilgi işlem tabanlı motivasyon yöntemleri ve uygulamalarının yaygınlaştığı,
- Organizasyon yapılarındaki hiyerarşik yapılanmada yalınlaşmanın olduğu,
- Y ve Z kuşağı çalışanlarının motivasyon süreçlerinde, karakteristik ve kişi odaklı motivasyon yöntemlerinin hayata geçirildiği,
- Mücbir ve harici motivasyon yöntemleri yerini, pozitif ve dahili motivasyon yöntemlerine bıraktığı

  görülmektedir.

Dijitalleşmenin sunduğu bu avantajlar işletme ve çalışanlar açısından büyük bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu avantajın farkında olan işletmeler orta veya uzun vadede piyasada varlığını güçlü bir şekilde konumlandırmaktadır. Bu vizyona sahip işletmeler insanı entelektüel sermayesini oluşturan en önemli kaynak olarak ele almaktadır. İşletmelerin bu kaynağa ulaşabilmek için üniversitelerin işletmelerle işbirliği içinde, iş hayatına fırsat sunacak uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir. Bu gelişim süreci neticesinde işletmelere sunulacak yetişmiş, nitelikli işgücü olarak tercih edilebilir bir potansiyel ortaya çıkacaktır. Üniversitelerin akademik takviminde uygulamalı ve yerinde eğitimlere daha çok yer verilmesi ve teorik bilgi ile pratik tecrübenin entegre

edilmesi nitelikli insan kaynağının en kısa sürede işveren tarafından istihdam edilmesinin önünü açacaktır. Böylelikle hem işletmeler hem de çalışanlar karşılıklı beklentilerini daha kısa sürede, optimal seviyede, eğitim ve emek maliyetini en aza indirerek karşılaması muhtemel bir durum olarak karşımıza çıkacaktır.

Diğer açıdan işletmelerin mevcut insan kaynağını doğru ve yetkin bir şekilde yönlendirmesi önem arz etmektedir. Öyle ki enformasyon gücünün, dijital gelişmelerin ve yenilikçi yaklaşımların ön plana çıktığı günümüz koşullarında, y kuşağı çalışanlarının beklentileri ve iş hayatındaki çalışma biçimleri bu gelişmeleri destekler niteliktedir. Y kuşağı Y kuşağına kıyasla daha esnek çalışma beklentisi olan, istikrardan uzak, sabırsız, kariyer planlamasına kısa sürede emek vermeden ulaşmak isteyen, proaktif yaklaşım sergileyen, otoriteye ve kurallara bağlı olmaktan hoşlanmayan, teknolojinin kucağına doğmuş ve teknolojik uygulamaları sosyal yaşantısında aktif olarak kullanan, alınan kararları sorgulayıcı ve nedenden ziyade sonuçla ilgilenen, ulaşamadığı hedefler karşısında kolayca motivasyonunu yitiren, çok fazla çalışkan olmamakla beraber yaptıkları işi sevmeleri halinde o işten yüksek verimlilik elde eden, sosyal yaşantısını iş yaşantısıyla entegre yaşamak isteyen bir kuşak olarak bilinmektedir. Ayrıca; kendi kurallarını kendileri koymak isteyen, yaptıkları işin kendilerine uygun olmadıklarını düşündüklerinde sık sık iş değiştiren, yönetilmesi zor bir kuşak olmasına rağmen hırslı, meraklı ve yenilikçi olmaları ile aslında yönetilmeyecek bir kuşak olmadığı anlamına da gelmektedir. Dönüşümcü liderlik stilinin, idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireysel ilgi özellikleri ile Y kuşağını en verimli şekilde yöneten ve potansiyellerini ortaya çıkarıp belirli bir amaca enerjilerini yönlendirebilen en doğru liderlik tarzı olduğunu söylemek mümkündür.

X kuşağı ise Y kuşağına kıyasla daha işkolik, aidiyet ve sadakat duygusu ön planda, değişime uyumlu, sabırlı, emek vermekten kaçınmayan, iş motivasyonu yüksek, otoriteye saygılı, azla yetinebilen, kısıtlı koşullarda da verimli ve faydalı olabilen, geleneksel bakış açısına sahip ve değerlerine önem veren, disiplinli ve çalışma saatlerine uyumlu çalışma tarzı gösteren bir kuşak olarak ifade edilmektedir. X kuşağı ile Y kuşağı aynı çalışma sahasını paylaşmaktadır. Y kuşağı, Y kuşağının çalışma prensipleri üzerine gelerek iş hayatına dahil olmaktadır. Gelecekte de daha büyük bir alanı kapsayacaklardır.

Bu nedenle Y kuşağını anlamak önemli bir ihtiyaçtır. Yaratıcılığa önem veren, esnek çalışma hayatının içinde olmak isteyen Y kuşağını, beklentileri doğrultusunda yönetmek gerekmektedir. Aksi takdirde gelecekte de çalışma hayatının önemli bir kısmını kaplayacak olan Y kuşağından istenilen verimlilik, etkinlik, performans, üretkenlik, yaratıcılık sağlanamamış olacaktır. Günümüz koşullarını da göz önünde bulundurduğumuzda artık X kuşağının, Y kuşağı çalışanlarını anlamak için daha destekleyici, daha yönlendirici bir yaklaşım sergilemeleri, onların yaratıcılığını ön plana çıkaracak fırsatları sunmaları, ilham verici motivasyon unsurlarını kullanmaları gerekmektedir.

İşine tutkun çalışanlar, örgüte aidiyet hissetmekte, gönüllü ve yüksek performanslı bir çalışma sergilemektedirler. Kararlara katılımcı, yaratıcı ve üretken olmak işe tutkun çalışanların önemli davranış biçimlerinden sayılmaktadır. İşe tutkun çalışanlar daha çok düşünmekte, sorgulamakta ve çözüm üretmektedirler. Problemler karşısında esnek bir tutum sergilemekte ve ihtiyaca uygun cevap vermektedirler. Yapmış oldukları işe değer atfetmekte ve kendini gerçekleştirme yolunda önemli bir duruş sergilemektedirler.

Genel bir değerlendirme yaptığımızda dönüşümcü liderlik tarzı yaklaşımlarının günümüz çalışma hayatında son derece önemli olduğunu ifade etmek mümkündür. Dönüşümcü liderlik stili, bir taraftan sabırsız ve hızlı kariyer planlamak isteyen, beklentileri değişken olan, hızlı karar alabilen, kişisel çıkarlarını ön planda tutan, bireyselci bir yaklaşım sergileyen, kolay vazgeçen, anı yaşayan Y kuşağı çalışanları ile otoriter, planlı, sistematik, iş ve sonuç odaklı çalışan, kurallara bağlı, aidiyeti yüksek X kuşağı çalışanlarına en doğru yaklaşımı sergileyen liderlik tarzı olarak kabul etmek mümkün görünmektedir. İdealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireysel ilgi özellikleriyle işletme içerisinde işe tutkun ve verimli bir çalışan profilini ortaya çıkarmaktadırlar. Bu yönleriyle dönüşümcü liderliğin geliştirici, iyileştirici, sosyal ilişkileri önemseyen, çalışanlara değer atfeden, bağlılığı yükselten, motivasyon 4.0 yaklaşımına uygun ve aynı zamanda işten ayrılma niyetini önleyici bir liderlik olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla dönüşümcü liderler ile çalışanlar, işten ayrılma niyetine girmemektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanlar kendisini gerçekleştirme

yolunda beklentisine uygun kariyer hedefine ulaşabileceğini bilmekte, hem örgüte hem de liderine bağlılığında olumlu etkiler hissetmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında 234 çalışan ile dönüşümcü liderlik algısının işe tutkunluk ve işten ayrılma niyetiyle ilişkisi, X ve Y kuşağında karşılaştırmalı olarak araştırılmıştır. Katılımcılarımızın öncelikle demografik özellikleri tespit edilmiştir. Buna göre, 20-39 yaş arasında olan Y kuşağı çalışanların 188 kişi olduğu ve %80,3 ile yüksek bir paya sahip olduğu görülmektedir. 40-54 yaş grubu X kuşağı çalışanlarının oranı %19,7 olup daha düşük paya sahip olan yaş grubu olarak tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların büyük çoğunluğunun Y kuşağı çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir.

Yaptığımız korelasyon analizi sonucunda, dönüşümcü liderlik ile işe tutkunluk arasında istatistiksel olarak pozitif doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,417$, $p=0,000$, $p<0,01$). Bu durum, dönüşümcü liderliğin çalışanların işe tutkunlukları üzerinde pozitif bir ilişkisi olduğunu ve dönüşümcü liderlikle ilgili her bir adımın aynı oranda işe tutkunluk üzerinde de pozitif ilişki sağlayacağı anlamına gelmektedir.

Yaptığımız korelasyon analizi sonucuna göre, dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak negatif doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=-0,365$, $p=0,000$, $p<0,01$). Bu durum, dönüşümcü liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetleri ile negatif bir ilişkisi olduğunu ve dönüşümcü liderlikle ilgili her bir adımın aynı oranda işten ayrılma niyetinde azalma şeklinde ilişkide olduğu anlamına gelmektedir.

Yaptığımız korelasyon analizi sonucunda, işe tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak negatif doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=-0,428$, $p=0,000$, $p<0,01$). Bu durum, çalışanların işe tutkunluğunun işten ayrılma niyetleri ile negatif bir ilişkisi olduğunu ve işe tutkunluk ilgili her bir adımın aynı oranda işten ayrılma niyetinde azalma şeklinde ilişkili olduğu anlamına gelmektedir.

X ve Y kuşaklarına göre dönüşümcü liderliğin işe tutkunluk ve işten ayrılma niyeti ilişkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Y kuşağı işe tutkunluk ile Y kuşağı dönüşümcü liderlik arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($p=0,000$, $p<0,05$). X kuşağı işe tutkunluk ile X kuşağı dönüşümcü liderlik arasında ise doğrusal bir ilişkinin olmadığını görülmüştür ($p= 0,094$, $p>0,05$) Bu durum, Y kuşağı

çalışanların işe tutkunluk açısından dönüşümcü liderlikten daha fazla etkilendiklerini, X kuşağı için ise dönüşümcü liderliğin işe tutkunluk üzerinde etkili olmadığı anlamına gelmektedir.

Y kuşağı işten ayrılma niyeti ile Y kuşağı dönüşümcü liderlik arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($p=0,000$, $p<0,05$). X kuşağı işten ayrılma niyeti ile X kuşağı dönüşümcü liderlik arasında da doğrusal bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($p= 0,000$, $p<0,05$). Bu durum Y kuşağı çalışanların işten ayrılma niyeti ile X kuşağı çalışanların işten ayrılma niyetlerinin dönüşümcü liderlikten etkilendiklerini göstermektedir. Dönüşümcü liderlikle ilgili olumlu adımlar aynı oranda X ve Y kuşağı çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde azalışa neden olmaktadır.

Çalışmamızın dayandığı kuramsal temeller açısından araştırma bulgularımızı değerlendirecek olursak, ortaya çıkan sonuçlar modern liderlik yaklaşımını, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımını ve sosyal mübadele kuramını destekler niteliktedir. Öyle ki araştırmamız lider ile izleyenler arasındaki ilişkinin varlığını varsayım olarak ortaya koymakta ve bulgular dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde tutum ve davranışlarını değiştirdiğini tespit etmektedir. Aynı zamanda çalışmamızda ortaya çıkan X ve Y kuşağı çalışanlarının dönüşümcü liderlik algısı sayesinde işten ayrılma niyetine girmesinin azalması ve Y kuşağının işe tutkunluğunun artması ile pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kuramını desteklemektedir. Çünkü dönüşümcü liderliğin pozitif davranışları ile çalışanların da pozitif örgütsel davranış olan işe tutkunluğu artmaktadır. Diğer taraftan araştırma bulguları X ve Y kuşağı çalışanlarının dönüşümcü liderlik algısı ile işten ayrılma niyetine girmemesi ve Y kuşağının işe tutkunluğunun artması açısından Sosyal Mübadele Kuramını destekler niteliktedir. Çünkü kişiler karşılıklı kazanç ve yarar sağladığı inancıyla bağ ve ilişki kurmaktadır.

Bir işletmenin performansının sahip olduğu insan kaynağının performansıyla doğru orantılı olduğu ifade edilebilmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı ise insan kaynağının doğru yönetimi ve potansiyelin açığa çıkarılması için en doğru liderlik tarzı olarak kabul edilebilmektedir. İşe tutkun çalışanların varlığını gösterebilmesi günümüz değişken koşullarında işletmelerin ancak bir dönüşümcü liderle çalışması ile mümkündür.

İşine tutkun çalışanlar daha üretken ve yaratıcı olacak bu doğrultuda kendini değerli hissedecek ve örgüte bağlılığı aynı oranda yükselecektir. İşten ayrılma niyetine girmeyecekleri için işletmelerin insan kaynağına yapacağı yatırım orta ve uzun vadede başarı sağlayacak ve işten ayrılma maliyetini düşürecektir. X kuşağı çalışanları kuşak özellikleri itibariyle dönüşümcü liderden çok etkilenmemekte ancak Y kuşağı çalışanları kuşak özellikleri itibariyle dönüşümcü liderden olumlu anlamda etkilenmektedirler. Bu açıdan işletmelerde yönetimsel uygulamalarda işe tutkunluk seviyesinin yüksek olması örgüt performansını da olumlu etkileyeceği için dönüşümcü liderleri tercih etmeleri gerekmektedir. X ve Y kuşağını anlamak adına çalışmalar yapmaları ve iki kuşağı da bir amaç doğrultusunda çalışır hale getirmeleri bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yaptığımız bu araştırma kuramsal açıdan daha önce literatür incelemesinde karşılaşmadığımız dönüşümcü liderlik ve işe tutkunluk kavramlarının birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koymak adına önemli bir katkı sunmaktadır. Diğer taraftan kuşaklar arası ilişkilerde çalışmalar yapılmış ancak aynı anda işe tutkunluk ve işten ayrılma niyeti kavramları üzerindeki ilişkisinin incelenmesine rastlanmamıştır. Bu açıdan çalışmamızın gerek kuramsal açıdan gerek işletme uygulamaları açısından yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir.

Sonraki çalışmalara ve işletme uygulamalarına yönelik önerilerimiz ise şu şekildedir. Bu çalışmanın belirli bir sektör, meslek, gelir dağılımı, pozisyon, cinsiyet üzerinde gerçekleştirilmemesi nedeniyle araştırma kapsamının genişletilerek daha spesifik alanlar (sektör, kurum, pozisyon, meslek vb) için derinlemesine çalışmalar yapılması önerilmektedir. Ayrıca kişilik özellikleri ve örgütsel faktörlerin de dahil edilmesinin, sayıca daha fazla örneklem ile çalışmalar yapılabilmesinin mümkün olabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın örnekleminde kamu ve özel sektör ayırmaksızın veriler analiz edilmiştir. Ancak her iki sektörün dinamiklerinin farklılık göstermesi sebebiyle bir sonraki çalışmalarda her iki dinamiğin ayrı ayrı ele alınması da yararlı olacaktır. Diğer yandan, bu çalışmada X ve Y kuşağı moderatör etki olarak araştırılmamıştır. Araştırma içeriği olarak her iki kuşağın etkilerinin moderatör olarak değerlendirilmesinin de söz konusu olabileceği düşünülmektedir. İşletme uygulamaları açısından şirketlerin Z kuşağına hazırlıklı olması, dönüşüm ve değişimin farkında olarak

farklı kuşak beklentilerine yönelik yönetsel uygulama ve beceriler geliştirmeleri öneri niteliği taşımaktadır. Yeni yönetim tarzları ile yeni organizasyon yapısı geliştirmeleri ise önemli bir gerekliliktir. Bundan sonra yapılacak çalışmaların ve araştırmaların da bu yönde ağırlık bulmasının fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acılıoğlu, İ. (2015). *İş'te Y Kuşağı.* Ankara: Elma Yayınevi.

Agin, Ö. (2010). *İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ahmet, A. (2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, (5), 85-108.

Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası.* İstanbul: Alfa Yayınları.

Alatlı, A. (1999). *Schrödinger'in Kedisi.* İstanbul: Boyut Yayınevi.

Alper-Ay, F., ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İŞ Performansı Üzerinde Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, *6*(4), 193-203.

Altuntuğ, Nevriye (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 1 (4), 203-212.

Anıl, H. A. (2011). Kültürel Değişme Açısından Kuşaklar Arası Çatışma (Aşkan ve Dumlupınar Mahallesi Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı.

Apuhan, R. Ş. (1997). *Doğru Yönetim Kesin Sonuç*. Timaş Yayınları.

Arsenault, P. M. (2004). Validating Generationa lDifferences: A Legitimate Diversity And Leadership İssue. *Leadership & Organization Development Journal*, *25*(2), 124-141.

Arslantaş, C. C., ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.

Avcı, A. (2015). Dönüşümcü Ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi Ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi,* (5), 85-108.

Aygenoglu K, (2015), X Ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynakları Açısından Yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi,* İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bağdoğan, S. Y., ve Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Bir Faktör Olarak Dönüşümcü Liderlik Algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 335-352.

Bakker, A. B.,Demerouti, E. ve Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness, *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564

Balcı, A, ve Süheyla B. (2013). Ob Expectations Of Generation X And Y Teachers İn Turkey, *World Applied Sciences Journal*, 21(4),599-614.

Baltaş, A. (2015). Y Kuşağı: Onların Dünyadan, Dünyanın Onlardan Beklentileri. https://www.baltasgrubu.com/secilmis-yazilar/y-kusagi-onlarin-dunyadan-dunyanin-onlardan-beklentileri.html (15 Ekim2019).

Barford, I. N. ve Hester, P. T. (2011). Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattibute Utility Theory. *A Publication of the Defense Acquisition University,* 62-80.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları.

Bass, B. M ve B. J. Avolio. (1993). *Transformational Leadership: A Response To Critiques. Leadership Theory and Research*. Ed: Martin M Chemers. NY: Academic Press.

Bass, B. M. (1990). Fromtransactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, *18*(3), 19-31.

Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (Eds.). (1994*). Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Bass, B. M., ve Riggio, R. (2006). *Transformationalleadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaun Associates*. Inc. Publishers.

Bayramoğlu, G . (2018). Comparıson Of Leadershıp Behavıour Gen X ers And Generatıon Y. *Ege Academic Review*. 18(1) ,15-30.

Bennis, W. (1995). *Lider Olmanın Temel İlkeleri." Stratejik Yönetim ve Liderlik*. M. Özel (çev.), İstanbul: İz Yayıncılık.

Bennis, W. (2016). *Bir Lider Olabilmek.* U. Utku *(*çev.), İstanbul: Aura Kitap

Bresctick, E. T. (1999). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği. *Yayınlanmış Doktora Tezi.* Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Brigley, S. (1995). Business Ethics In Context: Researching With Case Studies. *Journal of Business Ethics*. 14, 219-226.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage Pubns.

Budak, G., ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi* (Genişletilmiş Beşinci Baskı b.). İzmir: Barış Yayınları.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Camman, C,Fichman, M., Jenkins, D., Klesh, J. (1979). *The Organizational Assessment Questionnaire.* Michigan: University of Michigan.

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.

Ceylan, A., Keskin, H., ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(51), 32-42.

Chen, Huan (2010). Advertising and Generational Identity: A Theoretical Model. *American Academy of Advertising Conference Proceedings*, 132-140.

Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider'sperspective on these developing streams of research, *Leadership Quarterly*, 10(2),145-179.

Cotton, John L. ve Tuttle, Jeffrey M., 1986, Employee Turnover: A Meta Analysis and Review with Implications for Research, *The Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.

Coupland, D. 1989. "Generation X". http://joeclark.org/dossiers/GenerationX. pdf, (05.11.2019)

Crampton, S. M.,&Hodge, J. W. (2009). Generation Y: Unchartered Territory. *Journal of Business & Economics Research*, 7(4),1-6.

Cuilla, J. B. (1998). Leadership Ethics: Mapping The Territory. *Ethics, The Teart of Leadership*. 3-26

Çağ, A. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi,* Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakıl, E. (2011). Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Asistanlarda Mobbing'in İşe Gönülden Adanma Üzerine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Çalışkan, A. (2018).Dönüşümcü Liderliğin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 104-140.

Çelik, S., ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi,* 9(4), 211-224.

Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 423-442.

Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Pegem A yayıncılık.

Çeri-Booms, S. M. (2009). An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Indetification. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, C., Gürcan, G. (2001). Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi- IX. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri. Silivri: www.isletme.İstanbul,edu.tr/bildiriler/ 2001, 24-26

Çetin, S., Giderler, Ceren; Güler, Mürsel;. (2017). Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna ve Performnasına Etkisi: Kamu Kuruluşu Bir Çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36-49.

Delahoyde, T. (2009). *Generational Differences Of Baccalaureate Nursing Students' Preferred Teaching Methods And Faculty Use Of Teaching Methods*. College Of Saint Mary.

Demir, Halis ve Okan, Tarhan (2009), 'Teknoloji Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 10 (1), s. 57-72.

Demirdağ, S. (2010). İşletmelerde Eğitim Faaliyetleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Deneçli, S. ve Deneçli, C.,(2012). Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşak. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 2, 1-5.

Doğanbaş, Z. E. (2017). Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kuşaklar Arası Farklılık, *Yüksek Lisans Tezi*, Çankaya: Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ekvall, G., ve Ryhammar, L. (1999). The Creative Climate: Its Determinants And Effects At A Swedish University. *Creativity Research Journal*, 12(4), 303-310.

Eraslan, L.(2004), Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), ss. 1-32.

Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E., (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım

Eryeşil, K., ve İraz, R. (2017). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, *20*(2), 129-139.

Etlican, Gizem (2012). X Ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Giddens, A. (2008). *Sosyoloji.* C. Güzel (çev.) İstanbul: Kırmızı Yayınları.

Grundstein-Amado, R. (1999). Bilateral Transformational Leadership: An Approach for Fostering Ethical Conduct In Public Service Organizations. *Administration and Society.* 31(2). 247-260.

Hwang, I. S., ve Kuo, J. (2006). Effects Of Job Satisfaction And Perceived Alternative Employment Opportunities On Turnover İntention: An Examination Of Public Sector Organizations. *Journal Of American Academy Of Business*, *8*(2), 254-259.

İnci, M. (2001). Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü /Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* (11), 160-177.

İzmirlioğlu, K., (2008). Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Jang, J. (2008). The Impact of Career Motivation and Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention among Hotel Industry Employees, *Unpublished Master's Thesis*, USA: University of North Texas.

Judge, T. A., ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity. *Journal Of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal, 33*, 692-724.

Kanten, P., Kanten, S. ve Dündar, G. (2016). Ücret Tatmini ve İşin Özelliklerinin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisinde Mutluluğun Rolü. *Journal Of Business research Turk*, 8(3), 64-88.

Karaaslan, S. (2014). Kuşaklararası Farlılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16, 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.

Kaya, E. (2010). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,* Gebze:Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keçecioğlu, T. (1998). *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen: Liderlik ve* Liderler, İstanbul: Kalder Yayınları.

Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, III(2), 129-139.

Kenek, G., & Sökmen, A. (2018) İş Özelliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kariyer Tatmininin Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research, 10*(3), 622-639

Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 8(2). 729-754.

Kirby, P. C.,Paradise, L. V., ve King, M. I. (1992). Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership. *The Journal of Educational Research,* 85(5), 303-311.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basımevi.

Krishnan, V. R, (2002), Transformational Leadership and Voule System Congruence, *International Journal of Volue-Based Management*, Kluwer Academic Publishers, 15(1):20.

Kurtoğlu, R., Sönmez, A. T. ve Temiz, S. (2016). Tüketicilerin Yaş Kuşaklarına Göre Wom Hakkındaki Değerlendirmeleri, *Eurasian Academy Of Sciences Eurasian Business & Economics Journal,* 2(2),416-430.

Küçükodacı, B. Z. (2014). Birey-Örgüt Uyumu, Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lambe, C. J.,Wittmann, C. M. ve Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.

Lancaster, L. C., ve Stillman, D. (2003). *When generation scollide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. New York: Harper Business.

Lance, C. E. (1988). Job performance as a moderator of the satisfaction-turnover in tention relation: An empirical contrast of two perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 271-280.

Leahy K., McGinley J., Thompson J., Weese T. (2011), Intelligence Community Assessment: Generational Difference in Workplace Motivation, American Intelligence Journal, 29(1), 80-87.

Lee, T. W., ve Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empiricalin vestigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management journal*, *30*(4), 721-743.

Leithwood, K. A., ve Poplin, M. S. (1992). Transformtional Leadership. *Educationa lleadership*, *49*(5), 8-12.

Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the World without borders (thecase of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.

Lourdes S., Jose R. P., Sandra I., Maria. J. B., Alvaro E., Angela G., Marisa A., Euginio A. P. (2011), "Generation or Culture? Work Attitude Drivers: An Analysis in Latin America and Iberian Countries", Working Paper No: 919, University of Navarra.

Love, K. (2005), Generational impacts on organizational commitment: An examination of the Baby Boom Generation and Generation X at work. *PhD Thesis.* Carleton University.

Luecke, R. (2009). *En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak.* Ö. Sarıkaya (çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A.C., (2013). *Eğitim Yönetimi.* (G. Arastaman, Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.

Maslach, C.,Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

Matzler, K., Rier, M., Hinterhuber, H.H., Renzl, ve B., Stadler, C. (2005), Methods And Concepts İn Management: Significance, Satisfaction And Suggestions For Further Research: Perspectives From Germany, Austria And Switzerland, *Strategic Change,* 14(1): 1-13.

Maxwell, C.J., (1999). Liderlik Nitelikleri: Reddedilemez 21 Liderlik Yasası. İ. Şener (çev.), İstanbul: Beyaz Yayınları

Maxwell, J.C. (1999). Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek. S. Yeniçeri(çev), İstanbul: Beyaz Yayınları.

Mccrindle, M. Ve E. Wolfinger (2010). Generations Defined. *Ethos*. 18(1), 8-13.

Memişoğlu, S. P. (2003). Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(5):87-97.

Mengi, Z. (11 Ekim 2009). Bb, X, Y ve Z Kuşakları Birbirinden Çoook Farklı. *Hürriyet Gazetesi*, s.14.

Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.

Mor B.,Michalle E., Nıssly, J. A. ve Levın, A., (2001), Antecedent store tention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and met analysis, *Social Service Review,* 75(4), s:625-661.

Moss, S.A., McFarland, J., Ngu, S. ve Kıjowska, A. (2006). Maintaining an Open Mind to Closed Individuals: The Effect of Resource Availability and Leadership Style on The Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment. *Journal of Research in Personality*, 1- 17.

Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, *14*(2), 224-247.

Nemanich, L. A., ve Keller, R. T. (2007). Transformational Leadership İn An Acquisition: A Field Study Of Employees. *The Leadership Quarterly*, *18*(1), 50.

Ng, E. S., Schweitzer, L., ve Lyons, S. T. (2010, June). New Generation, Great Expectations: A Field Study Of The Millennial Generation. Journal Of Business And Psychology, 25, S. 281-292.

Olson, P., ve Brescher, H. (2011). The Power of 4. The Four Generations: Who They Are. *Journal of Business and Management Studies*, *1*(2).

Örücü, E., ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.

Özarallı, N. (2017). Enhancing Job Engagement Through Structural Empowerment, Organizational İdentification And Goal İnternalization. *International Journal Of Social Sciences And Education Research.* (3-4), 1258-1273.

Özden, Y. (1999). *Eğitimde Dönüşüm-Eğitimde Yeni Değerler*, Ankara: Pegem Yayıncılık

Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.

Özgen, H. (1997). *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları: Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Kosgeb Yayını.

Pielstick, D., (1998). The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis, *Community College Review*, 26 (3), 15-34.

Polatcı, S., ve Sobacı, F. (2017). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Çatışma Yönetim Strateji Tercihlerinin İncelemesi: Türkiye Genelinde Bir Araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 27-40.

Price, J. L. (1977). *The study of turnover*, Ames, IA: Iowa State University Press.

Quigley, J. V. (1998). Vizyon Oluşturulması ve Korunması. B.Çelik (çev.). İstanbul: Yeni Çizgi Yayıncılık.(1995).

Rathbone, A. D. (2006). Work engagement of employees in the mining environment. *Phd Tesis*, North-West University.

Reisenwitz, T. H., veIyer, R. (2009). Differences in Generation X andGeneration Y: Implications For The Organization And Marketers. *Marketing Management Journal,* 19(2). 91-103.

Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency, *Journal of Clinical Psychology,* 58(3), 307-321.

Ringer, A., Garma, R. (2006), Does the Motivation to Help Differ Between Generation X and Y?,Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, New Zealand: University of Otago, pp. 1067-1073.

Robbıns, P. Stephan (1998). *Organizational Behavior*. New Jersey: N.J. Prentice- Hall Inc.

Rothman, S. ve G.M.E Jordaan, (2006). Job Demands, Job Resources and Work Engagement of Academic Staff in South African Higher Education Instıtutions, *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(4), 87-96

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1995). *Örgüt psikolojisi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayını.

Sadullah, Ö. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

Sağlam A, G., Bal, H., ve Çına Bal, E. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *15*(3), 143-166.

Sakallı, N. (2010). *Sosyal Etkiler. Kim Kimi Nasıl Etkiler?* Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600-619.

Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., ve Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: literatüre review and research options. *European Management Journal*, *23*(1), 27-36.

Salzmann,O., Ionescu-Somers, A., ve Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: literatüre review and research options. *European Management Journal*, *23*(1), 27-36.

Sanderson, P. A., (2006). *There lationship between empowerment and turnover intentions in a structuredenvironment: An assessment of the Navy's Medical Service Corps*. UMI Dissertation Services.

Sanner-Stiehr, E., ve Kueny, C.R. (2017). From the Top-Down: Transformational Leadership Considerations for Health Care Organizations. *Journal of Hospital Administration, 6*(4), 1-9.

Saracel, N., Taşseven, Ö., ve Kaynak, E. (2016). Türkiye'de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi,* 5(1), 50-79.

Sawang, S. (2012). Is there an Inverted U-shaped Relationship Between Job Demands and Work Engagement- The Moderating Role of Social Support**,** *International Journal of Manpower,* 33(2), 178-186.

Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht.

Schaufeli, W. B.,Salanova, M., González-romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Scot, S. G., ve Bruce, R. A. (1994). Determinants ofinnovative behavior: Apath model of individual in no vationin the work place. *The 4 cadenyaf Management Jouma, 37*, 580-607.

Seçkin, F. S. (2000). *Türkiye 'Nin Kuşak Profili*. *Capital Dergisi*, *12*, 100-106.

Shamir, B. ve Lapidot, Y. (2003). Trust in Organizational Superiors: Systematic and Collective Considerations, *Organization Studies,* 24(3), 463-491.

Shea, C. E. (2012). Generational Differences in Intrinsic and Extrinsic Workplace Motivation, *Unpublished Master's Thesis*, USA: San Jose State University.

Sorenson, G. (2000). An intellectual history of leadership studies: The role of James Mac Gregor Burns. In *Annual meeting of the American Political Science Association, Washington DC.*

Sparks, A. M. (2012). Psychological Empowerment And Job Satisfaction Between Baby Boomer And Generation X Nurses. *Journal Of Nursing Management*, *20*.4, 451-460.

Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*. 25(4). 349-361.

Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderin Rolü. *Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3).

Şengüllendi, M. F., ve Şehitoğlu, Y. (2017). Dönüşümcü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisinde Eğitim Düzeyinin Moderatör Rolü. *Yıldız Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 112-126.

Şimşek, H. (1997). *21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı: Kaostaki Türkiye.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Şimşek, M. Ş.,Akgemci, T., ve Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış.* Ankara: Gazi Kitabevi.

TDK. (2019). Kuşak Kavramı. Https://Sozluk.Gov.Tr/ (10.11.2019).

Tokgöz, N., ve Önce, S. (2009). Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 250-252.

Toruntay, H. (2011). Takım Rolleri Çalışması X Ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turgut, T. (2011), Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 25(3-4), 155-179.

Tuncer, M. (2012),Çalışma Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşlerinden Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi,* Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ülker, H.(2013),Y kuşağı da neyin nesi? http://acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/791/Y%20kusagi.pdf (15.12.2019).

Varol, F. (2010), Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Waldman, David A., Bass Bernard B. ve Eınstein Walter O. (1987), Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes, *Journal of Occupational Psychology,* 60: 177-186.

Weingarten, R. M. (2009). Four Generations, One Workplace: A Gen X Y Staff Nurse's View Of Team Building İn The Emergency Department. *Journal Of Emergency Nursing*. *35*(1), 27-30.

Weisberg, J. (1994) Measuring workers' burn out and intention to leave, *International Journal of Manpower,* 15(1),4-14.

Welter, V., (2004). Analysis Of The Characteristics Of Generation X'ers And Baby Boomers In Multigenerational Teaching StaffsIn Michigan, *Unpublished PhdThesis,* Central Michigan University,

Westerlaken, K.M., ve Woods, P.R. (2013). The Relationship between Psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, 54(1), 41-46.

Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi, *Doktora Tezi,* Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2007). SPSS *Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri,* 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, A., ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *2*(2), 277-394.

Yılmaz, K. (2013). Hemşireliği Gelecekte Nasıl Bir Nesil Bekliyor. *Acıbadem Hemşirelik E-Dergi*. 58:1-7 Http://www.acibademhemsirelik.com/E-Dergi/62/Docs/Makale2-62.Pdf (20.07.2019).

Yiğit, Z. (2010). X Ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesine Bir Örnek Olay. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of the oryand research. *Journal of Management, 15*(2), 261

Yücel, İ., Demirel, Y., ve Yücel, İ. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı!. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *27*(2), 159-177.

Zel, U. (1997). Harekete geçirici liderlik ve işe yönelik liderlik. *MPM-Verimlilik Dergisi*, *4*(13), 64-69.

Zemke, R., C. Raines ve B. Filipczak. (2013). *Generations At Work: Managing The Clash Of Boomer, Gen Xers, Gen Yers İn The Work place*. Second Edition.Usa: Amacom.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı'nda yazılmakta olan bir yüksek lisans tezi için akademik amaçlı olarak hazırlanmıştır.

Anket formuna isim-soyadı yazılması istenmemektedir. Verilecek olan cevaplar sadece bilimsel bir araştırmada kullanılacak olup elde edilen bilgiler kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

Cevaplarınız araştırma sonuçlarına doğrudan etki edeceğinden, araştırmanın doğruluğu için içtenlikle ve eksiksiz olarak cevap vermenizi rica eder, değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

DİDEM GÜVEN

Araştırmacı/Yüksek Lisans Öğrencisi

1. BÖLÜM KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Aşağıda kişisel bilgilerinizle ilgili sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz nedir?	**(….) Kadın** **(….) Erkek**
Hangi yıllar arasında doğdunuz?	**(….)1965-1979 yılları arasında** **(….) 1980-1999 yılları arasında**
Yaşınız nedir?	**(….) 20-39 Yaş Arası** **(….) 40-54 Yaş Arası**
Medeni durumunuz nedir?	**(….) Evli** **(….) Bekar**
Eğitim durumunuz nedir? (En son aldığınız diploma seviyesi)	**(….) İlkokul** **(….) Ortaokul** **(….) Lise** **(….) Önlisans** **(….) Lisans**

	(….) Yüksek Lisans **(….) Doktora**
Ne zamandır çalışma hayatındasınız?	**(….)1 yıldan az** **(….) 1-5 yıl** **(….) 6-10 yıl** **(….)11-15 yıl** **(….) 16-20 yıl** **(….) 20 yıldan fazla**
Şuanda çalıştığınız şirkette ne zamandır çalışmaktasınız?	**(….) 1 yıldan az** **(….) 1-5 yıl** **(….) 6-10 yıl** **(….) 11-15 yıl** **(….) 16-20 yıl** **(….) 20 yıldan fazla**
Çalıştığınız şirkette görev yaptığınız pozisyon nedir?	**(….) Alt kademe** **(….) Orta kademe** **(…) Üst kademe**
Hangi departmanda çalışıyorsunuz?	**(….) İnsan Kaynakları** **(….) Ar-Ge** **(….) Üretim** **(….) Diğer** **(….) Finans/ Muhasebe** **(….) Pazarlama** **(….) Satış**

2. BÖLÜM

Aşağıdaki her bir ifadeyi dikkatlice okuyup, **birlikte çalıştığınız ve bağlı bulunduğunuz yöneticinizi değerlendirerek** "Hiçbir zaman" ile "Her zaman" arasında değişen seçeneklerden uygun olanı işaretleyiniz. (**1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık sık, 5: Çok sık, 6: Her zaman)**

	Hiçbir zaman	**Nadiren**	**Bazen**	**Sık sık**	**Çok sık**	**Her zaman**
1. İşle ilgili önemli tahminlerinin yerinde (makul) olup						

olmadığını sorgulamak için yeniden değerlendirir.						
2. Birlikte çalıştığı kişilere en önem verdiği değer ve inançlardan bahseder.						
3. Problemleri çözerken farklı bakış açılarını önemser.						
4. Gelecekle ilgili olumlu (iyimser) konuşur.						
5. Kendisiyle ilişkilendirilmek (anılmak) birlikte çalıştığı kişilere gurur verir.						
6. Ulaşılması gereken hedeflerden coşkuyla bahseder.						
7. Kurumumuzun amacına kuvvetle inanmanın ne kadar önemli olduğunu vurgular.						
8. Astlarına yol göstermek ve onları eğitmek için zaman harcar.						
9. Grubun menfaatini kendi çıkarlarının önünde tutar.						
10. Birlikte çalıştığı kişileri sadece grubun herhangi bir üyesi olarak değil ayrı bir birey olarak ele alır.						
11. Kendisine saygı duyulmasını sağlayacak şekilde davranır.						
12. Aldığı kararların ahlaki ve etik sonuçlarını düşünür.						
13. Güç ve güven (itimat) hissi verir.						
14. Kurumun geleceği için benimsenmesi gereken vizyonu net olarak dile getirir.						
15. Birlikte çalıştığı kişileri birbirinden farklı ihtiyaç, yetenek ve düşleri olan bireyler olarak dikkate alır.						
16. Problemlere birçok değişik açıdan bakar.						

17. Birlikte çalıştığı kişilerin güçlü yönlerini geliştirmelerinde onlara yardımcı olur.						
18. Görevlerin nasıl yerine getirileceğiyle ile ilgili yeni yollar tavsiye eder.						
19. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.						
20. Hedeflere ulaşacağıma olan güvenini belirtir.						

3. BÖLÜM

Aşağıdaki her bir ifadeyi dikkatlice okuyup **kendiniz için değerlendirerek** "Hiçbir zaman" ile "Her zaman" arasında değişen seçeneklerden size uygun olanı işaretleyiniz. (**1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık sık, 5: Çok sık, 6: Her zaman)**

	Hiçbir zaman	**Nadiren**	**Bazen**	**Sık sık**	**Çok sık**	**Her zaman**
1. Her sabah uyandığım zaman işe gitmek için can atarım.						
2. İşimi yaparken enerji dolu olurum.						
3. Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sabrederim.						
4. Çok uzun saatler çalışabilirim.						
5. İşimde hoş olmayan bir durumla karşılaşsam bile zihnimi çabucak toplayıp işime devam ederim.						
6. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.						
7. İşim yeteneklerimi sınamama olanak verir.						
8. İşim bana ilham verir.						
9. İşimi yapmak için çok hevesliyim.						
10. Yaptığım işle gurur duyarım.						
11. Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca						

hizmet ettiğini düşünüyorum.						
12. Çalıştığım zaman çevremdeki her şeyi unutuveririm.						
13. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.						
14. Çalıştığım zaman yaptığım işe kapılıp giderim.						
15. İşimden kopmakta zorlanırım.						
16. Çalışırken işime dalıp giderim.						
17. Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.						

4. BÖLÜM

Aşağıdaki her bir ifadeyi dikkatlice okuyup **kendiniz için değerlendirerek** "Hiçbir zaman" ile "Her zaman" arasında değişen seçeneklerden size uygun olanı işaretleyiniz. (**1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık sık, 5: Çok sık, 6: Her zaman)**

	Hiçbir zaman	**Nadiren**	**Bazen**	**Sık sık**	**Çok sık**	**Her zaman**
1. Sıklıkla işimi bırakmayı düşünüyorum.						
2. Önümüzdeki yıl aktif olarak yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksek.						
3. Önümüzdeki yıl içerisinde işimden ayrılacağım.						

Lütfen soruların tamamını işaretlediğinizden emin olun. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.