

İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞ DEĞERLERİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MEDYA SEKTÖRÜNDE BİR  
İNCELEME

ATILA IRGILATA

TEZ DANIŞMANI

DR. ÖĞR. ÜYESİ SÜMEYYE KUŞAKCI

İSTANBUL, 2023

İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞ DEĞERLERİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MEDYA SEKTÖRÜNDE BİR  
İNCELEME

ATİLA İRGİLATA

TEZ DANIŞMANI  
DR. ÖĞR. ÜYESİ SÜMEYYE KUŞAKÇI

İSTANBUL, 2023

## TEZ ONAY SAYFASI

Bu tez tarafımızca okunmuş olup kapsam ve nitelik açısından, İşletme alanında yüksek lisans derecesini alabilmek için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

### Tez Jürisi Üyeleri

Unvan – Ad Soyadı

Kanaati

İmza

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bu tezin İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından konulan tüm standartlara uygun şekilde yazıldığı teyit edilmiştir.

Teslim Tarihi

Mühür/İmza



## ÖZ

### LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞ DEĞERLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MEDYA SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME

Irgılata, Atila

İşletme Yüksek Lisans Programı

Öğrenci Numarası: 20403613

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0002-8178-8965

Ulusal Tez Merkezi Referans Numarası: 10509676

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Sümeyye Kuşakcı

Ocak 2023, 87 sayfa

Günümüzde işletmelerin yaşanan teknolojik gelişmelere entegrasyon çabası ve yoğunlaşan küresel rekabet şartlarına uyum sağlamaya çalışması faaliyetlerde büyümeye zemin oluşturmaktadır. Bu ilerleme ve büyümede en büyük pay sahibi işletmenin çalışanlarıdır. Bu durumda büyüme ve gelişmeyi destekleyen en önem arz eden faktör, çalışanlar olarak kabul görmektedir. Çalışanlar, farklı yaş ve cinsiyet gruplarından, kültür ve inançlardan oluşmaktadır. Bu çeşitliliğin örgütte yüksek verim sağladığını ifade eden çalışmaların birçoğunda verimin yükselmesi liderlik davranışlarına ve çalışanların sahip olduğu iş değerlerine bağlı görülmektedir. Bu nedenle bu araştırmada farklı demografik özelliklere sahip çalışanların iş değerleri ve liderlik davranışlarını incelemek amaçlanmaktadır. Bu amaçla 321 kişilik örneklem grubuna, Demografik Bilgi Formu, Çalışma Değeri Ölçeği ve Liderlik Davranışları Ölçeğinden meydana gelen anket uygulanmıştır. 321 katılımcının %9,35'i X Kuşağı (1965-1979: 57-43 yaş 30 kişi), %59,50'si Y Kuşağı (1980-1999:57-43 yaş 191 kişi), %31,15'i Z Kuşağı (2004-2000: 22-18 yaş 100 kişi) üyesidir. Araştırma sonucunda iş değerleri ve liderlik davranışları demografik özelliklere göre anlamlı farklılaşma göstermiştir. Ayrıca Değişim ve Çalışan Odaklı Liderlik davranışlarının iş değerlerini anlamlı bir biçimde etkilediği de tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kuşak Çalışmaları, İş Değerleri, Çalışan Odaklı Liderlik, İş Odaklı Liderlik, Değişim Odaklı Liderlik

## ABSTRACT

### THE IMPACT OF LEADERSHIP BEHAVIORS ON WORK VALUES: A STUDY IN THE MEDIA SECTOR

Irgilata, Atila

MA in Management

Student ID: 20403613

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0002-8178-8965

National Thesis Center Reference Number: 10509676

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Sümeyye Kuşakcı

January 2023, 87 Pages

Today, the efforts of businesses to integrate with technological developments and to adapt to the intensifying global competition conditions create a basis for growth in activities. The employees of the enterprise have the biggest share in this progress and growth. In this case, the most important factor supporting growth and development is recognized as employees. Employees consist of different age and gender groups, cultures and beliefs. In most of the studies stating that this diversity provides high efficiency in the organization, the increase in efficiency is seen to depend on leadership behaviors and the work values of the employees. Therefore, this study aims to examine the work values and leadership perceptions of employees with different demographic characteristics. For this purpose, a questionnaire consisting of Demographic Information Form, Work Value Scale and Leadership Behavior Scale was applied to a sample group of 321 people. Of the 321 participants, 9.35% were members of Generation X (1965-1979: 30 people aged 57-43), 59.50% were members of Generation Y (1980-1999: 191 people aged 57-43), and 31.15% were members of Generation Z (2004-2000: 100 people aged 22-18). As a result of the research, work values and leadership perceptions showed significant differentiation according to demographic characteristics. In addition, it has been determined that Change and Employee-Oriented Leadership behaviors significantly affect business values.

**Keywords:** Generation Study, Work Values, Employee-oriented Leadership, Jop-Oriented Leadership, Change-Oriented Leadership

Anneme...



## TEŞEKKÜR

Bu araştırma için beni yönlendiren, karşılaştığım zorlukları bilgi ve tecrübesi ile aşmamda yardımcı olan değerli danışman Hocam Dr. Sümeyye Kuşakı'ya teőekkürlerimi sunarım. Literatür araştırmalarımda yardımcı olan değerli hocam Dr. Meral Aşıkoğlu'na teşekkür ederim.

Araştırmanın yürütülmesinde maddi ve manevi yardımlarını gördüğüm TURKUVAZ Medya Başkan Vekili Dr. Serhat Albayrak ve TURKUVAZ Akademi Direktörü Meltem Abdullahoğlu olmak üzere tüm TURKUVAZ Medya personeline teşekkür ederim.

Tezimin her aşamasında beni yalnız bırakmayan aileme sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

Atila IRGILATA  
İSTANBUL, 2023

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>İTHAF</b> .....	<b>vi</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>BÖLÜM I GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem .....	3
1.2. Amaç .....	4
1.3. Önem .....	4
1.4. Sınırlılıklar .....	5
1.5. Araştırmanın İçeriği .....	5
<b>BÖLÜM II LİTERATÜR TARAMASI</b> .....	<b>6</b>
2.1. Kuşak Kavramı .....	6
2.1.1. Kuşak Türleri .....	9
2.1.1.1. Sessiz Kuşak (1925 -1945) .....	9
2.1.1.2. Baby Boomers Kuşağı (1946 -1964) .....	10
2.1.1.3. X Kuşağı (1965-1979) .....	10
2.1.1.4. Y Kuşağı (1980 – 2000).....	11
2.1.1.5. Z Kuşağı (2000 ve Sonrası Doğanlar) .....	13
2.2. İş Değerleri.....	14
2.3. İş Değerleri ve Demografik Faktörlerin İlişkisi.....	22
2.3.1. İş Değerleri ve Yaş.....	22
2.3.2. İş Değerleri ve Cinsiyet .....	23
2.3.3. İş Değerleri ve Medeni Durum .....	24
2.3.4. İş Değerleri ve Eğitim .....	24
2.3.5. İş Değerleri ve Deneyim Süresi .....	25
2.3.6. İş Değerleri ve Pozisyon .....	26
2.3.7. İş Değerleri ve Sosyoekonomik Durum.....	26
2.4. Liderlik.....	29
2.4.1. Liderlik Yaklaşımları .....	31

2.4.1.1. Klasik Liderlik .....	33
2.4.1.1.1. Özellikler Yaklaşımı .....	33
2.4.1.1.2. Davranışsal Yaklaşım .....	34
2.4.1.1.3. Durumsal Yaklaşım .....	38
2.4.1.2. Güncel Liderlik .....	40
2.4.1.2.1. Vizyoner Liderlik.....	40
2.4.1.2.2. Karizmatik Liderlik.....	41
2.4.1.2.3. Hizmetkâr Liderlik.....	41
2.4.1.2.4. Paternalist (Babacan) Liderlik .....	41
2.4.1.2.5. Etik Liderlik .....	42
2.4.1.2.6. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik .....	43
2.4.1.2.7. Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik .....	43
2.4.2. Liderlik İle İlgili Araştırmalar.....	44
<b>BÖLÜM III YÖNTEM .....</b>	<b>47</b>
3.1. Araştırma Modeli .....	47
3.2. Araştırma Hipotezleri.....	48
3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi .....	49
3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....	49
3.4.1. Çalışma Değerleri Ölçeği.....	49
3.4.2. Liderlik Davranışları Ölçeği .....	49
<b>BÖLÜM IV BULGULAR VE TARTIŞMA.....</b>	<b>50</b>
4.1. Tanımlayıcı İstatistikler .....	50
4.2. Güvenilirlik Analizi .....	51
4.3. Liderlik Davranışları ve İş Değerlerine Yönelik Analiz Bulguları.....	52
4.4. Medya Sektörü Çalışanlarının İş Değerleri ve Liderlik Davranışları İçin Farklılaşma Analizi .....	53
4.4.1. Cinsiyet (T-Testi).....	54
4.4.2. Yaş Grubu .....	55
4.4.3. Eğitim Düzeyi .....	58
4.4.4. Tecrübe .....	59
4.4.5. Pozisyon.....	62
4.4.6. Medeni Durum (T-Testi).....	64
4.5. Korelasyon Analizi .....	65
<b>BÖLÜM V SONUÇLAR .....</b>	<b>69</b>

<b>REFERANSLAR.....</b>	<b>74</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>84</b>
<b>EK A.....</b>	<b>84</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>87</b>



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Kuşakların Tarihsel Aralıkları .....	8
Tablo 2.2. Kuşakların Özellikleri.....	14
Tablo 2.3. Değer Sınıflandırmaları .....	17
Tablo 2.4. X ve Y Kuşağının Liderlik Algılama Farklılıkları.....	31
Tablo 2.5. Liderlik ve Yöneticilik.....	32
Tablo 2.6. Liderlik Özellikleri .....	34
Tablo 2.7. Başarılı Lider Nitelikleri.....	34
Tablo 2.8. Liderlik Davranış Biçimleri.....	35
Tablo 4.1. Demografik Veriler.....	51
Tablo 4.2. Güvenilirlik Analizi .....	52
Tablo 4.3. Liderlik Türüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	53
Tablo 4.4. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular .....	54
Tablo 4.5. Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular .....	55
Tablo 4.6. Yaş Değişkeni İçin Post-Hoc Testi.....	56
Tablo 4.7. Eğitim Düzeyi Değişkenine Yönelik Bulgular .....	58
Tablo 4.8. Tecrübe Değişkenine Yönelik Bulgular .....	59
Tablo 4.9. Tecrübe Değişkeni İçin Post-Hoc Testi.....	60
Tablo 4.10. Pozisyon Değişkenine Yönelik Bulgular.....	63
Tablo 4.11. Medeni Duruma Yönelik Bulgular .....	64
Tablo 4.12. Korelasyon Katsayıları .....	65
Tablo 4.13. Korelasyon Aralığı.....	66
Tablo 4.14. İçsel ve Dışsal Motivasyonun İş Performansına Etki Durumunun İncelenmesi .....	67
Tablo 4.15. Hipotezlerin Sınanması.....	67

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. İş Değerleri Modeli .....	16
Şekil 2.2. Schwartz Değerler Yönelimleri Modeli.....	21
Şekil 2.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi.....	36
Şekil 3.1. Araştırma Modeli .....	47



# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Yaşanan savaşlar, buhranlar ve çeşitli toplumsal olayların yanı sıra küreselleşme ve teknolojik değişimlerin etkisiyle belirli bir dönemde yaşayan bireylerin nitelikleri farklılaşmaktadır. Böylece kuşak farklılıkları meydana gelmektedir (Düzgün, 2020). Ortak deneyimler ve kritik olaylar belirli bir kuşağın üyelerini, yalnızca doğum yılını paylaşmaktan ziyade kalıcı ve benzersiz özelliklerle donatmaktadır (Sullivan, Forret, Carraher, & Mainiero, 2009). Dolayısıyla her kuşak kendine ait özellikler, güçlü ve zayıf yönler, değer ve tutumlar barındırmaktadır (Lower, 2008). Büyüme dönemlerinde ortak değer sistemini meydana getiren güçlerden de etkilenilmektedir. Bu etkinin kaynağı popüler kültür, sosyal olaylar, kritik ekonomik durumlar, akranlar, medya ve ebeveynlerdir (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010, s. 120).

Kuşak çerçevesi evrensel nitelik taşımasına ve farklı araştırmacılara göre kısmen çeşitlilik göstermesine rağmen her toplum demografik geçiş süreci yaşamaktadır. Bu durum esasında kuşaklardan ziyade kuşak özelliklerini farklılaştırmaktadır. Türkiye 1900'lerin başından bu yana demografik bir geçiş sürecinden geçmektedir (Koç ve diğerleri, 2008). Demografik geçiş, ölüm ve doğum oranlarının yüksek seviyelerden düşük seviyelere kaymasıyla karakterize edilen bir süreçtir. Modernleşme süreciyle birlikte ortaya çıkan demografik geçiş, toplumun demografik ve sosyoekonomik özelliklerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Nüfus büyüklüğü, yaş yapısı ve büyüme hızı bu dönüşümden önemli ölçüde etkilenmiştir. Ayrıca, modernleşme ve kentleşmenin bir sonucu olarak ülkenin sosyoekonomik yapısı da önemli ölçüde değişmiştir. Geçiş sürecinin bir diğer önemli sonucu da nüfusun yaş yapısındaki değişim olmuştur. Ölüm oranının hızla düştüğü ve doğurganlığın yüksek kaldığı demografik geçişin ilk aşamalarında genç nüfusun payı artmıştır. Doğurganlık seviyelerinin düşmesiyle birlikte nüfusun yaş yapısı giderek yaşlanan bir nüfusa doğru kaymıştır. Türkiye halen genç nüfus yapısını korumakla birlikte, önümüzdeki on

yıllarda yaşlı nüfusun hızla artması beklenmektedir (Torun Alaca, 2022). Dolayısıyla yaşanan gelişim ve değişimler iş yaşamına etki göstermektedir. Dolayısıyla bireylerin beklentileri değişmekte ve işletmeler ancak çalışanların özelliklerini öğrenerek, onlara uygun çalışma koşulları sunarak başarı kazanabilir duruma gelmektedir. Bu durumda günümüzde iş yaşamından beklentilerin ne olduğunun araştırılması önemli hale gelmektedir. Özellikle birkaç yıl içerisinde iş yaşamında tümüyle yer almaya başlayacak olan Z kuşağının farklı düşünce yapısı araştırılmalı ve teknolojinin içinde büyüyen bu bireylerin beklentileri karşılanmalıdır. Günümüzde iş yaşamında aktif olan Y kuşağı ile karşılaştırılarak farklılıkların belirlenmesi ve yöneticilere aktarılması işletmeler için hayati önem taşımaktadır (Taşlıyan, Eyitmiş, & Gündüğü, 2015).

Öte yandan tarihinin başlangıcından itibaren bir araya gelerek topluluklar oluşturan bireyler toplumsal birlikteliğin sağlanması, karmaşıklığın giderilmesi, ürün/hizmet üretiminde düzen ve intizamın sağlanması, amaçlara yönelik eylemde bulunulması, olay veya işlerinin planlanması, yönlendirilmesi, denetlenmesi ve organize edilmesi hususlarında çözümler geliştirmişlerdir. Bu kapsamda sportif, dini, sosyal, kültürel, iktisadi, siyasi ve askeri amaçlar doğrultusunda bir araya gelen bireylerin gündelik işlerini planlayan, yürüten ve denetleyen, yetkileri elinde bulunduran bireyler yönetici olarak isimlendirilmektedir. Yöneticilerin makamları otorite makamı olarak kabul görmektedir. Günümüz konjonktüründe genel popülasyonun istek ve ihtiyaçları doğrultusunda üretim gerçekleştirmeleri zorunludur. Tek başına karşılanamayan bu üretim organizasyonlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla toplumsal ihtiyaçlara yönelik ürün/hizmet üreten sosyal, ekonomik ve teknik sistemleri meydana getiren yapılar olan örgütlerde yer alan bireyleri hedefler doğrultusunda yönlendirebilecek, organize edebilecek, denetleyebilecek ve geleceğe yönelik planlamalar yapabilecek liderlik vasıflarına sahip yöneticilere ihtiyaç bulunmaktadır. Yöneticiler örgüt hedefleri doğrultusunda hareket etmekte kaynakları yeterli ve etkili biçimde kullanmak üzere akıl, bilgi ve tecrübeden yararlanmaktadır. Liderler ise yönetici tarafından oluşturulan fikir, karar ve planlar doğrultusunda izleyicilerini veya çalışanlarını motive edebilen, verimlilik ve performanslarını artırabilen, birimler arası denetim ve iletişimi mümkün kılan stratejik ve vizyoner eylem sergileyerek yol gösteren bireylerdir. Bu nedenle liderlik, organizasyonlarda hayati bir öneme sahip olmakta, faaliyetlerin sürdürülmesinde ve performansın artırılmasında en önemli faktörlerden biri olmaktadır (Karataş, 2019).

## 1.1. Problem

Küreselleşme ve yoğunlaşan rekabet koşullarında faaliyetlerinin sürdürme çabası gösteren işletmelerin sürekli gelişme ve değişme gösteren yeni ortamda çeşitli zorluklarla mücadele etme zorunlulukları mevcuttur. Çeşitlenen iş gücü zamanla farklılaşmakta, finansal sirkülasyon ve teknolojiye farklılıklar yaşanmakta, küreselleşme etkisiyle iş dünyasında yeni aksiyonlar alınmaktadır (Burke & El-Kot, 2010, s. 43). İş dünyası yakından incelendiğinde çalışma ortamlarında çeşitli jenerasyonlardan bireyler bulunduğu çoğu işletmede en az üç jenerasyonun bir arada çalıştığı gözlenmektedir (Murphy, 2011). Bu durum işletme yapısı ve iş gücü demografisinde farklılık yaratmaktadır. Bu farklılığın bilincinde olan işletmeler adaptasyon konusunda sorun yaşayabilmektedir. Sorunun çözülmesi dolayısıyla farklılaşan demografik yapıya adaptasyon sağlanması işletmenin varlığını sürdürebilmesi hususunda önem arz etmektedir (Bourne, 2009).

Yoğun rekabet ortamında varlık sürdürebilmek farklı jenerasyonların yönetilmesini ve üretkenliğin sağlanmasını gerektirmektedir (Murphy, 2011). Bu noktada çeşitliliği ve verimliliği yönetebilecek liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Aksi takdirde işletmenin hedefleri doğrultusunda yönetilemeyen çalışan çeşitliliği bireysel yeteneklerin dahi ihmal edilmesine yol açabilmektedir (Sarraf, Abzari, Isfahani, & Fathi, 2017). Nitekim çalışanların beceri ve yeteneklerini fark edebilmek, koruyabilmek ve motive olmalarını sağlamak için iyi bir lider zaruriyet haline gelmektedir. Çalışanlarda yaratılan iş değerleri ve çalışanın nezdinde olumlu hale getirilen liderlik algısı yaratıcılığın geliştirilebildiği ortamları meydana getirerek kuşaksal farklılıkları olumsuzluğa neden olabilecek biçimden arındırmaktadır. Böylece gerilim ve anlaşmazlıklar önlenerek verimsizlik veya stres gibi olumsuz durumlardan uzaklaşılabilir (Bourne, 2009).

Çalışanların uyum içerisinde olmaması halinde işletmenin çok zor durumda kalacağı öne sürülmektedir (Marcus, 2014). Özellikle iş gücünün büyük bir kısmını oluşturan X ve Y kuşaklarının arasında doğabilecek çatışmaların önlenmesi işletmenin yararına olarak görülmektedir (Bourne, 2009).

İş değerleri ise önem derecesine uygun olarak sıralanan ve iş manasında değerlendirilebilen genel değerlerin ifadesi olup kuşaksal farklılıkları barındırabilmektedir. Bu noktada iş değerlerinin beklentilerin anlaşılmasına, yönetilmesine ve uygun bilginin elde edilmesine yardımcı olduğu dolayısıyla kuşaklar arası yönetimi kolaylaştırdığı söylenebilmektedir (Murphy, 2011). Bu kapsamda farklı jenerasyonlardan çalışanların iş değerleri ve liderlik davranışlarının demografik özelliklerinden etkilenip etkilenmediği araştırılmak istenmektedir.

## **1.2. Amaç**

Bu çalışmanın amacı, medya sektöründe çalışma yaşamını sürdüren bireylerin iş değerleri ve liderlik davranışlarının demografik özelliklerden etkilenip etkilenmediğini araştırmaktır. İş yaşamında önemli yeri olan iş değerleri ve liderlik davranışlarının özellikle kuşak nitelikleri ile farklılaşma düzeyini incelemektedir. Bununla birlikte deneyimlenen liderlik davranışlarının iş değerlerini nasıl etkilediği de araştırma kapsamında irdelenecektir. Böylece gelecek araştırmalara ışık tutmak ve alanyazına katkı sağlamak hedeflenmektedir.

## **1.3. Önem**

Demografik ve kuşak farklılıkları, iş değerleri, liderlik davranışları alanyazında giderek genişleme göstermektedir. Öte yandan ilgili konudaki bilgi ve edinimler daha çok gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Bu araştırmanın Türkiye’de yürütülmesi ve farklı jenerasyonların yoğun bir biçimde birlikte çalıştığı bir sektör olan medya sektörü özelinde olması dolayısıyla alan yazınına önemli bir katkı sunması hedeflenmektedir.

Ulusal Tez Merkezi veritabanında “liderlik” ve “algı” anahtar kelimeleri ile gerçekleştirilen taramada 121 tez çalışmasına ulaşılmıştır. İlk tez çalışmasının 2002 yılında gerçekleştiği görülmüştür. “İş değerleri” anahtar kelimesiyle yapılan tarama sonucunda 51 çalışma varlığı saptanmıştır. “İş değerleri” ve “lider” Anahtar kelimelerini içeren yalnızca iki çalışmaya rastlanmıştır. Her iki çalışma da lider üye etkileşimi üzerinedir. Çalışmaların biri işletme, diğeri turizm alanında olup doktora düzeyindedir. Bebek merkezi çalışanları ile Antalya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı

konaklama işletmelerinden toplanan verilerle oluşturulan araştırmalar, bu araştırma ile benzerlik göstermemektedir. Anlaşılacağı üzere gerçekleştirilen bu araştırmanın özgün önemi bulunmaktadır.

#### **1.4. Sınırlılıklar**

Araştırma sonuçları, uygulama alanı ve örneklem grubu ile sınırlı olup, araştırma kapsamında gönüllü olan katılımcıların verdiği cevaplar üzerinden değerlendirilmektedir.

Araştırma açıklayıcı araştırma yapısında olup olgu gözlemleri ve nedenlerini açıklamak amaçlanmaktadır. Bu nedenle verileri bütünleştirmek ve durumu tanımlamak önemlidir. Bilgi kaynaklarına erişebilmek için anket çalışmaları, görüşmeler ve özel teknik çalışmalardan yararlanılabilmektedir. Deneysel süreçlere dayalı olan bu araştırmada anket çalışması yönteminden yararlanılmaktadır. Bu durum araştırma için sınırlılık oluşurmaktadır.

#### **1.5. Araştırmanın İçeriği**

Çalışmanın ikinci bölümünde kuşak, iş değerleri ve liderlik kavramı tanımlanmakta, kuşak türlerine yer verilmekte, iş değerlerinin demografik faktörler ile ilişkisi açıklanmakta, liderlik yaklaşımları ve ilgili araştırmalar paylaşılmaktadır. Bir sonraki bölümde araştırma yöntemi detaylandırılmakta, dördüncü bölümde bulgular ortaya konmaktadır. Çalışmanın sonuç bölümünde gerçekleştirilen analiz sonucunun beklenene ve literatüre uygunluğunun yanı sıra hipotezlerin sınanma durumuna yer verilmektedir.

## BÖLÜM II

### LİTERATÜR TARAMASI

#### 2.1. Kuşak Kavramı

Kuşak, aynı şartları taşıyan, benzer yıllarda doğan dolayısıyla benzer sıkıntıları ve kaderi paylaşan, benzer ödev ve sorumlulukları sahip olan bireylerden oluşmaktadır (TDK, 2021). Antik Yunan uygarlığına dek uzandığı düşünülen kavram toplumsal olarak aynı duyguları hisseden, yakın fikirleri taşıyan, benzer düşünce yapısına sahip bireyler topluluğudur (Joshi, Dencker, & Franz, 2011, s. 177). Kuşak kavramı farklı disiplinler tarafından ele alınmaktadır. Biyolojik olarak aynı ebeveynlerden dünyaya gelen çocukların yıl bazındaki yaş farkı olarak (Keleş, 2011, s. 130); sosyoloji biliminde ise tarihsel olarak yakın vakitlerde doğan, neredeyse aynı siyasal, sosyal ekonomik olaylardan etkilenen, hayat tarzında ve düşünce kökenlerinde inanç ve idealler bakımından uyum sergileyen topluluklardır. Sosyolojik teoride güçlü bir temeli olan kavram yaş veya nesil ayrımında başarısızdır (Joshi, Dencker, & Franz, 2011); (Lower, 2008); (Kupperschmidt, 2000))

Çok sayıda araştırmacı tarafından jenerasyonun ulusal bağlamda farklılıkları hesaba katmaksızın, etnisite ve cinsiyet gibi sınırlamalara maruz bırakıldığı görülmektedir. Kuşaklar, iş dünyası baz alındığında dahi yaşam standartlarına göre çeşitlilikler içermektedir. Küresel rekabet teknolojik ve mimari olarak sık sık değiştiğinden genç kuşakların işgücüne katılması iş hayatında kuşak farklarının göz önüne çıkmasına neden olmaktadır (Akdemir, Konakay, & Demirkaya, 2013, s. 13). Bu durumda yalnızca dünyaya gelinen zaman bakımından değerlendirme ve sınıflandırma uygun olmamakta, deneyim, düşünce ve duyguların da sınıflandırmaya dahil edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Taş, Demirdöğmez, & Küçüköğlü, Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri, 2017, s. 1035).

1830'lu yıllarda başlayan bilimsel kuşak araştırmaları 1840'a dek Auguste Comte tarafından gerçekleştirilmiştir. Comte, kuşaksal farklılıkların tarihi surete hareket eden guler olduğunu ortaya koyarak sosyal bir ilerlemenin ancak bir sonraki kuşağa aşılanacak birikimlerle mümkün olacağını belirtmiştir (Comte, 1974, s. 635-641)

Kuşak kavramı ilk kez Alman bir sosyolog olan Karl Mannheim tarafından kullanılmıştır. Bu bağlamda tarihsel veya toplumsal surelerde ortak lokasyonu paylaşan bireyler deneyimlerine uygun aralıklarla sınıflandırılmıştır (Pendergast, 2009, s. 506). Mannheim'in (1998, s. 19) 1950 yılında yaptığı çalışma kuşak kavramını ilk kez bu denli kapsamlı ve sistematik şekilde ortaya koymuştur. Sosyal bilimsel araştırma metotlarını kullanarak kültür ve alışkanlıkları ortak olan kişiler topluluğu olarak tanımladığı kuşakların, toplumsal sınıf ve sosyal durumlarda her duruma uygun davranış biçimlerine eğilim gösterdiklerini ifade etmiştir. Gerçek bir bütünlük oluşturabilmek için aynı sosyal ve tarihsel zamanda ve aynı durumda olmanın gerektiğini ayrıca tarihi mirasa bağlılığın vazgeçilmez bir kural olduğunu belirtmiştir.

Jean Claude Lagree (1991) ise kuşağı aynı tarihi vakalarda yer alan, aynı dönemde yaşayan, aynı toplumsal koşullara sosyal izole olan ve aynı kolektif kimliğe sahip bireylerin oluşturduğu topluluk olarak nitelendirmiştir (Latif & Serbest, 2014, s. 136). Aynı kritik değişim dönemini, blėe, yaş ve yıllarda bariz yaşam olaylarını paylaşan, aynı kültür ve zaman dilimine doğan kişiler bir kuşağı oluşurmaktadır (Barford & Hester, 2011, s. 65)

Toruntay (2011, s. 65) aynı kuşaktan olanların tarihi ve sosyal şartlardan kaynaklanan aynı karakteristik özellik ve tam da bu karakteristik özellikleri temel alan değer yargılarına sahip olduklarını, bu nedenle dönemin tarihsel ve sosyokültürel etkilerini yansıtıklarını belirtmiştir. Bu tespitlerle uyumlu olarak kuşaklar için bazı kriterler belirlemişlerdir:

- Kuşak bireyelerinin benzer tarihlerde paylaştıkları ortak bir yaş paydası bulunmalıdır. Böylece aynı dönemde yaşarken aynı olayların vuku bulması üzerine aynı sosyal eğilimi göstermektedirler.
- Yetişkinlik veya çocukluk dönemine uygun şekillenen değer, kültür, risk alma, aile ve çalışma hayatı tutum ve davranışlar ile ortak inançları paylaşma eğilimi göstermektedirler.

- Akranlarıyla ortak beceri ve deneyimlerin farkında olup söz konusu aidiyeti birlikte paylaşma eğilimi göstermektedirler. Ayrıca her bir birey tek ve benzersizdir (Howe & Strauss, 1992, s. 80).

Farklı bir tanımlama, kendisine benzer bir varlığı yaratmak üzerine bir eylemin aile kuşağını; aralarında akrabalık bağı olmayan ancak çağdaşlıkları neticesinde düşünme ve yaşama biçimlerinde benzerlik bulunan aynı yaş civarındaki bireylerin toplumsal kuşağı oluşturduğunu belirtmektedir (Şalap, 2016, s. 7).

Varoluştan bu yana çevresi ve diğer bireyler ile etkileşim ve iletişim halinde olan insan gerek yerel gerek küresel olaylarda, belirli zümre veya toplulukların davranış ve tutumlarını şekillendirmesine müsaade etmiştir. Böylece biyolojik faktörlerden ziyade benzer yıllarda vuku bulan olaylar kendilerinin kuşak olarak nitelendirilmesine neden olmuştur (Taş & Kaçar, 2019, s. 646). Sosyal bir varlık olan insan doğduğu andan itibaren tüm yaşamı boyunca öğrendiği toplum kurallarına adaptasyon göstermekle yükümlüdür. Ortak öğrenmenin bir sonucu olarak benzer davranışlar sergilemesi pek tabiidir. Ancak toplumsal gereksinimlerin değişmesi ve her dönemin kendisine ait tutum, davranış beklenti, algı ve öncelik geliştirmesi bu farklılıkların kuşak kavramı ile açıklanmasını sağlamıştır (Kağıtçıbaşı, 2016, s. 68). Geçtiğimiz dönemlerde pek çok bilim adamı kuşak olgusunu araştırmıştır. Tablo 1'de kuşak kavramı ile alakalı araştırma ve çalışmalar yapan kişilerin belirlediği kuşaklar ve tarihsel aralıklar belirtilmektedir.

**Tablo 2.1. Kuşakların Tarihsel Aralıkları (Ayhün, 2013, s. 96-97; Şenturan, Köse, Dertli, Başak, & Şentürk, 2016)**

Araştırmacı		Sessiz K.	Baby Bo.	X Kuşağı	Y Kuşağı	M Kuşağı	Z Kuşağı
Spitznas	1998	1925-1945	1946-1964	1965-1980			
Tapscott	1998		1946-1964	1965-1975	1976-2000		
Howe & Strauss	2000	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2000		
Washburn	2000	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003		
Zemke vd.	2000	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-1999		
Tsui	2001	1925-1945	1946-1964	1961-1981	1976-1981	1982-2000	
Lancaster &	2002	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999		
Martin ve Tulgan	2002	1925-1942	1946-1960	1965-1977	1978-2000		
Senbir	2004	1929-1939	1945-1965	1965-1977	1977-1994	1994-2003	2003-
Kyles	2005	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Oblinger & Oblinger	2005	-1946	1947-1964	1965-1980	1981-1995		1995-
Seçkin	2005	-1945	1946-1964	1965-1980	1980-1995		1995-

**Tablo 2.1. (devamı)**

Araştırmacı		Sessiz K.	Baby Bo.	X kuşağı	Y Kuşağı	M Kuşağı	Z Kışağı
Tek & Orel	2006	-1946	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1995-2002	2003-2023
Crumpacker	2007	1929-1945	1946-1964	1965-1976	1980-1999		
Fleschner	2007	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000		
Matthews	2008					2002	
Catsopuher vd.	2009	-1946	1946-1964	1965-1971	1972-1980		
Haeberle vd.	2009	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999		1999-
Trower	2009	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000		
Salahuddin	2010	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000		
Twenge vd.	2010	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1980-2000		2000-
Yelikalan & Altın	2010	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994		
Zhang & Bonk	2010	-1946	1946-1964	1965-1981	1980-		
Keleş	2011		1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Williams & Page	2011	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994		1994-
Berk	2013	-1946	1947-1965	1966-1981	1982-1996		
Yüksekbilgili	2013	1925-1946	1946-1963	1963-1981	1980-		

### 2.1.1. Kuşak Türleri

#### 2.1.1.1. Sessiz Kuşak (1925 -1945)

İki dünya savaşının arasında doğan bu kuşağın çocukluk ve gençlik dönemine ekonomik kriz ve İkinci Dünya savaşı damgasını vurmuştur. 1951 yılında şiddetli toz fırtınasına, büyük buhrana ve Kore savaşı maruz kalmışlardır (DeVaney, 2015, s. 11). İsrar karşıt, tutumlu ve paylaşımcı olmaları yaşadıkları yokluklar nedeniyle (Yazıcıoğlu, 2020, s. 3).

İş ahlakları çok yüksektir. Otoriteye saygı duymakta, toplumsal değerlere ve kurallara bağlılık göstermektedirler. Vatanseverdirler. Finansal manada oldukça tutuculardır (DeVaney, 2015, s. 11). İş değiştirme durumuna sıcak bakmamakta, işle alakalı muhafazakârlık göstermekte, yüksek sabra sahip bu bireyler ekonomik güvenceye arzu duymaktadır. Tüm işlerini kendileri halletmektedirler. Sessiz kuşağın yetiştirdiği bireyler maceracı ruha sahip olmamakla birlikte içe kapanıklardır (Koçer & Aysel, 2019, s. 81).

### **2.1.1.2. Baby Boomers Kuşığı (1946 -1964)**

Bebek patlaması kuşığı ismini savaşın ardından almıştır. Doğum oranlarında yaşanan yükselme refaha duyulan özlemle birlikte gelişme göstermiştir. Ancak savaşın izleri uzun bir süre devam etmiştir. Ekonomik güvencesi olan, şahsi emelleri bulunan, tatmin odaklı bireylerdir. En önem verdikleri iletişim aracı televizyondur. Teknolojiye adapte olamamakla birlikte değişime direnç gösteren bu kuşak sivil haklardan, feminizmden ve öğrenci eylemlerinden etkilenmiştir (Koçer & Aysel, 2019, s. 82).

İdealist, işkolik, unvan ve makam meraklısı bireylerdir. Kalabalık ailelerin son temsilcileri olarak anıldıklarından “sandviç kuşak” adını almaktadır. Uzay araçları, yeni icatlar üretilmekte ve bu alanda "ilkler" yaşanmaktadır (Yazıcıoğlu, 2020, s. 4).

### **2.1.1.3. X Kuşığı (1965-1979)**

1970’lerde vuku bulan ekonomik ve siyasi krizlerin ortasına doğan X kuşığı bu durumların tümünden doğrudan etkilenmiştir. Kendilerinden önceki bebek patlaması kuşığı üyelerinin gençlik döneminde yaşadıkları 1968 Mayıs Olayları etkisinde kalmışlardır. Ayrıca 1980 askeri darbesi X kuşığı tarafından yaşanmıştır. Bu durum Türkiye tarihinde politik suskunluk olarak ifade edilmektedir. İki büyük siyasi olayın arasında kalan X kuşığı sosyal temellerin ve ekonomik tabanların değişimi nedeniyle “geçiş dönemi kuşığı”, politik şartlar nedeniyle “kayıp kuşak” olarak anılmaktadır (Şalap, 2016, s. 33).

1973'te yaşanan petrol krizi küresel ekonomiyi negatif yönde etkilemiştir. Dolayısıyla ülkemizde planlı kalkınma girişimleri hedeflendiği şekilde sonuçlanmamıştır. Petrol fiyatlarının artması Türkiye'nin petrol ve türevlerinin tutarlarını piyasa şartlarına göre düzenlemesi ve yapay büyüme gerçekleştirmesiyle sonuçlanmıştır. 1977 yılında ötelenmiş bir ekonomik çalkantıya girilmiştir. Yunanistan ile Kıbrıs gerginliği ve kutuplaşan siyasi görüşler o dönemde toplumsal hayatı derinden etkileyen diğer konulardır. Protestolar, boykotlar, sıkıyönetim uygulamaları, ölümler, sokak çatışmaları çok sayıda bireyin bu anarşiden etkilenmesine yol açmıştır (Taş & Kaçar, 2019, s. 647)

Tıpkı bebek patlaması kuşağı gibi X kuşağına dönemine de televizyon kültürü hakimdir. 1964'te özel tüzel kişi olarak kurulan TRT yayın hayatına 1968'de başlamıştır (Coşar, 2011, s. 48). İç ve dış karışıklıklar korku ve tedirgin bir toplum içerisinde büyümeye neden olduğundan X kuşağı otoriteye karşı oldukça temkinlidir. Ağır siyasi koşullar, sosyal vakalara duyarlı ancak çekingen bir yapıya sahip olmalarına neden olmuştur (Çatalkaya, 2014, s. 19).

Doğduklarında yerli malı çamaşır makineleri, kasetçalarlar, 45'lik plaklar mevcut olan X kuşağı değerlerine ebeveynleri kadar sahip çıkmasalarda toplumsal duyarlılıkları oldukça yüksek bireylerdir. İktidarlık hevesleri pek yoktur ancak iş motivasyonları yüksektir. Mutlu aile felsefesi ile hareket eden X kuşağı hep daha fazlasını dileyen ve kendini düşkün bir kuşaktır. Daha yüksek standartlara sahip bir hayat ve daha fazla para istemekte daha az çocuk sahibi olup daha fazla boşanmaktadır (Taş & Kaçar, 2019, s. 648).

1980'lerin ardından çalışma hayatına entegre olmaya başlayan kadın, klasik aile yapısını değiştirmiştir. Böyle X kuşağı çift gelir ile tanışan ilk kuşak olmuştur. Motivasyonları kişisel yaşam kalitesi olduğundan kadınlar son noktada yine yüksek kariyerlerindense ailelerini tercih etmişlerdir. Özel ve iş yaşamını birbirinden ayıran bir kuşaktır. Bu algılarının nedeni otoriteye olan zayıf bağlılıklarıdır. Otoriteden beklenti içine girmemeyi, yeteneklerini ve enerjilerini iş yaşam dengesini sağlamada kullanmayı, kendi geleceklerini garanti altına almayı tercih etmektedirler. Bu nedenle tasarrufa önem veren bu kuşak bireyleri rekabetçi olarak nitelendirilmektedir. Boş zaman geçirmek kendileri için önemlidir (Adıgüzel ve diğerleri, 2014; Gürbüz, 2015).

#### **2.1.1.4. Y Kuşağı (1980 – 2000)**

Y kuşağının günümüzdeki yaş aralığı 21-51'dir. İş yaşamına yeni katılan çalışanlar çoğunlukla bu gruptandır. Diğer kuşaklardan farkları belirgin düzeydedir. Adölesan dönemlerine kadar süren politik suskunluk, iş yaşamında köklü değişimler, teknolojik bağımlılık ve alışılmışın dışında tüketim kültürü ile karşılaşan Y kuşağı günümüzde bu etkilerle hayatını sürdürmektedir (Şalap, 2016, s. 38). Bu kuşağı kültürel ve toplumsal açıdan etkileyen olaylar arasında 1980 askeri darbesi mevcuttur. Sağ-sol tartışmaları, siyasi kutuplaşmalar 68 kuşağının etkisiyle onlara da yansımıştır. Siyasi

bir kabusa dönen sağ sol tartışmaları 12 Eylül 1980 darbesi ile sonlandırılmaya çalışılmış ancak gözaltılar, işkenceler ve ölümler toplumsal suskunluk ve korkuya neden olmuştur. Bu dönemde bireycilik anlayışı gelişmiştir. İnsanlar kendilerini özel hissedecekleri araçlardan yararlanarak, ifade etme ihtiyacını duymuşlardır. Bu durum hayat tarzının bireyselleştirilmesini ifade etmektedir (Taş & Kaçar, 2019, s. 649-650). Ayrıca satın alma tercihleri de değişmiştir. Yapılan alışverişin birey ile özdeşleşmesi önem kazanmıştır. Yeni bir tüketim kültürü olduğundan ihtiyaçların niteliği de değişmiştir. Bu durum tüm topluma hakim olmaya başlamıştır. Bireyler diledikleri ürüne sahip olmadıklarında kendilerini zayıf ve eksik hissetmektedir (Şalap, 2016, s. 38).

Yaşanan dönüşümler Y kuşağının diğer büyük farklılıklarını oluşturmaktadır. Kadınlar iş hayatına yoğun katılım sağlamaya başlamış ve ev idaresi rolü farklılaşmıştır. Kadınların ev ve iş arasındaki yaşamlarına denge sağlamak adına esnek çalışma biçimleri tercih edilmiştir. Buna göre haftalık tipik çalışmalar yerini evden çalışma vb. atipik modellere bırakmıştır. Bu durum kadın istihdamını aşip küreselleşmeye bağlı artış gösteren rekabet gücü için de tercih edilir bir özellik haline gelmiştir. Tüketicinin giderek katlanma göstermesi üretimde dönemsellik arz eden artışların karşılanması da esnek çalışma ile kolaylıkla giderilebilmektedir. Özetle yaşam hızlanmış, çalışma sınırları belirsizleşmiş ve giderek daha fazla uzmanlığa ihtiyaç duyulmuştur. Bu durum bilgi, beceri ve eğitim algılarında da değişimlere yol açmıştır. Kariyer destekleyici eğitimlerin yoğun şekilde desteklenmesi, işyerlerinde teknoloji kullanımına ağırlık verilmesi, işe alımda spesifik yeteneklerin tercih edilmesi istihdamın sürdürülebilir olması için aranan niteliklerden olmuştur. İyi bir üniversiteden mezun olmak yeterli sayılmamaktadır. Kariyer yapmak için diploma yetersizdir. Sosyal hayat ve çalışma hayatı teknolojiye bağlı şekillenmektedir (Aytaç, 2005, s. 141). Bu kuşak Z kuşağında olduğu gibi teknolojinin içine doğan bireylerden oluşmamaktadır. Bu nedenle mevcut işlerinde veya mesleklerinde teknoloji kullanmaları tercihlerine bağlıdır. 2015 yılında yapılan bir araştırmada genel popülasyonda %46 küresel, %60 Türkiye dağılımı gösteren Y kuşağının teknoloji, medya ve telekomünikasyon üzerinde çalıştığı bulunmuştur (Taş & Kaçar, 2019, s. 649-651). Y kuşağı özgürlük düşkünü bir kuşaktır. Üzerinde otorite kurulmasından ve emir almaktan hoşlanmamaktadır. Eski yönetim biçimlerine karşı çıkmakta ve özgür hissettikleri işte başarı kazanmaktadırlar. Her ne kadar bencil sıfatı ile nitelendirilseler de dünyaya ve çevreye en duyarlı nesildir. Y

kuşığı insanı dünyanın daha yaşanılabilir kılınması için elinden geleni yapmakta ve dünyayı anlamaya çalışmaktadır. Bu nedenle bencil sıfatı yerine küresel vatandaş niteliğini daha çok hak etmektedir. Özgürlüğüne düşkün, akıllı ve teknoloji tutkunu olan bu bireylerin yaratıcılık seviyeleri yüksektir. Çalışma hayatını sevmektedirler ancak tüm hayatın çalışmadan ibaret olmadığını düşünmektedirler. Eğitim seviyeleri yüksektir. Aynı anda birçok işi gerçekleştirebilmektedirler. İş yaşamından beklentileri sosyal bir alan olduğunu düşünmektir. Ülkemizde daha çok görecelik, pragmatizm, hazcılık, kültürel melezleşme, önce kendini düşünme, bireyin kendini hiçbir şey için feda etmemesi gerektiği savunma vb. olguları içeren yeni bir kültür olarak değerlendirilmektedirler. Yükselme ve yetki alma fırsatı sunulmadığı sürece iş sadakatleri bulunmamaktadır. İş güvencesi algıları oldukça farklıdır (Taş & Kaçar, 2019, s. 653)

#### **2.1.1.5. Z Kuşığı (2000 ve Sonrası Doğanlar)**

Z kuşağının içinde bulunduğu daha doğrusu içine doğduğu dünyada, devrim niteliğindeki teknolojik hız, bilgiye erişimde yüksek olanaklar, çok daha yüksek refah seviyesi, akıllı telefonlar ve sosyal medya vb. küresel gelişmeler göze çarpmaktadır. Bu dönemde ülkemizde sert siyasi müzakereler mevcuttur. Darbe girişimleri, gezi olayları gibi sosyolojik çalkantılar vuku bulmuştur. Okullaşma oranı hızla artmaktadır. Her ilde bir üniversite açılması eğitim olanaklarını geliştirmiştir. Bu neslin en önemli gündemi sosyal medyadır. İnternet ve e-ticaretin gelişmesi, alışverişin online platformlara taşınmasına imkan yaratmıştır. Tüm olanaklar Z kuşağının kişilik ve karakterini etkileyerek daha zahmetsiz, daha kolay bir hayat sürme isteğine ve daha sabırsız olmasına neden olmuştur (Taş & Kaçar, 2019, s. 649-653).

Z kuşağının kendinden önceki nesillerden ayrıştığı en önemli özelliği özel yaşamının teknoloji ile güçlü entegrasyonudur. “Bir sonraki kuşak, internet kuşağı, ağ kuşağı, I-generation” isimleri ile anılmaktadırlar. Akıllı telefon ve tabletlerle online platformlara her yerden “connected” yani bağlıdırlar. Sosyal medya üzerinden görüntü, emoji ve resimlerle konuşma kabiliyetleri mevcuttur. Adaletsizliğe ve sosyal sorunlara daha duyarlıdırlar. Kendi zevklerine düşkün, teknolojiyi hızlı kullanan, işleri ciddiyetle kısa sürede tamamlayan, teknoloji çağı çocuklarıdır. Kulak el-göz vb. motor becerilerine sahiptirler. Sonuç odaklı bir nesildir. Yalnız yaşamaktan ve yalnız

kalmaktan hoşlanmaktadır. Tüm tarih boyunca en fazla eğitim alan kuşak olarak nitelendirilmektedir (Taş, Demirdöğmez, & Küçüköğlü, 2017, s. 1037).

**Tablo 2.2. Kuşakların Özellikleri (Zamani, 2017)**

	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Biyimlendirici Deneyim	Soğuk Savaşın Sonu Berlin Duvarı'nın Yıkılışı Reagan/ Gorbaçov Thatcherizm Canlı yardım İlk PC'nin tanıtımı Erken mobil teknoloji Kilit çocuklar: artan boşanma seviyeleri	11 Eylül terörist saldırıları PlayStation Sosyal medya Irak'ın işgali Reality TV Google Earth Glastonbury	Ekonomik kriz Küresel ısınma Küresel odak Mobil cihazlar Enerji krizi Arap Baharı Kendi medyasını üret Bulut bilişim Wiki sızıntıları
Arzu	İş yaşamı dengesi	Özgürlük ve esneklik	Güvenlik ve istikrar
Teknoloji tutumu	Dijital Göçmenler	Dijital yerliler	Tamamen BT'ye bağlıdır. alternatiflerin sınırlı bir şekilde kavranması
Kariyer Tutumu	Erken "portföy" kariyerleri - mutlak işverene değil, mesleğe sadık	Dijital girişimciler "için" değil "kuruluşlarla" çalışır	Kariyer çoklu görevleri, kuruluşlar ve pop-up işletmeler arasında sorunsuz bir şekilde hareket edecek
İmza Ürün	kişisel bilgisayar	Tablet/ Akıllı Telefon	Google camı, grafen, nano bilgi işlem, 3D baskı, sürücüsüz arabalar
İletişim ortamı	E-posta ve kısa mesaj	Metin veya sosyal medya	Elde taşınan (veya giysiye entegre) iletişim cihazları
İletişim tercihi	metin mesajı veya e-posta	Çevrimiçi ve mobil	Facetime
Finansal kararlarda tercih	Çevrimiçi-zaman izin verirse yüz yüze görüşmeyi tercih ederim	Yüz yüze	Çözümler dijital olarak kitle kaynaklı olacak

Tablo 2.2'de X, Y ve Z kuşaklarına ait bazı özellikler paylaşılmaktadır. Görüldüğü üzere teknoloji hızla gelişmekte ve yaşanan olaylar kuşakların farklı tepkilerine neden olmaktadır. Ayrıca bir sonraki kuşağa aktarılanlar davranışlarında etkilidir.

## 2.2. İş Değerleri

Değer kavramı "değmek" kelimesinden türetilen "bir şeyin karşılığı olma" anlamına gelen Türkçe bir sözcüktür. Herhangi bir alanda herhangi bir ihtiyacın giderilmesine bağlı olarak anlam kazandığı bilinmektedir. Ahlaki konularda karşılanan bir ihtiyacın sonucunda töre bilimsel değer, ruhsal kapsamda ruhbilimsel değer, estetik söz konusu ise sanatsal değerden bahsedilmektedir. Hind Avrupa dil grubunda "val (güç)" kökü ile oluşarak "la valere" haline gelen güçlü olmak fiilinin ardından "la valor" şeklinde

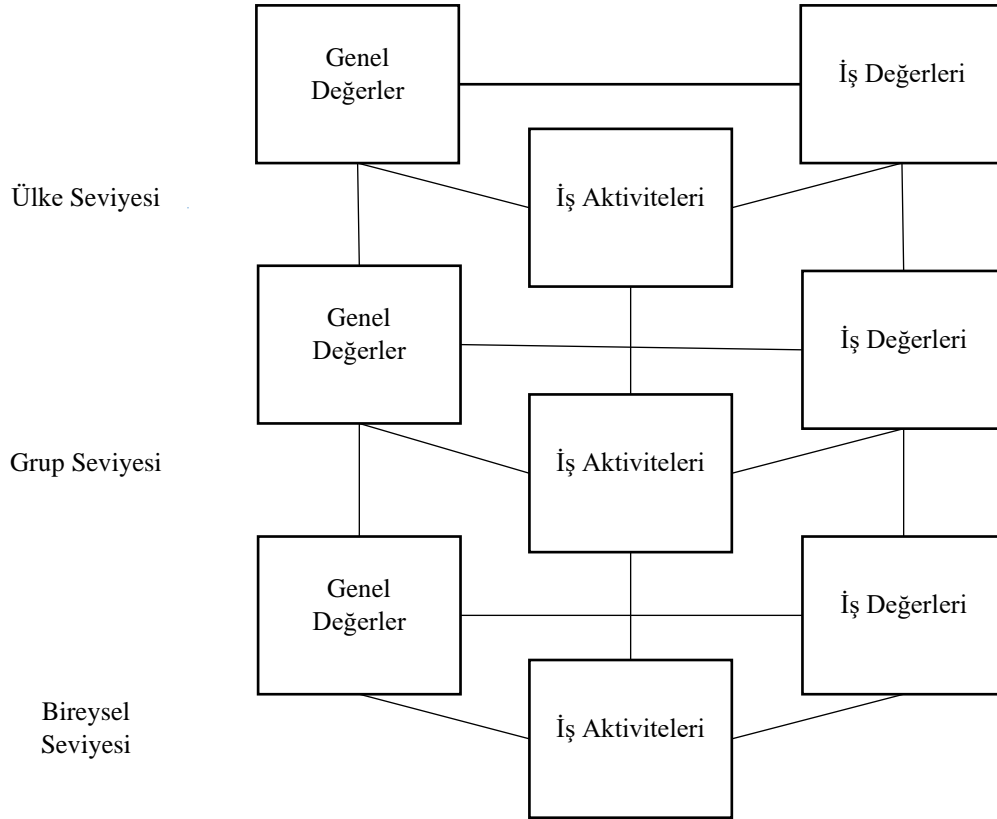
değişime uğramış ve değerli kıymetli olma anlamda kullanılmaya başlamıştır. İngilizce "value" kelimesi değer manasını taşımaktadır. Toplumbilim kapsamında incelenen kavram olay ve nesnelere toplumsal kapsamda önem arz eden niteliklerini ifade etmektedir (Olçum, 2021, s. 62).

Türk Dil Kurumu (2021) sözlüğünde herhangi bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, kıymet; maddi olarak ölçülebilen karşılığı, valör, paha, bedel; kıymeti, meziyeti ve üstün niteliğidir. Bir bilinmeyen veya değişkenin sayı ile anlatımı, gereksinim duyan bir varlık olarak bireyin nesne ile bağlantısında beliren şey, milletlerin sahip olduğu bilimsel, ekonomik, sosyal ve kültürel değerleri kapsayan manevi ve maddi unsurların tümü olarak açıklanmaktadır.

Araştırmalara göre değer kavramını 5 temel özellik belirlemektedir (Schwartz & Bilsky, Toward A Universal Psychological Structure of Human Values, 1987, s. 551). İnanç olarak ifade edilebilme yönü ile duygulardan bağımsız ve sübjektif perspektiften uzak olmadığı anlaşılmaktadır. Özellikle başarılı olmaya değer verilmesine rağmen başarısızlık halinde mutsuzluk yaratması bu duruma örnektir. Nihai amaç ve yardımcı davranış biçimleriyle ilişki barındırmaktadır. Toplumsal eşitliği hedefleyen bireylerin yardımseverlik veya adalet değerlerini benimsemesi gerekmektedir. Belirli olay ve durumlardan ziyade kapsamlı bir alanı mevcuttur. Yaşamın sadece belirli bir anında değil eğitim, aile, özel ve sosyal yaşamda kendini hissettirmektedir. Bireylerin herhangi bir tutumunu ve davranışını şekillendirmekte, kriter veya standart belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Doğru yanlış, haklı haksız değerlendirmeleri buna örnektir. Kendi içerisinde atfedilen göreceli öneme uygun olarak sıralanan değer hiyerarşik bir yapıya sahiptir (Schwartz, 2012, s. 3-4). Değerlerin norm, inanç ve tutumlara etki göstermesi sonucu davranışları yönlendirdiği bilinmektedir. Alanyazında iki tür sorun üzerinde durulmaktadır: değer kavramı bireyleri davranışa yönlendirerek önemli bir rol mü üstlenmektedir? Bireylerin davranış yöneliminde savunulduğundan daha az etki mi göstermektedir? (Bardi & Schwartz, 2003, s. 1207)

Bireylerin ulaşma çabası gösterdikleri amaçlar, psikolojik durumlar, maddi olanak veya imkânlar olarak tanımlanan değer özne (değerlendiren) ve nesne (değerlendirilen) biçiminde değerlendirilmekte ve ikili arasında bir ilişki ve bağ sunmaktadır (Super, 1980, s. 130). Böylece değer sahipleri bireyler ve kolektif yapılar

olabilmektedir. Değerlerin sahibi belirli bir kültürün alt kültürü, bir topluluk, bir meslek grubu veya bir ülkeye dâhil olan bireylerin tümünü kapsadığından belirli bir jeopolitik konum veya coğrafyada yer alanların ayırt edici değerlerini dahi ihtiva edebilmektedir. Bu perspektif neticesinde değer sahipleri birey, grup ve ülke olmak üzere üç kademede incelenmektedir (Roe & Ester, 1999, s. 3-4). Söz konusu genel değerler ve iş değerleri kademeleri Şekil 2.1'de paylaşılmaktadır.



**Şekil 2.1. İş Değerleri Modeli (Roe & Ester, 1999, s. 13)**

Değer sınıflandırılmasında evrensel temel bir topluma ait tüm bireylerce benimsenen ortak değerler çerçevesinde oluşmaktadır. Buna göre kültürel farklılıklar dikkate alınmaksızın bütün kültürler ve o kültürü benimseyen bireyler için geçerli olan, genel kabul gören, evrensel nitelik taşıyan değer boyutları evrensel değerler olarak tanımlanmaktadır (Olcum, 2021, s. 79). Bu kapsamda Tablo 2.3'te bireysel kültürel ve evrensel değer kuramları kısaca belirtilmekte, araştırmalar sonucunda yapılan sınıflandırmalar sunulmaktadır.

**Tablo 2.3. Değer Sınıflandırmaları (Schwartz, 1992)**

Evrensel Boyutta Sınıflandırma		
Parsons ve Shils (1951) “Genel Eylem Teorisi”	-başarıya yönelim -bireyselliğe karşı kolektif olana yönelim -duygulanıma karşı tarafsız duygulanıma yönelim -evrenselliğe karşı tikelcilik/ yerelcilik yönelimi -özele/özgüllüğe karşı genele/yaygınlığa yönelim	
Allport vd. “Değer boyutları teorisi”	Dini değer, Ekonomik değer, Estetik değer, Siyasi/politik değer, Sosyal değer, Teorik değer	
Graves (1970) “Değer Teorisi”	1. Düzey – Tepkisel Var Olma 2. Düzey – Geleneksel Var Olma 3. Düzey – Ben Merkezli Var Olma 4. Düzey – Özverili Var Olma 5. Düzey – Materyalist Var Olma 6. Düzey – Toplumsal Var Olma 7. Düzey – Varoluş	
Rokeach (1973) “Değer Sistemi”	<i>Amaçsal (Terminal) Değerler</i> Aile güvenliği (sevdiklerin de) Barışçıl dünya (savaşız, çatışmasız) Başarı hissi (kalıcı katkı) Benlik saygısı (özsaygı) Bilgelik (olgun bir anlayış) Eşitlik (herkes için fırsat eşitliği) Gerçek arkadaşlık (yakın ve samimi ilişkiler) Güzel bir dünya (doğa güzelliği, sanat) Heyecan verici yaşam (uyarıcı, aktif) İç uyum (iç huzur, çatışmadan uzaklık) Kurtuluş (garanti altına alınan yaşam) Mutluluk (memnuniyet) Olgun aşk (cinsel ve manevi samimiyet) Özgürlük (bağımsızlık, özgür karar) Rahat bir yaşam Sosyal tanınma (statü, saygınlık, itibar) Ulusal güvenlik Zevk (hoş, sakin bir hayat)	<i>Araçsal Değerler</i> Açık fikirli Bağımsız (kendi kendine yeten) Bağışlayıcı (affetmeye meyilli) Cesur (amaca yönelik rahat adım) Dürüst (samimi, doğrucu) Entelektüel (zeki, bilgi dolu) Hırslı (çalışkan, tutkulu) İtaatkar (işine saygılı) Kibar (nazik, iyi huylu) Mantıklı (tutarlı, rasyonel) Neşeli Özdenetim (otokontrol, özdisiplin) Sevecen (sevgi dolu, şefkatli) Sorumluluk sahibi (bilinçli, güvenilir) Temiz (düzenli, tertipli) Yaratıcı (hayal gücü gelişmiş, yenilikçi) Yardımsever (diğerlerinin refahı) Yetenekli (yetkin, etkili)
Kahle (1983) “Değerler Listesi”	<i>İçsel Değerler</i> Başarma duygusu Başkalarıyla yakın ilişkiler Heyecan duyma Kendine saygı Kendini gerçekleştirme/kişisel gelişim Yaşamdan zevk alma ve sevinçli olma	<i>Dışsal Değerler</i> Aidiyet duygusu Güvenlik Saygınlık
Elizur ve Sagie (1996) “Bireysel Değerler Anketi”	“Değer Tarzı” Bilişsel Değerler Hissel/Duygusal Değerler Maddi/ Araçsal Değerler	“Yaşam Alanı” Dini Yaşam Alanı Genel Yaşam Alanı İş Yaşam Alanı Sosyal Yaşam Alanı
Kültürel Boyutta Sınıflandırma		
Hall ve Hall (1966)	“Düşük Bağlam”, “Mekân/Alan Algısı”, “Yüksek Bağlam”, “Zaman Algısı”	
Hofstede (1980)	Belirsizlikten Kaçınma, Erillik ve Dişilik, Bireycilik ve Toplulukçuluk, Güç Mesafesi	
Trompenaars (1997)	Başarıyı Üstlenme – Başkasına Atfetme Genelleştirme – Özelsellik (Evrensellik – Tikelcilik) İçsel ve Dışsal Kontrol Özellik (Özgünlük) – Yaygınlık (Açıklık) Tarafsızlık – Duygusalılık Zaman Kullanım Alışkanlığı	

**Tablo 2.3 (devamı)**

Kültürel Boyutta Sınıflandırma		
Schwartz (1999) “İnsanı Değerler Listesi”	<i>Karşıt Uçlar</i> Muhafazakarlık-Değişime Açıklık Kendini Geliştirme-Kendini Aşma	<i>Temel Boyular</i> Başarı Evrensellik Geleneksellik Güç Güvenlik Hedonizm/Hazcılık Öz Yönlendirme Uyarılım Uyumluluk Yardıms severlik/Cömertlik
Bireysel Boyutta Sınıflandırma		
Genel Değerler (Genel Yaşam Değerleri)		İş Değerleri (Çalışma Değerleri)

Kültürel çevre ve iş değerleri iş tatmini ve meslek seçim süreçlerinde, genel yaşam değerleri kariyer planlama ve geliştirme sürecinde etki göstermektedir (Brown, 2002, s. 48). Birbirleri üzerinde etkileri bulunan bu iki grubun farklı bireyler için görüşleri, her bir olay yaklaşımı, aile yaşantısını, eğitim hayatını, mental sağlığı ve dini yönelimi etkilemektedir. Bu noktada Schwartz'ın değer tanımı temel alınarak genel yaşam değerleri; kalıtım veya genetik faktörlerden ziyade içinde bulunulan toplum, yer alınan sosyal konum, doğup yetişilen kültür vasıtası ile bireylerin tutum ve davranışlarını yönlendirebilen standartlar olarak tanımlanmaktadır (Olçum, 2021, s. 96).

İşe yönelik kısımda iş değerleri olarak adlandırılan bireysel değerlerin temeli Hawthorne araştırmalarına (1924-1930) dayanmaktadır. Roethlisberger ve Mayo tarafından gerçekleştirilen araştırmada ısıtma, dinlenme, ışıklandırma gibi fiziksel ortam şartlarının, mola zamanlarının çalışan verimliliğine etkisi konu edilmektedir. Koşulların optimizasyonu halinde çalışan verimliliği üzerinde olumlu etki bırakacağı hipotezi söz konusu tarihlere kısmen doğrulanmış, tatmin, motivasyon, nezaket ve işveren ile ilişki gibi unsurların verimlilik kapsamında önem arz ettiği ortaya çıkarılmıştır. Bu noktada verimliliğin fiziksel ve maddi koşullar haricinde iletişim ve sosyal faktörlere bağlı olduğuna kanaat getirilmiştir (Koçel, 2018, s. 253).

Türk Dil Kurumu'nda iş; herhangi bir maksat ile sağlanan düzen, geçimin ve gündelik yaşamın sağlanması için düzen getiren her türlü çalışma, maliye tarım sanayi ve ticaret gibi alanlarda gerçekleşen ekonomik faaliyetlerin tümü, bireylerden beklenen hizmet ya da verilen görev, değer yaratabilen emek, dilenen bir sonuca ulaşabilmek adına güç harcayarak gerçekleştirilen çalışma veya faaliyet olarak tanımlanmaktadır (TDK,

2021). Bu noktada iş değerleri bireylerin istek ve hedeflerini belirlemede ve belirlenen hedeflere ulaşmada yönlendirici kriterler olmaktadır. Bireylerin meslek ve iş seçimini, işe yönelik tutumlarını, kuruma bağlılıklarını, çalışma arkadaşları ast ve üstlerle olan iletişimlerini etkilemekte, genel yaşamda dahi önemli bir konum edinmektedir (Olçum, 2021, s. 97). Bu nedenle, alanyazınında çok sayıda çalışmaya konu olan iş değerlerinin farklı araştırmacılarca ortaya konulmuş boyutları aşağıda sırası ile sunulmaktadır.

Kişisel Değerler Anketi ölçeğini oluşturan England (England, 1967, s. 56-57), tarafından belirlenen iş değerlerinin sınıflandırılması şu şekildedir:

- Organizasyonun işletme hedefleri kapsamında; çalışan refahı, kar maksimizasyonu, organizasyonel istikrar, sektör liderliği, yüksek verimlilik.
- Bireysel hedefler kapsamında; başarı, iş doyumunu, maddi imkân, özerklik ve zaman
- Topluluk/gruplar kapsamında; beyaz yakalılar, çalışanlar, devlet, hissedarlar, mavi yakalılar, müşteriler, yöneticiler.
- Bireyle bütünleşme kapsamında; bağlılık, hoşgörü, güven, iş birliği, merhamet, önyargı, saldırganlık.
- Genel kapsamda; çatışma, din, muhafazakârlık, otorite, rekabet, uzlaşma gibi.

Zytowski (2006) tarafından yapılan çalışma sonucunda estetik, özgecilik ve otorite sınıflandırmadan çıkarılarak revize gerçekleştirilmiştir (Robinson & Betz, 2008, s. 457). Bunun daha öncesinde İş Değerleri Envanterini oluşturan Super (1980), tarafından belirlenen iş değerlerinin sınıflandırılması şu şekildedir (Eşitti, 2016, s. 25); (Kubat & Kuruüzüm, İş Değerleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modelleme Yaklaşımı, 2010, s. 494)):

- İçsel değerler; bağımsızlık, başarı, çeşitlilik, özgecilik, estetik, otorite, yaratıcılık, zihinsel teşvik (işe yönelik algı ve bakış açısını kapsamaktadır).
- Dışsal değerler; çalışma arkadaşları, çevre, güvenlik, maddi kazanım, prestij, üst yönetim ilişkileri, yaşam tarzı (işin sosyal yönü ve kazanımlarını kapsamaktadır).

Gay ve arkadaşları (1971) tarafından Minnesota Önem Ölçeği öncesinde iş memnuniyetine katkı sağladığı belirtilen 20 pekiştirici tespit edilmiştir. Mesleki ihtiyaç adı ile anılan pekiştiricileri kapsayan iş değerleri boyutları; başarı (yetenekleri

kullanabilme), bağımsızlık (hür irade ile işe yönelik karar ve eylemler), güvenlik (çalışma ortamı güvenliği), özgecilik (iyi arkadaşlıklar, sosyalleşme teşviki), statü ve rahatlıktır (iş güvencesi, maddi olanaklar) (Lofquist & Dawis, 1978, s. 13).

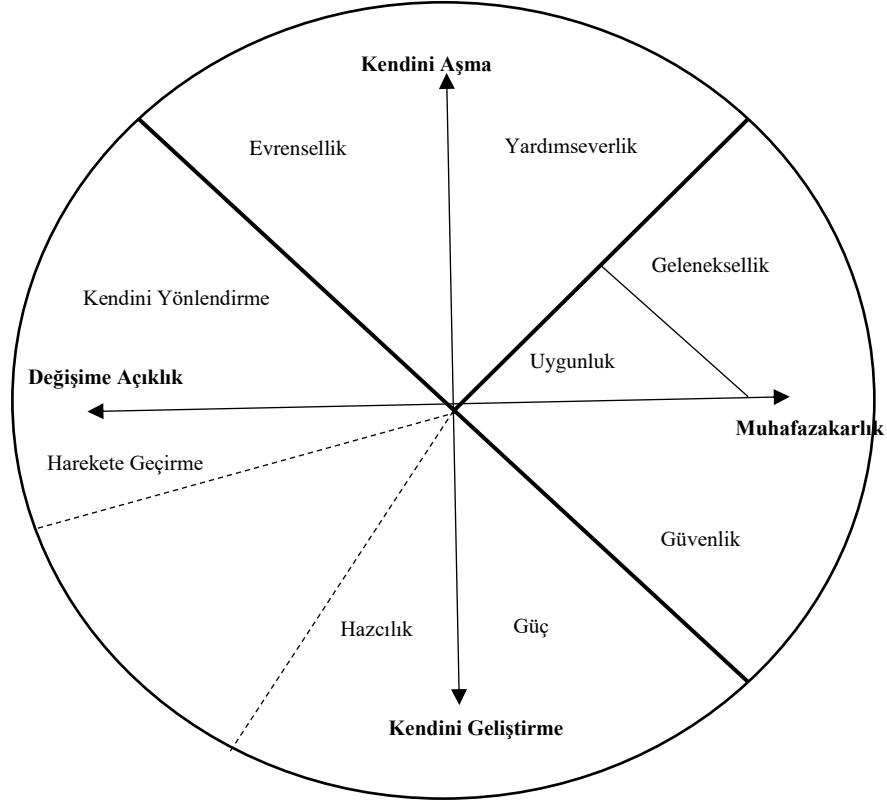
Manhardt (1972, s. 362-365), İş Değerleri Envanterinde 21 iş değerini üç boyut altında toplamıştır. Buna göre; Faktör I Yetenek ve Büyüme, Faktör II Rahatlık ve Güvenlik, Faktör III Statü ve Bağımsızlık konusunda iş değerlerini içermektedir.

Rokeach (1973) İnsani Değerlerin Doğası adlı çalışmasında 18 araçsal değer, 18 amaçsal değer belirlemiştir. Araçsal değerlere sahip bir birey, açık fikirli, dürüst, hırslı, kendi kendine yetebilen, mantıklı ve sorumluluk sahibi davranışlarda bulunmakta, amaçsal değerlere sahip bir birey, aile güvenliği, bağımsızlık, başarı, bilgelik, güzel bir dünya ve iç uyuma ulaşmayı hedeflemektedir (Çoban, 2011, s. 20).

Kalleberg (1977, s. 127-128) tarafından belirlenen 34 iş değeri altı boyutta sınıflandırılmaktadır. Bunlar içsel iş değerleri (yeteneklerin kullanması, geliştirilmesi, çalışmaya teşvik edilmesi, iş öğretilerinden yararlanabilmesi), uygunluk (bireysel beklentiler ile çalışma şartlarının uyumu), maddi beklentiler (bireysel beklentiler ile işe dair maddi ve fiziksel olanakların uyumu), çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler (işin arkadaş edinme olanağı), kariyer sağlama (olanaklar, terfi imkânı, adalet, eşitlik) ve kaynak yeterliliği (fiziksel ve duygusal etmenler, ödüller, araç ve gereçler) boyutlarıdır.

Elizur (1984, s. 381), içsel ve diğer iş değerlerini duygusal, bilişsel ve araçsal olarak üç, iş performansı kapsamında ödüller ve kaynak olarak iki boyutta sınıflandırmaktadır. Buna göre yan haklar, iş güvencesi, çalışma saatleri, terfi, maaş gibi gözlenebilen ve maddi unsurları içeren değerler araçsal; bağımsız iş göre, ilgi çekicilik, başarı ve işi anlamlı bulma gibi unsurları içeren değerler bilişsel; adil yönetim yaklaşımı, sosyalleşme olanağı ve iyi ilişki ortamı gibi unsurları içeren değerler duygusal olarak adlandırılmaktadır. Ödüller ise yüksek performans sonucunda geribildirim, terfi, tebrik, statü veya ücret artışı kullanımına bağlı olmakta, verimlilik ve yüksek performans için motivasyon sağlayan unsurların kullanımını ve teşvik edebilen kaynakların optimizasyonunu kapsamaktadır.

Schwartz (1992, s. 14-15) başarı, geleneksellik, güç, güvenlik, evrenselcilik, hazcılık, kendi kendini yönetme, uyarılım, uygunluk ve yardım severlik temel değerlerinden ve karşıt kendini geliştirme/kendini aşma ile muhafazakarlık/değişime açıklık değerlerinden söz etmekte olup sınıflandırmayı içsel değerler (bağımsızlık, ilgi, kişisel gelişim, yaratıcılık), dışsal değerler (çalışma koşulları, maddi imkanlar, ücret), sosyal değerler (toplum faydası, bireyler arası iletişim ve temas) ve güç değerleri (hiyerarşide üst kademedede yer alma, etkileme, kıdem, makam, otorite, prestij, statü, uzmanlık) olarak yapmaktadır. Değişime açıklık (çevresel değişimleri takip etmek, bağımsız eylem ve düşünceleri ortaya koymak, değişimin her türüsüne adaptasyon sağlamak; uyarılım/harekete geçme, kendini yönlendirme), muhafazakârlik (alışkanlıklardan vazgeçememe, düzenden kopmama, değişim ve yenilikten, belirsizlikten kaçınma; uyum, geleneksellik ve güvenlik değerleri), kendini geliştirme (şahsi çıkar, gelişim ve refahın gözetilmesi; değişime açıklık boyutu, güç, başarı ve ortak olan hazcılık değerleri), kendini aşma (insanlığa fayda, yardımseverlik ve evrensellik değerleri) ise karşıt boyutları oluşturmaktadır (Morsümbül, 2014, s. 59-60). Değerler teorisi olarak bilinen Schwartz'ın modeli ve değerler arasındaki ilişki Şekil 2.2'de paylaşılmaktadır.



Şekil 2.2. Schwartz Değerler Yönelimleri Modeli (Schwartz, 1992)

Şekil 2.2'deki her bir değer yanında yer alan değerlerle yüksek uyum göstermekte, karşısında yer alan değerlerle çatışma sergilemektedir.

### **2.3. İş Değerleri ve Demografik Faktörlerin İlişkisi**

Demografik faktörler bireylerin karar verme ve algılama süreçlerinde farklılıklar yarattığından iş değerleri üzerinde de etki göstermekte, bireysel değer yargılarında değişime neden olmaktadır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve sosyoekonomik olguların tamamı demografik faktörleri oluşturmaktadır. Yaşlı veya gençlerin, erkek veya kadınların, bekâr veya evlilerin birbirinden farklı algı ve tutumlara sahip olması bu durumu destekler niteliktedir. Söz konusu algı ve tutum farklılığı genel yaşam değerlerinde etki gösterdiği gibi iş değerlerinde de çeşitlilik oluşturmaktadır. Bazı faktörler iş değerlerine etkisi bakımından sabit ve değişmez kabul edilmekte dolayısı ile yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi yakın ilişkili kavramlar olarak nitelendirilmektedir. (Bayar, 2016, s. 39)Bu nedenle bu bölümde daha önce yapılan iş değerleri sınıflandırması dikkate alınarak demografik faktörler ile iş değerlerinin arasındaki ilişki irdelenmektedir.

#### **2.3.1. İş Değerleri ve Yaş**

Türk Dil Kurumu tarafından bireyin doğumundan itibaren geçen ve yılı ölçüm birimi olarak kullanan zaman olarak tanımlanan yaş, mental ve fiziksel bakımdan yaşamın sonuna dek değişim gösteren insan için algı, inanç, tutum, değer ve davranışlarında değişim yaratmaktadır. Zamanla edinilen deneyim, yaşanan olaylar, kişisel gelişim yatırımları bireylerin durumları ve olayları farklı perspektiften değerlendirebilmesini mümkün hale getirmektedir. Yaşam görüşü, değer, duygu ve düşüncelerin değişmesi sonucunda insan için önemli bir unsur olan iş değerleri de farklılaşmaktadır.

Gerçekleştirilen bir çalışmada Amerika Birleşik Devletleri üretim endüstrisinde görev alan bireylerin iş değerleri ile yaşları arasındaki ilişki incelenmiştir. Daha yüksek yaş gruplarındaki çalışanların iş ahlakına, genç yaş gruplarının çalışma arkadaşları ile ilişkiler, ücret ve zam gibi dışsal ve araçsal değerlere önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır (Cherrington, Condie, & England, 1979, s. 619-621). Farklı bir çalışmada üstlerle iyi ilişkiler ve bağımsızlık, arkadaşlarla iyi ilişkiler ve yaşam tarzı, çevre,

güvenlik, fedakârlık, zihinsel teşvik ve yaratıcılık, ekonomik fayda gibi iş değerleri 25 yaş altı ve 25-46, 46 ve üzeri yaş grupları açısından incelenmiş sadece fedakârlık ve ekonomik fayda değerleri için anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Ergül, 2009, s. 90-95). Herhangi bir ilişki saptanamayan çalışmalar mevcut olup her yaş grubunun benzer iş değerlerini benimsediği sonucuna ulaşıldığı da gözlenebilmektedir (Bayar, 2016, s. 57).

### 2.3.2. İş Değerleri ve Cinsiyet

Alanyazında çok sayıda araştırmacı iş değerleri üzerinde cinsiyet farklılığının varlığını irdelenmiştir. Gerçekleşen bir çalışmada erkek ve kadınlar arasında cinsiyet üzerinden edinilen rolün özellikle araçsal değerlerde anlamlı farklılıklar yarattığı gözlenmektedir. Kadınlar yardımseverlik ve samimiyet gibi değerleri erkekler bağımsızlık ve hırs gibi değerleri benimsemekte ve bu durum iş değerlerinin cinsiyet ile farklılaşabileceğini göstermektedir. Ayrıca bireylere cinsiyet üzerinden yüklenen roller toplumdan topluma değişebilmektedir. Değişen tutum ve davranışlar farklılaşan iş değerleri ile gözlemlenebilmektedir (Feather, 1988, s. 122).

Kashefi (Kashefi, 2011, s. 655) gerçekleştirdiği bir çalışmada bireylerin cinsiyet faktörünü, kültürel- ırksal farklılıklar ve ailelerin sosyoekonomik durumuyla birlikte incelemiş, değişkenlerin iş değerlerine etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. İyileştirme, ilişkisel, dışsal ve içsel olmak üzere dört boyuttan meydana gelen iş değerlerinin cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık barındırmadığını ancak kadınlarda ve erkeklerde iş değeri sıralamasının farklı olduğunu tespit etmiştir. Dışsal değerlere erkekler, ilişkisel değerlere kadınlar tarafından daha fazla önem verilmektedir.

Elizur (1984, s. 209), araçsal, bilişsel ve duygusal olarak ele aldığı iş değerleri boyutlarında cinsiyet kaynaklı farklılık tespit edememiş ancak kadınların bilişsel ve araçsal değerler açısından erkeklerden önde geldiğini bulgulamıştır. Çalışmada, ücret ve maddi olanakların yer aldığı araçsal değerlerin kadınlar; sorumluluk ve bağımsızlık gibi bilişsel değerlerin erkekler tarafından daha fazla önemsendiği belirlenmiştir. Ayrıca yeteneklerin kullanımı ve kişisel gelişime müsaade eden iş ortamını ifade eden iş değerleri kadınlar ve erkekler tarafından benimsenmektedir. Diğer yandan işe yüklenen anlamı içeren bilişsel boyuta, iletişim, denetim serbestliği ve saygıyı içeren

duygusal boyuta, maddî olanaklar, iş güvenliği ve uygun çalışma saatlerini içeren araşsal boyuta kadınlar tarafından daha fazla önem verilmektedir.

### **2.3.3. İş Değerleri ve Medeni Durum**

Alanyazında medeni durum ve iş değerleri ilişkisi üzerine az sayıda çalışma bulunmasına rağmen bekâr ve evli olan bireyler arasında çeşitli farklılıklar bulunduğu sonucu mevcut çalışmaların tümünde benzerlik göstermektedir. Yaşam tarzı, ilgi alanları, yüklenilen sorumluluklar, ağırlık verilmesi gereken konular medeni duruma bağlı olarak çeşitlenmektedir. Evlenmek üzere olan bireyler artan harcamalar nedeniyle içlerinde oluşabilecek acıyı önlemek istemekte, maddî imkânlarla daha fazla değer biçmektedir (Olçum, 2021, s. 111). Yaşam tarzı, çeşitlilik, üstlerle ilişkiler, güvenlik, ekonomik fayda, yönetim, prestij, bağımsızlık, başarı, zihinsel teşvik, yaratıcılık ve fedakarlık iş değerleri ile demografik faktörlerin ilişkisini inceleyen farklı bir çalışmada içsel değer boyutunda bağımsızlık ve fedakarlık değerleri evli bireyler tarafından anlamlı derecede önemli görülmüştür (Kubat, 2007, s. 83).

Çeşitlilik, güvenlik, fedakarlık, prestij, yaşam tarzı ve arkadaşlık ilişkileri, çevre, üstlerle ilişkiler ve bağımsızlık, ekonomik fayda, zihinsel teşvik iş değerleri ile demografik faktörlerin ilişkisini inceleyen bir başka çalışmada çeşitlilik, yaşam tarzı ve arkadaşlık ilişkileri, teşvik ve yaratıcılık, ekonomik fayda gibi değer boyutlarının bekarlar için anlamlı derecede önem arz ettiği saptanmıştır (Ergül, 2009, s. 57).

### **2.3.4. İş Değerleri ve Eğitim**

İş değerleri üzerinde etki gösteren eğitim düzeyi unsurları bireyin kendisi veya ailesinden edindiği eğitim (kulüp, kurs, okul vb.) tecrübelerinden kaynaklanmaktadır. Okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kademeleri ile çoğu ülkede benzerlik gösteren eğitim toplumlar açısından gelişmişlik düzeyine etki eden bir unsurdur (Cengiz & Öztürk, 2012, s. 69). Bu nedenle okuryazarlık, zorunlu eğitim yılı gibi olgularda yasal düzenleme, teşvik ve destekler hazırlanmaktadır. Birey bazında eğitim düzeyinde yaşanan farklılıklar iş değerlerini benzer biçimde etkilemektedir. Yapılan çoğu araştırma eğitim düzeyi yükseldikçe iş değerlerine daha fazla önem verildiği yönündedir.

Gerçekleşen bir çalışmada ortaöğretim ve yükseköğretim eğitim seviyelerinin iş değerlerine etkisi araştırılmış ve aralarında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna göre eğitim düzeyi artışında araçsal değerlere bireyler daha az önem verir hale gelmiştir. Öyle ki ortaöğretim mezunları araçsal değerlere yükseköğretim mezunlarından daha fazla önem vermektedir. Önem sıraları ise araçsal, duygusal ve bilişsel değerler şeklindedir (Kasnak, 1998, s. 43-48).

Kubat (Kubat, 2007, s. 26) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise eğitim düzeyi daha yüksek bireylerin, içsel değerlere (bağımsızlık, başarı, işine anlamı, işine ilgi çekici olması gibi) daha fazla, dışsal değerlere (güvenlik, maddi olanak gibi) daha az önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca eğitim düzeyi çalışanın memnuniyetini ve iş ortamı beklentilerini etkilemektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlarda iş değerlerinin veya beklentilerin karşılanmaması iş memnuniyetinde azalmaya neden olmaktadır (Eşitti, 2016, s. 30).

### **2.3.5. İş Değerleri ve Deneyim Süresi**

Görev veya işte geçirilen toplam zamanı ifade eden deneyim süresi kıdem veya çalışma yılı olarak da adlandırılabilen, bireyin iş hayatındaki konumunu belirlemektedir. Öyle ki bazı önemli konular nitelik, genel kültür, yaş veya eğitim düzeyinden ziyade kıdem vasıtası ile edinilebilmektedir. Bu durumda uzun zaman eğitim alan bireylere oranla ifa edilen işle ilgili sahip olunan bilgi ve yetkinlik daha fazla olabilmektedir. Hiyerarşi basamaklarında üst sıralarda yer alabilen bu bireyler yönetim veya çalışma arkadaşlarınca fikrine sıklıkla başvuru ve karar almaları rahatlıkla katılabilen bireylerdir. Çalışma arkadaşları ile kurulan ilişki yön gösterici bir role sahip olup genelde daha yüksek yaşlardadır (Ergin, 2019, s. 82).

Gerçekleştirilen bir çalışmada araçsal, bilişsel, duygusal kaynaklar ve ödüller ve kaynaklar olarak sınıflandırılan iş değerleri ile demografik faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda iş değerleri ile deneyim süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. 11 yıl ve daha fazla deneyime sahip çalışanların, 1-5 yıl arası deneyime sahip çalışanlardan daha fazla önem verdiği duygusal iş değerlerinin yanı sıra iyi iletişim, konfor, çalışma ortamı, kendini geliştirme imkânı gibi maddi olmayan iş değerlerine önem verdiği saptanmıştır (Kasnak, 1998, s. 42) Yaşam tarzı, çeşitlilik,

arkadaş-üstlerle ilişki, güvenlik, çevre, ekonomik fayda, yönetim, bağımsızlık, yaratıcılık, dışarı, zihinsel teşvik, fedakarlık iş değerlerine en yüksek önemi veren grubun 6-10 yıl kıdeme sahip olan çalışanlar olduğu belirlenmiştir (Kubat, 2007, s. 92).

### **2.3.6. İş Değerleri ve Pozisyon**

Örgütlerde bireylerin iş ve örgüte dair beklenti geliştirdikleri ve ihtiyaçları bulunduğu bilinmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisinde bir üst kademedeki ihtiyacın karşılanması gerekliliğine neden olsa dahi çalışanlar açısından motivasyon kaynağıdır. Benzer durum örgüt içerisinde bireyin konumu için de geçerlidir. Hiyerarşide bir üst basamakta yer almak çeşitli beklentileri, ihtiyaçları, perspektifleri, görev ve yetkileri açığa çıkarmaktadır. Bu durum iş ile alakalı olarak önem arz eden unsurların sıralamasını ve iş değerlerini değiştirebilmektedir (Atay, 2016, s. 71). Müdür, şef, usta ve işçi pozisyonları ile ilişkisi araştırılan iş değerlerinin anlamlı biçimde farklılaştığını tespit eden bir çalışmada;

- Yaratıcılık boyutuna en yüksek değeri şef pozisyonu vermiştir.
- Diğer tüm değer boyutlarına en yüksek önemi veren pozisyon müdürdür.
- Pozisyonlar yükseldikçe dışsal iş değerlerinin önem kazandığı gözlenmiştir (Kubat, 2007, s. 87)

Li vd. (2008, s. 882) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada demografik faktörler ile iş değerleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları daha yüksek yaş gruplarının, üst kademedeki ve erkek çalışanların iş değerlerine daha fazla önem verdiğini ortaya koymuştur.

### **2.3.7. İş Değerleri ve Sosyoekonomik Durum**

Toplumda hâkim olan kültürü, sosyal sınıfı ve ekonomik durumu yansıtan sosyoekonomik faktörlerin, iş değerleri üzerine etkisinin araştırıldığı bir çalışmada iyileştirme, ilişkisel, içsel, dışsal değer boyutlarından yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda sosyoekonomik durumları daha düşük olan aileler ve çalışanların sosyal yardım ve iş güvenliği gibi iş değerlerine; sosyal ekonomik durumu yüksek sınıftan aileler ve çalışanların rekabet, meydan okuma, güç kazanma ve prestij gibi iş

değerlerine daha fazla önem verdiği belirlenmiştir. Ayrıca bu durum bir önceki kuşağın sosyoekonomik yapısal şartlara yönelik değer, tutum ve davranışlarının bir sonraki kuşağa aktarıldığını göstermektedir. Ayrıca sosyal ekonomik durumu düşük ailelerin çalışan bireyleri dışsal iş değerlerini, daha yüksek ailelerin çalışan bireyleri içsel iş değerlerini önemsemekte, sağlanan dışsal ödüller (unvan, makam, statü, saygınlık gibi) neticesinde otorite kurma, bağımsız ve başarılı olma, kendini geliştirme gibi içsel değerlere daha fazla odaklanmaktadır (Kashefi, 2011, s. 657).

Örücü ve arkadaşları (2003) tarafından Gökova Telekom Müdürlüğü ve Muğla Müessese Müdürlüğünde görev alan 71 katılımcı incelemeye tabi tutulmuştur. Buna göre en fazla önemsenen değer sırasıyla dürüst olmak, başarılı olmak ve ekonomik özgürlüğe kavuşmaktır. Kadın çalışanların sorumluluk, başkalarına faydalı olma, disipline girme, bilgi sahibi olma değerlerine erkek çalışanlardan daha az önem verdiği tespit edilmiştir.

2006 yılında 1477 hemşire ile gerçekleştirilen bir çalışma sonucunda içsel ve dışsal iş değerlerinin dolaylı olarak işten ayrılma niyetini dahi etkileyen iş tatmini üzerinde yüksek etki oluşturduğu tespit edilmiştir (Hegney, Eley, Plank, Buikstra, & Parker, 2006).

Yücel ve Karataş (2009), eğitim kurumları yöneticileri ile gerçekleştirdikleri bir çalışmada iş değerlerini incelemiş, en fazla önem verilen iş değerlerinin ahlaki doyum, kişisel gelişim, bilgi ve araştırma, yeterlilik, güvenlik ve iş garantisi olduğunu saptamıştır. En az önem verilen değerler ise bedensel aktivite, rekabet, güç, karar katılımı ve para olmuştur. Erkeklere oranla manevi doyum kadınlar tarafından daha fazla önemsenmekte ve çeşitlilik istenmektedir. Ayrıca kadın yöneticiler görev değişikliklerini erkek yöneticilerden daha fazla önemsemektedir.

Kubat ve Kuruüzüm (2010) tarafından 208 üretim personeli ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda iş değerleri ve demografik özelliklerin anlamlı düzeyde ilişki barındırdığı, en yüksek önem arz eden içsel değer başarı, dışsal değer ise üst ile ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Üretim endüstrisinde görev alan bireyler için en az öneme sahip boyut ekonomik fayda olarak bulgulanmıştır.

Aydemir vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen gelenekçi, bebek patlaması, X ve Y kuşağı ile iş değerleri ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada çeşitli işletmelerde çalışan 842 kişinin fikri alınmıştır. Çalışma sonucunda kuşak farklılıklarının iş yaşam dengesini etkilemediği ancak iş değerleri üzerine etki gösterdiği tespit edilmiştir.

Turkay ve Akgöz (2016) gerçekleştirdikleri bir çalışmada 307 otel personelinin katkısıyla iş değerlerini saptamayı amaçlamıştır. En yüksek yönelime sahip değer boyutları temiz, nazik, dürüst, onurlu, özdenetimci, özgür ve sağlıklı olmak ile aile güvenliği olarak tespit edilmiştir. En fazla kabul gören bilişsel değer unsurları ise geribildirim, bilgi ve yeteneğin işte kullanabilmesi olarak gözlenmiştir.

Altınbaşak-Farina ve Güteryüz-Türkel (2015) tarafından gerçekleşen çalışmada temel amaç Türkiye'de iş hayatına atılan Y kuşağındaki kişisel değerleri ortaya çıkarmaktır. Uyumlu hale getirilen Schwartz Değerler Araştırması ile Y kuşağına ait özel ve yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Y kuşağına ait yaygın değerler haricinde cinsiyet, dini inanç gibi çeşitli değişkenlerin ilişkileri incelenmiştir. 361 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda en yüksek düzeye sahip değerler *bağımsızlık* (adalet, özgürlük, özel hayata saygı, özsaygı,) ve *güven* (dürüstlük, gerçek arkadaşlık, samimiyet) temel değer boyutları olmuştur. Dini bağlılık ile anlamlı ilişki gösteren *geleneksellik* (büyüğe saygı, itaatkarlık, dindarlık), Y kuşağı tarafından en az önem verilen değer boyutu olarak belirlenmiştir. Y kuşağının geniş prevalansı, iş dünyasındaki gücü ve alım gücü değerlendirildiğinde, gerçekleşen çalışmanın sosyoloji, psikoloji, yönetim ve pazarlama gibi alanlara iyi bir kaynak oluşturduğu ve önemli bulgular sağladığı söylenebilir.

2019 yılında İzmir Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev alan 592 hemşire ile gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda en yüksek önem arz eden iş değerleri fedakârlık, başarı ve estetik; en az önem arz eden iş değerleri ekonomik fayda ve yaşam tarzı olarak belirlenmiştir. Kadınların ekonomik fayda, fedakârlık, yönetim ve güvenlik, bağımsızlık gibi iş değerlerine erkeklerden daha az önem verdiği tespit edilmiştir. İstanbul ili Üsküdar ilçesinde çeşitli özel ve devlet okullarında görevli 225 öğretmenin katkısıyla gerçekleştirilen bir çalışmada başarı, fedakârlık, yaratıcılık, zihinsel teşvik en yüksek puan alan iş değerlerinden olup ekonomik fayda en düşük

puan alan değer olmuştur. Ayrıca sebat ve motivasyon, fedakarlık ve çeşitlilik, yaratıcılık ve zihinsel teşvik iş değerleri arasında pozitif anlamlı ilişkili bulunmuştur (Tanatar & Alpaydın, 2019).

Asmadili ve Köroğlu (2021) tarafından 311 turist rehberi ile yürütölen çalışma sonucunda en fazla duygusal faktörlerin iş değerlerini etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca işe adanmışlığı en fazla etkileyen boyut yine duygusal değerler olmuştur.

#### **2.4. Liderlik**

Öğrencilerinden biriyle Tay Dağına gitmekte olan Konfüçyüs, mezarlık içerisinde yaşı bir kadın feryadı işitmektedir. Kadın, kaplanların bir oğlunu daha aldığını söylemektedir. Bunun üzerine kadına, bu toprakları neden terk etmediğini soran Konfüçyüs'ün aldığı yanıt, “ünkü adil ve iyi bir yönetici tarafından yönetiliyoruz” olmuştur. Kadın oğullarını kaplanlar yüzünden kaybetmesine rağmen iyi ve adil bir yönetici tarafından yönetildiği için toprağını terk etmemektedir. Konfüçyüs bu yanıtın ardından öğrencisine zalim bir iradenin, kaplanlardan daha yırtıcı olabileceğini söylemiştir. Bu kıssadan hisse kötü ve adaletsiz yönetimlerden ziyade kaplanların tercih edilebileceğini anlatmakta, adil ve iyi yönetime vurgu yapması haricinde liderliğin önemini yansıtmaktadır (Düzenli, 2021, s. 4)

Liderlik insanlık tarihinin ilk anlarından itibaren her bir yönetim alanında farklı çağrışımlara neden olmuş, yüksek önem kazanmış ve varlığını daima korumuştur (Yıldırım, 2012, s. 32). Bireylerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve şahsi hedeflerine ulaşabilmek için farklı insanlarla hareket etme mecburiyeti hissetmeleri, toplumlar içerisinde yönlendirilmelerine veya başka bireylerce yönetilmelerine yol açmıştır. Bu noktada liderlik birlikte yaşayabilmenin bir sonucu olarak topluluğun yönetilmesi gerekliliği fikri temeli ile oluşmuştur (Gürdal, 2021, s. 5) .

Örgütlerin ve insan topluluklarının yer aldığı her bir ortamda önem arz eden; sosyal, beşeri ve evrensel bir olgu olan (Ayten, 2019, s. 21) liderlik insanlık tarihi boyunca ırk, kültür ve coğrafya ayırt etmeksizin toplumları etkilemiş bir fenomendir. Kral, şef, rahip peygamber olarak doğu ve batı toplumlarında etki gösteren liderler, modern toplum oluşumunda efsane ve mitlerle etki göstermişlerdir (Düzenli, 2021, s. 4)

Çeşitli tanımları bulunan liderlik, Bennis'e göre an itibarıyla 350 farklı tanımı bulunan bir kavramdır. Fransızca "leader" kelimesinin Türkçe karşılığı olarak lider, Türk dil kurumu tarafından şef, önder olarak tanımlanmaktadır (Gökben-Çetin & Beceren, 2007, s. 118). Ören (2006:4) tarafından 1300'lerde Oxford İngilizce sözlüğünde yer aldığı belirtilen liderlik kavramının 19. yy. ilk yarısında İngiliz parlamentosu politik etkileri ve baskısı sonucunda yeniden kullanılır hale geldiği bildirilmektedir. Günümüzde kabul gören tanım iletişim sürecinde belli amaçlara ulaşma yönelik bireyler arası etki, bireyleri etkileme kabiliyeti, örgütlerin hedef, strateji, vizyon ve misyonunu açıkça belirtme sorumluluğu üstlenerek amaçları gerçekleştirme doğrultusunda izleyici ve paydaşları yönlendirmektir (Berson & Avolio, 2004, s. 626). Amaç belirleme, vizyoner olma, dönüştürücü yeteneğe ve bilgi birikimine sahip olma gibi nitelikleri taşıması gereken liderler illaki yönetici olmak zorunda değildir (Göktaş, 2015, s. 47-48)

Liderler değişim ile alakalı olarak örgüt sürekliliğini sağlamak, vizyon oluşturmak, bu vizyonu benimsemek ve benimsetmek, kurumsal inanç ve değerlerin geleceğe uygunluğunu araştırmak gibi sorumluluklar üstlenmekte, söz konusu süreçte radikal değişimler gerçekleştirebilmektedir. 20.yy. itibarıyla örgütte yetki kullandıran/paylaştıran liderlerin mevcudiyeti dikkat çekmektedir. 21.yy.'da ise örgütsel tasarım ve dönüşüm amacı olan, bireysel istekleri önemseyen, empati yeteneği bulunan lider tipi ön plana çıkmaktadır (Göktaş, 2015, s. 47-48). Kelgökmen ve Yalçın (2017) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada belirlenen, 21.yy.'da hayatta olan ve iş dünyasının hâkimiyetini elinde bulunduran X ve Y kuşaklarının liderlik algılama farklılıkları Tablo 2.5'te paylaşılmaktadır.

**Tablo 2.4. X ve Y Kuşağının Liderlik Algılama Farklılıkları  
(Kelgökmen-İlic & Yalçın , 2017, s. 152-156)**

Tema	Alt Tema	Kuşak	Alt Tema Örnekleri
Etkili Lider Kişisel Özellikleri	Lider Nitelikleri	X	Adillik, Çalışkanlık, Güvenilirlik, İletişim Becerisi, Saygınlık, Uyumluluk, Yenilikçilik
		Y	Cesaret, Takım Odaklılık, Vizyoner, Zekâ
	Lider Yetkinlikleri	X	Analitik Düşünce, İkna ve Organizasyon Gücü, Teknik Donanım, Motivasyon ve Problem çözme Yeteneği,
		Y	Çatışma ve Stres Yönetimi, Ekip Odaklılık, İş Yaşam Dengesi, Kriz Yönetimi, Performans Yönetimi, Zaman Yönetimi, Rehberlik becerisi
	Örnek Lider Profili	X	İleri Görüşlülük, Kararlılık, Hitabet Gücü X Kuşağı Atatürk, Lincoln, Sakıp Sabancı, Denktaş
		Y	Vizyonerlik, Değişim Odaklılık, Motivasyon Gücü Y Kuşağı Atatürk, Gandhi, Spartaküs
Etkili Liderlik Stili	Liderlik Stili	X	Demokratik Liderlik Otoriter Liderlik Karizmatik Liderlik Vizyoner Liderlik
		Y	Demokratik Liderlik Vizyoner Liderlik Dönüşümcü Liderlik
	Liderin Denetim Mekanizması	X	Yapıcı Denetim Disiplin
		Y	Danışılarak Sağlanan Yönetim, Pozitif Geri Bildirim
Etkileme Mekanizması	Karizmatik Güç	X	Ödüllendirme Zorlayıcı Sistemler
		Y	Uzmanlık Bilgi Seviyesi
	Uzmanlık Gücü	X	Mesleki Uzmanlık Bilgi Donanımı Tecrübe
		Y	Mesleki Uzmanlık ve Çalışana Aktarımı Teknolojik Donanım İnsan Kaynakları Üzerinde Uzmanlık
	Ödül Ceza Mekanizmaları	X	Motivasyon İş Disiplini Başarı Etkeni
		Y	
Lider Roller	Arabuluculuk	X	Soğukkanlılık Adalet Çözüm Odaklılık
		Y	
	Değişim Ajanı	X	Açık Görüşlülük Gelişen Teknolojik Trendlerin Takibi
		Y	
	Koçluk ve Mentorluk	X	Bilgi ve Beceri Aktarımı Çift Taraflı Bilgi Paylaşımı Tersine Mentorluk Rehberlik
		Y	
İdeal Alt/Üst İlişkisi	Lider Üye Etkileşimi	X	Saygınlık Net Sınırlar Dâhilinde Net Görev Tanımlamaları
		Y	Açık Fikir Paylaşımı Esneklik Empati
	Farklı Kuşakları Anlama	X	Eğitim Destek Mekanizmalarının Kurulması
		Y	Değerlendirme Toplantılarının Gerçekleştirilmesi
	Kararlara Katılım	X	Aktif Fikir Paylaşımı
		Y	

Çalışma konusu olan *Medya Sektöründe Çalışanların İş Değerleri ve Liderlik davranışları* için tüm liderlik türlerinin aktarılmasında fayda görülmektedir. Bu nedenle bu bölümde yukarıda yer verilen açıklamalardan yola çıkarak liderlik yaklaşımları kısaca açıklanmakta ve liderlik türleri paylaşılmaktadır.

#### 2.4.1. Liderlik Yaklaşımları

Yöneticilerin belirli sınırları bulunan değerlerde, çözüm doğrultusunda denge oluşturmayı hedefledikleri bilinmektedir. Liderler tümüyle zıt yönde bir harekete

sahiptir (Workman & Cleveland-Innes, 2012, s. 315). Ayrıca yöneticilerin sınırlı opsiyonlarının aksine liderler yeni yaklaşımlar oluşturarak uzun süreli problemlere farklı opsiyonlar sunmaktadır. Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar Tablo 2.6'da gösterilmektedir.

Kriz ve baskı anında insan eylemlerini kolayca kontrol altında tutabilen, stres altında fikir ayrılıkları nedeniyle doğan çatışmaları önleyebilen yönüyle yönetilme zorluğunu ortadan kaldırarak stresle baş etmek üzere yönlendirme sağlayan liderler, örgütlerin sürekliliği için hayati önem arz etmektedir (Kelgökmen-İlic & Yalçın , 2017, s. 139). Bu noktada liderlik, davranışsal ve durumsal yaklaşımlarla açıklanmaktadır.

**Tablo 2.5. Liderlik ve Yöneticilik (Aksu, 2020, s. 95)**

Liderlik	Yöneticilik
Aktif tutumları ve bireyleri benimser.	Kişisel olmayan, yönetsel amaçları benimser.
Bireylerin arzuladığı şekilde davranması için kişisel kaynaklarını kullanır. Öncelikle bu bireylere karşı sorumluluk duyar.	Kendine bağlı olanları istenen davranışa getirmek için çok sayıda örgütsel araca sahiptir. Öncelikle üst yönetime karşı sorumludur.
Bireylerin olabilirlik, isteklilik, gereklilik hakkındaki fikrini değiştirir.	İşini birey ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için, karar alma, strateji geliştirme süreci sayar.
Birlikte çalıştıkları bireyleri motive eder Cesaretlendirir ve açık tartışma geliştirir.	Bireylerin yaptıklarını denetler ve düzenler. Yönlendirme yapar ve uygunluk bekler.
Çalışanlarca atanır.	İşletme tarafından atanır.
Çevreye bakış mevcuttur.	Alt ve yönetsel kademelere bakış mevcuttur.
Doğru işi yapan bireylerdir.	İşi doğru yapan bireylerdir.
Esnek, yenilikçi ve adaptasyona değer verir.	İstikrar, düzen ve verimliliğe önem verir.
Gerçekçidir.	Politiktir.
Görev tanımı bulunmaz.	Görev tanımı vardır.
İş esnasında coşku yaratır, riske girer, fırsat ve ödülleri yüksek tutar.	Var olanı koruma güdüsü, riske girme arzusuna ket vurur.
İş görenlerce sevilir.	İş görenlerce saygı gösterilir.
İşin, birey için ne ifade ettiği ile ilgilidir ve önem arz eden hususlarda uzlaşma çabası bulunur.	İşin nasıl yapılacağına hakkında endişelenir, bireyden daha iyi performans elde etmeye çalışır.
Örgütteki bireylerle ilgilenir.	Örgüt yapısıyla ilgilenir.
Uzun vadeli kazanımlara yönelik risk alır.	Kısa vadeli sonuç umuduyla risk alır.
Vizyon sahibidir.	Yönetir.
Yeni moral motivasyon değerleri yaratarak emirlerine özel amaç ve istek oluşturur.	Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme, cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar.

*Değişim odaklı liderlik*, temel olarak stratejik kararların geliştirilmesi, çevredeki değişime uyum sağlanması, esnekliğin ve yeniliğin artırılması, ürün hizmet ya da süreçlerde büyük değişimler ve yenilikler yapılması, değişime bağlılığın sağlanması ile ilgili davranış şekillerinin geliştirilmesine yönelik olup örgüt kültürüne müdahale edilmesi, vizyon oluşturulması, değişimin uygulanması, yenilik ve öğrenmenin artırılması davranışlarını kapsamaktadır.

*Görev odaklı liderlik*, bir görevin başarılması, beşeri ve maddi kaynakların etkin bir şekilde kullanılması, faaliyetlerin güvenli ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesinin sağlanmasına yönelik davranışlarla ilgilidir. Planlama, açıklama ve izleme şeklinde ortaya çıkmaktadır.

*İlişki odaklı liderlik*, insanlarla ilişkilerin gerçekleştirilmesi, işbirlikleri ve takım çalışmalarının artırılması, astların iş tatmininin artırılması, organizasyonla bütünleşmenin sağlanmasına yönelik davranışların geliştirilmesiyle ilgilidir ve (1) destekleyici (supporting), geliştirici (developing), onaylayıcı (recognizing) davranış şekilleri ilişki odaklı liderliğin temelini oluşturmaktadır (Özşahin & Zehir, 2011, s. 50)

#### **2.4.1.1. Klasik Liderlik**

Sosyal psikoloji kurucusu Lewin, liderlik çalışmalarında yönetim ve örgütsel teori için önemli katkılar sunmuştur. Grup dinamikleri ve kapsamlı liderlik deneyleri ile iklim kavramını geliştirerek üç klasik liderlik modeli belirlemiştir. Modeller çalışan rolü, liderlik modelinin kontrol ve otorite ile ilişkisi, liderlerin fonksiyonu gibi çeşitli değişkenlerle farklılaşmaktadır.

##### **2.4.1.1.1. Özellikler Yaklaşımı**

Lider özellikleri liderlik sürecini etkileyen en önemli faktördür. Büyük adamlar yaklaşımı ile yaşamın daha sonraki evrelerinde lider olunamayacağı ancak lider doğulabileceği belirtilmektedir. Gruba dâhil olan her bir üyeden farklı kişilik özelliklerine sahip olan birey bir liderdir (Coşar, 2011, s. 9). Klasik liderlik modellerini benimseyen araştırmacılar tarafından belirlenen bazı liderlik özellikleri Tablo 2.7'de verilmektedir.

**Tablo 2.6. Liderlik Özellikleri (Dikmen, 2012, s. 38)**

Stodgill (1948)	Mann (1959)	Stodgill (1974)	Lord vd.
Zeki	Zeki	Başarma Arzusu	Zeki
Atılımcı, Özgüvenli	Erkeksi	Azımlilik	Erkeksi
İleri Görüşlü	Düzen Sahibi	İleri Görüşlülük	
Sorumluluk Sahibi	Hakim	İnisiyatif Kullanan	
İnisiyatif Kullanan	Koruyucu	Toleranslı	
Sebatkâr	Dışa Dönük	Etkileyici	
Sosyal		Sosyal	

Ayrıca başarılı olarak kabul gören birçok lider için en sık gözlenen nitelikler Tablo 2.7’de paylaşılmaktadır.

**Tablo 2.7. Başarılı Lider Nitelikleri**

Beceriler	Özellikler
Etkileyici konuşma	Bağımsızlık
Grup görevi ile ilgili bilgi	Çalışkanlık
İkna edebilme gücü	Diğerlerini etkileme isteği
İncelik ve diplomatlık	Durumlara uyum sağlayabilme
Kavramsal düşünme	Gönüllü sorumluluk üstlenme
Örgütlenme	Hırs, ısrar ve başarı gereksinimi
Sosyal beceriler	İddiacılık
Yaratıcılık	Kararlılık
Zeka	Kendine güven
	Sosyal çevreye duyarlılık
	Stresle başa çıkabilme

Kaynak: Erçetin, 2000:29

#### **2.4.1.1.2. Davranışsal Yaklaşım**

Ohio State Üniversitesi 1940'larda Raph Stodgill liderliğinde büyük bir çalışma gerçekleştirmiş kişiye ve göreve yönelik iki liderlik türü olduğunu belirlemiştir. İnisiyatif faktörü ile belirlenen vizyona yönelik gerçekleştirilecek işin zamanında ve doğru şekilde gerçekleşmesi için idare tarafından sergilenen tutumlar; dikkate alma faktörü ile takip eden bireylerin üzerinde lider tarafından geliştirilen saygı ve güven temeline sahip ikili ilişkiler ifade edilmiştir (Koçel, 2018, s. 578). Davranışsal

yaklaşımında yer alan kuramların açıklanmasından önce Tablo 2.9'da klasik yaklaşıma ait liderlik davranış biçimleri paylaşılmaktadır.

**Tablo 2.8. Liderlik Davranış Biçimleri (Gürdal, 2021, s. 37)**

Otokratik	Demokratik	Serbesiyetçi
Sıkı kontrol	Az kontrol	Kontrol yok
Emir verir	Öneri sunar	Yönlendiricilik yok
Karar ve planlama yapar	Öneride bulunur	Yönlendiricilik yok
Lider planlar	Grup planlar	Planlama yok
Direktif verir	Katılır	Dâhil olmaz
Bağımlılığı teşvik eder	Bağımsızlığı teşvik eder	Kaosu teşvik eder

Michigan Üniversitesi kişiye dönük ve işe dönük lider olmak üzere iki kategoride sınıflandırdığı liderlik çalışmasında, kişiye yönelik liderlerin çalışan memnuniyetine önem verdiğini, çalışanın kişisel gelişim ilerlemesiyle yakından ilgilenerek kaynak sağlamak üzere destek sunduğunu; işe yönelik liderlerin çalışan performansını izlediğini ve denetlediğini, gerçekleştirecek işe dair açık bildirimde bulunduğunu belirtilmiştir (Demirel ve Kışman, 2014:693).

Harvard Üniversitesinde Bales'in gerçekleştirdiği çalışmada birey ve görev yönelimli 2 tip liderlik davranışı iki farklı lider üzerinden ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda kurulan yeni grup sosyal lider ve iş lideri biçiminde iki tip lider oluşturmuştur. İletişim gereksinimlerini karşılayan birey sosyal lider, grup içi öneri ve fikirleri ön plana alan birey iş lideri olarak tanımlanmıştır. Bu noktada faaliyetin düzeyi, görev başarabilme kabiliyeti, grup üyelerince sevilme derecesi olmak üzere liderlik davranışında 3 boyut gözlenmiştir (Aksu, 2020, s. 106).

Blake ve Mouton, Yönetim Tarzı Matrisi (1960) çalışmasında üretim ve insan ile alakalı iki temel faktör üzerinden liderlik davranış diyagramı ortaya koymuştur. Bireyler arası ilişki doğrultusunda iş yönetimi veya tekniğinden ziyade çalışan memnuniyet düzeyleri ile ilgilenildiği, çalışan ve lider arasında kurulan ilişkinin adaptif, yapıcı ve pozitif yönde geliştiği, üretim doğrultusunda ise politik kararların niteliğine, destek hizmetleri kalitesine, süreç ve işlemlerin kalitesine, çıktı miktarlarına, iş verimliliğine yönelik tutumlar önem arz etmektedir. Ayrıca üretime

yönelik liderlerin göreve uyarlandıkları, başarı ve sonuç odaklı oldukları belirtilmektedir (Pazarbaş, 2012, s. 29). Liderin insan veya üretim odaklı olduğunu belirleme amacı güden model karşılaştırmalı biçimde Şekil 2.3'te gösterilmekte, etkili olmayan lider (1.1), kulüp lideri (1.9), görev lideri (9.1), örgüt lideri (5.5), ekip lideri (9.9) olmak üzere beş liderlik tarzını içermektedir.

McGregor Kuramı kapsamında X kuramında lider astlarına beklentilerini ve görevlerini aktarmakta, gerçekleştirme yöntemini paylaşmaktadır. Patronun kim olduğunu ve izlenecek yolu göstermek istemektedir. Y kuramında ise astlarına danışarak fikir alan lider, planlara ve kararlara astlarının katılımını sağlayarak cesaretlendirmek istemektedir (Doğanay, 2014, s. 22)

Çok	9	<b>1,9 Rahat ve Hoş.</b> Uyum ve iyi niyeti geliştirmek için çaba harcanır. Kargaşalığa yol açabilecek sorunlar iş başında her şeyin iyi gideceği umuduyla yatıştırılır.				<b>9,9 Kaliteli Başarı.</b> İnsanlar en kaliteli sonuçlara ulaşabilmek için birlikte çalışırlar ve yaptıklarının konulabilecek en yüksek standartlarla ölçülmesini isterler. Herkes bir birini destekler ve sonuçları etkileyen eylemlerden sorumlu tutar.						
	8											
	7											
	İnsana Duyulan ilgi	6										
		5										
		4										
	Az	3										
		2										
		1	<b>1,1 Hiç Bir Şeye El Sürmeyen Yansızlık.</b> İlgisizliğin, sorumluluğu başkasına atmanın ve ustaca kamufle edilmiş pek bir şey yapmama tutumunun nitelendirdiği yaklaşım.				<b>9,1 Ya Üret ya Öl.</b> Kısa bir süre sonuç alınabilir. Uzun süre kullanılırsa insanları "sistemin kaçaklarını bulmaya" iter ya da hiç değilse onların katkıda bulunma arzularını azaltır.					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
	Az				Üretime Duyulan ilgi				Çok			

Şekil 2.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi (Aksu, 2020, s. 107)

*Otoriter liderlik.* Genelde bürokratik hâkimiyeti bulunan örgütlerde görülen otokratik liderlik modeli üyelere emir veren, grup kararının tek yönlü olarak süreç yönü ve sonucu bakımından kontrolünü sağlayan liderliği ifade etmektedir. Ödül dağıtımı adil

olmak yerine şahsidir. Herhangi bir neden göstermeksizin üyeleri eleştirmektedir. Üyelerin sunduğu girdi miktarı oldukça az veya hiç yoktur. Kararları kendisi veren lider grup üyelerine nadiren güvenmektir. Tüm çalışma sürecini ve yöntemini kendisi belirlemektedir. Çalışan yeteneklerinin istenilen seviyede olmadığı, karar alma sorunun bulunduğu durumlarda en uygun modeldir. Liderin aşırı bencil davranışları ve çalışanların duygularının inançlarının dikkate alınmaması ciddi bir sakınca oluşturmaktadır. İş görme arzuları negatif biçimde etkilenen çalışanlarda psikolojik tatminsizlik ortaya çıkabilmektedir (Aksu, 2020, s. 123; Eren, 2009).

*Serbestçi (liberal) liderlik.* Serbestçi (liberal) liderlik, grupta yer alan üyelerin karar ve eylemlerinin tamamından sorumlu olmasına olanak veren, yönetimin yetkisine en az ihtiyacı olan, çalışanlara kendi planladıklarını gerçekleştirme imkânı sunan, yetkiye sahip çıkmayan ve kullanım hakkını tümüyle astlara bırakan liderlik modelidir. Üyelerin plan ve politikalarını saptanmasına, uygulamasına böylece şahsi yaratıcılıklarının ve eğilimlerinin gelişmesine imkân tanımaktadır. Söz konusu biçimde güdülenen üyeler problemleri çözme ve yeni fikirleri test edebilme olanağına sahip olmaktadır. Lider kaynak ve malzeme sağlamakta, kendisinden istenildiği takdirde bağlayıcılığı bulunmayan görüş sunmaktadır. Çalışanların eğitilmiş, deneyimli ve çok yetenekli olduğu, işi ile gurur duyarak kendi başına başarılı biçimde işi gerçekleştirme dürtüsüne sahip olduğu durumlarda etkili bir liderlik modelidir. Ancak çalışanların lideri ulaşılmaz hissederek güvensizliğe düşmeleri, çalışanlara düzenli geri bildirim sağlanamaması halinde uygulanmamalıdır. Çalışanları güçlendiren serbestçi liderlik, yetkilendirme ölçüsünü aşırı kılmamalı, amacının doğru iş için doğru insanı seçmek ve tüm problemlerle baş edebilmek için serbest yönetim imkanı sunmak olduğunu unutmamalıdır (Eren, 2009, s. 459; Aksu, 2020).

*Demokratik (katılımcı) liderlik.* Demokratik (katılımcı) liderlik, üyelerin çıkarımı gözetken, sosyal eşitlik esaslı karar verme yeteneğini üyelerle paylaşan, ortak karar verme, yerinden yönetim, demokratik yönetim, güç kazandırma, güç paylaşımı ve danışma gibi olgulardan yararlanan liderlik modelidir. En etkili liderlik modeli olan katılımcı liderlik üyelere rehberlik etmeyi içerdiği gibi üyelere gelen girdilere müsaade etmektedir. Çalışanlar bağımsızlığa istek ve ihtiyaç duymakta, sorumluluk almaya hazır bulunmakta, sorunlara ilgi göstermekte, organizasyonel amaçları benimsemekte, gereken deneyim ve bilgiye sahip olmakta, karar alma sürecine

katılmayı istemekte ise liderlik modeli daha yüksek başarıya ulaşmaktadır. Otoriter liderden iktidar kullanım tarzı ile farklılaşan demokratik liderler özel imtiyazları ortadan kaldırmaya çalışmaktadır ( (Aksu, 2020, s. 124-125); (Barutçugil, 2014, s. 34)).

#### **2.4.1.1.3. Durumsal Yaklaşım**

Liderlik yaklaşımı yönetici tecrübesi ve değerleri, görev yapısı, örgüt kültürü gibi çok sayıda değişkenle farklılaşmaktadır. Bu durum tek bir liderliğin her bir duruma uyum sağlayamayacağını göstermektedir. Bu kuramın bağlantılı olduğu değişkenler ikili ilişkilerde sergilenen tavır, lider tarafından işe gösterilen tutum, çalışanların iş tamamlama düzeyleri arasındaki etkileşimlerdir (Büyükmeşe & Bakan, 2010, s. 75). Genç kuşaklar tarafından bildirilen etkili liderlik özellikleri hırslı, yaratıcı, hayalperest, cesur, yenilikçi, ilham veren, esnek, ileri görüşlü, değişim odaklı değildir. Teknik anlamda liderler ise çalışanlarda sorumluluk duygusu geliştirebilen, yetkinliği bulunan, görevlerin anlaşılabilir, yönetilebilir ve başarılabilir olduğundan emin olan, çalışanları bilgilendiren, empati kurabilen, kişisel gelişim için çaba harcayan, karar ve zaman yönetiminde başarılı olan bireylerdir. Farklılaşan doğaları tanımlanmalarını zor ve karmaşık bir probleme dönüştürmektedir (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015, s. 7-9). Durumsal liderlik kuramlarında liderlik izleyicilerin, lider özelliklerinin ve biçiminin, liderin içinde yer aldığı durumun fonksiyonu olarak nitelendirilmektedir.

Tannenbaum ve Schmidt tarafından 1957 yılında meydana getirilen ve günümüzde önem arz eden kuram yönetici tarafından otorite kullanımı ile astlarının kararlardaki özgürlük düzeyini içermektedir. İki uçlu yaklaşımın geliştirildiği bu kuramda durumsal değişkenler ve çalışanlar arası etkileşimlerle 7 farklı davranış biçimi ortaya konulmuştur. Davranışlar otokratik (iş ağırlıklı) ve demokratik (ilişki temelli) liderlik tarzları aralığını kapsamaktadır. Davranış alternatifleri şu şekilde sıralanabilir: liderin kararını vererek astlara bildirmesi, liderin astları ikna ederek karar alması, liderin astlara fikir bildirmesi ve soru sormalarını beklemesi, liderin değiştirilmesi mümkün geçici bir karar vermesi, liderin sorunu ortaya koyması, astların görüşünü alarak kararı açıklaması, liderin soruna dair sınırları tanımlaması ve grup kararını beklemesi, liderin belirlediği sınırlar çerçevesinde grup etkinliğine müsaade etmesi (Aksu, 2020, s. 112).

Fiedler etkin liderlik kuramında örgütsel davranışı, bireysel özellikler ve mevcut durumun sonucu olarak değerlendirmektedir. İlişki odaklı ve görev odaklı iki farklı liderlik tarzını öne sürerek üç önemli durumsal değişken belirlemiştir. Çalışan ve lider arası ilişkiler (Sevgi, güven ve bağlılık liderlik için uygun durumdur.), başarı kazanılacak işin niteliği (İşin kapsamı, grubun amaçları ve amaca erişimde izlenecek yol ve görev yapısı iyi olduğunda liderlik için uygundur.), liderin pozisyonuna uygun otorite düzeyi (Lider tarafından sahip olunan formel yetki ceza ve ödül dağıtımına elverişli ise makam gücü artmakta ve bu durum liderlik uygun olmaktadır.) durumsal değişkenlerdir (Koçel, 2018, s. 688).

Amaç Yol Kuramı 1970, 1971, 1974 yılında geliştirilerek oluşturulmuş bir kuram olup çalışanların lider tarafından amaca ulaşmak için nasıl motive edileceğini içermektedir. Beklenti modelinin bir uzantısı sayılan modelde örgütsel amaçlara erişim, iş tatmini ve astların güdülenmesi hareket alınan temel noktadır. Örgütsel amaçların belirlenmesi ve hangi ast davranışlarının ödüllendirileceğinin bildirilmesi ilk fonksiyon olup, ikincisi arzu edilen davranış yönünde astların desteklenerek amaca erişmesini sağlamak ve ödülleri arttırmaktır. Bunun için lider öncelikle ortamdaki değişkenleri değerlendirmeli ardından 4 farklı davranıştan birini seçmelidir. Söz konusu liderlik davranışları; planlayan, organize eden ve kontrol eden, özellikle görev belirsizliklerinde grubun güvenini arttıran yönlendirici lider; üyelerin refahı için endişelenen, duygusal destekleyici iklim yaratan, stresli ve yıldırıcı görevlerde çalışanların moralini arttıran destekleyici lider; üyelerin fikrini soran ve karar aşamasında dikkate alan, tekrarlanmayan görevleri gerçekleştiren motivasyonu yüksek çalışanın moralini arttıran katılımcı lider; başarıya odaklı, zorlu hedefler belirleyen, iş geliştirme için zorlayan, beklentileri yüksek olan ve üyelerin sorumluluk üstlenmesini bekleyen başarıya odaklı liderdir. Davranışlara etki eden durumsal faktörler görev niteliği, çalışanların kişisel özellikleri, çalışanlar üzerindeki çevre ve zaman baskısıdır (Aksu, 2020, s. 114-115).

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik kuramı liderlerin ilişki veya görev davranışına istinaden sergilemesi gereken göreceli vurguyu belirlemektedir. Bunun için anahtar faktör olgunluk düzeyidir. Elde edilebilir ancak yüksek hedeflerin belirlenme kapasitesi (motivasyon-başarı), üye veya grubun deneyim, sorumluluk veya eğitim alma istekliliği ile yeteneği olgunluk olarak

tanımlanmaktadır. Bu kuram kapsamında anlatan, satan, katılımcı ve delege edici liderlik tarzı bulunmaktadır.

#### **2.4.1.2. Güncel Liderlik**

1980'lerin ardından yaşanan teknolojik değişimler, küreselleşme, artan rekabet koşulları klasik liderlik kuramları ve modellerinin yeni problemlere yanıt vermesini zorlaştırmıştır. Bu nedenle özellikler kuramı, davranışsal ve durumsal kuramların ardından çalışan ve lideri bütünüyle kapsayan güncel yaklaşımlar oluşturulmaya başlanmıştır. Klasik liderlik modellerinde temel unsur denetim, tahmin ve emir olmasına karşın güncel yaklaşımların temel unsurları tanıma, vizyon, dönüşüm, yaratıcılık, sosyal sorumluluk, kendini geliştirme ve güçlendirmedir (Yaman, 2020).

##### **2.4.1.2.1. Vizyoner Liderlik**

Vizyon kavramı olarak yaratılmak veya görmek istenilen geleceğin resmi olarak tanımlanmakta ve sürece dair üç unsur barındırmaktadır: Gelecek, meydana getirme isteği ve resim (Aksu, 2020, s. 127). Vizyoner liderler ise hayal gücü yüksek, geleceğin tasarımına dair ilham kaynağını zekâsında toplayan bireylerdir. Bireyleri ortak hayallerde birleştirmekte, geleceğe dair büyük bir resim göstermekte, gitmek istenen yönü belirtmekte ancak ulaşım yolu hakkında bilgi vermemekte, bireylerin denemesine ve yenilik gerçekleştirmesine olanak tanımakta, risk almakta ve bireylerin önünü açmaktadır. Vizyonu belirleyerek yol göstermesini bekleyen bireylere karşı sürece katılım, vizyonu sahiplenme ve sürdürme konusunda devredilemez sorumluluk üstlenmektedir (Barutçugil, 2014, s. 270).

Olaylara proaktif perspektiften bakan vizyoner liderler kazan kazan anlayışı taşımaktadır. Analiz ve muhakeme yapan, stratejik düşünen, olasılıkları hesaplayan veya haberdar olan, yüksek sezgi ve içgüdü yanı sıra çok yönlü algılama becerisine sahip vizyoner liderler yenilik sever yapıları ile geleceği planlayarak hedefe erişimi mümkün kılmaktadırlar (Bulut & Uygun, 2014).

#### **2.4.1.2.2. Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderlik farklı bireyler üzerinde sahip olunan olağanüstü ve hususi etkileşim biçimi ve etkileyebilme kuvvetinden yararlanan liderlik modelidir. Weber tarafından karizmanın hediye anlamına geldiği belirtilmektedir. Diğer bireylerden farklı olarak üstün, ayrıcalıklı ve tanrı vergisi güç ve niteliklere sahip olan karizmatik liderler geleceği tahmin etmekte, mucizeler yaratabilmektedir. Lideri davranış ve kişisel özellikler olarak ele alan bu model bireysel çekiciliğe sahip lider ve sadık çalışanlar sağlamaktadır (Barutçugil, 2014, s. 69).

#### **2.4.1.2.3. Hizmetkâr Liderlik**

Hizmetkar liderlik farklı bir bakış açısı ile liderlik hediyelerinin diğer bireylerin hizmetine kullanılmasını ifade etmektedir. Lider, kontrol, güç veya şahsi amaç gütmeksizin toplum, örgüt, ekip veya bireye hizmet etmekte, onlarla birlikte olmaktadır. Kendisini küçümsemekten ziyade diğerlerinden daha az düşünmekte ve yönlendirmeyi bekleyen topluluk için liderliği üstlenmektedir (Aksu, 2020, s. 134); (Barutçugil, 2014, s. 96).

#### **2.4.1.2.4. Paternalist (Babacan) Liderlik**

Paternalist, baba (pater) kelimesinden üretilen, vatandaşı koruyan ve yardım sunan devlet düşüncesinden yola çıkarak kavramsallaştırılan, kolektivist kültürlerde daha fazla gözlünen, astların duygusal gereksinimine babacan biçimde yaklaşımı içeren liderlik modelidir. Astına yardım eden, öncülük yapan ve koruyan bir lidere sadakat göstermek koşulsuz hale gelmektedir. Yalnızca sosyal takası ifade eden bir ilişki geliştirme anlamına gelmemekte, çalışanların kendisinin nasıl algıladıkları hususunda gelişmelerine yardımcı olarak astlarını etkileyebilmektedir. Bir bakıma kişisel ve mesleki yaşamda ebeveynlik karakterli rehberlik ve özen sağlamaktadır (Lawal & Babalola, 2017); (Aksu, 2020, s. 134).

#### 2.4.1.2.5. Etik Liderlik

Zaman zaman moral liderliği olarak da anılan etik liderlik bireyler arası eylem ve ilişkiler vasıtası ile uygun davranışların sergilenmesini, çift yönlü biçimde güçlendirilmesini, karar alma sonucunda çalışanlara tanıtılmasını kapsamaktadır. Etik davranışları teşvik etmekte, etik dışı uygulamaları durdurabilmek çabası göstermekte, sosyal adaleti sağlayarak tüm çalışanların yetiştirilmesini amaçlamaktadır. Bireysel beklentiler ile örgütsel beklentiler arasında denge kurarak, psikolojik sözleşme sürekliliğini sağlamakta ve etik değerleri kurumsallaştırmaktadır. Etik liderlik uygulandığı takdirde çeşitli pozitif sonuçlar elde edilmektedir (Aksu, 2020, s. 138):

- Ceza ve ödüllerin kullanımına ilişkin davranış normlarının biçimlendirilmesinde meşru yetkiye sahip, güvenilir ve çekici rol modeli olarak görölmektedir.
- Çalışan bireyler ile olumlu ilişkilerin kurulmasını teşvik etme potansiyeli bulunmaktadır.
- Çalışanların psikolojik yönden iyi ve yüksek iş tatminine sahip olmaları ile pozitif yönde alakalıdır.
- Statüko kapsamında değişiklik ve iyileştirme talebi bulunan çalışanlar, kendilerini ifade edebilmek için risk alabilmektedir.
- Çalışanlarla olumlu bir güven ilişkisi sağlamakta ve işten ayrılma eğilimini yüksek oranda ortadan kaldırmaktadır.
- Etik kültürü teşvik ederek örgütsel büyümeyi sürdürebilme de başarı sahibi olmaktadır.
- İşe almayı gerçekteştiren, eğitim veren işletmeler ve bireyler arasında adaptif çalışma ortamı oluşturabilmektedir.
- İşletmelerin müşteri güveni kazanmasında olumlu etkisi mevcuttur.
- Liderlerinden etik biçimde davranışlar gören çalışanlar daha etik davranışlar sergilemektedir.
- Çalışanların etik lideri bulunan ve sosyal konularda duyarlı olan işletmelerle çalışma isteği bulunmaktadır.

#### **2.4.1.2.6. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik**

Koruyucu liderler olarak da anılan transaksiyonel liderler çalışanlarla ilişkilerini takas süreci olarak gören, amaçlara ulaşma hususunda onları yönlendiren ve motive eden, mevcut yönetim tekniklerini verimli ve kurallar dahilinde olacak biçimde uygulamaya çalışan, sadakat ve yapılan iş sonucunda sembolik veya maddi ödüller vererek etkileşim sağlayan bireylerdir (Bakan, 2008, s. 17). Etkileşime sebebiyet veren etmenler liderin bireysel özellikleri ve grubun ihtiyaçlarıdır. Çalışanlarla arasında olan ilişki karşılıklı bağımlılık barındırdığından koruyucu lider çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak durumunda kalmaktadır. İstek ve ihtiyaçların karşılanma düzeyi liderin beklentilerine, çalışanların görev ve sorumluluklarına, lidere bağlılıklarına ve görevlerini yerine getirmelerine uygun olarak ödüller ile artmaktadır (Deliveli, 2010, s. 41). Örgütteki yasal güçten faydalanan ve bürokratik otoritesini kullanan koruyucu lider görevlerin tamamlanması halinde ödül, tamamlanmaması halinde ceza verme eğilimi gösterebilmektedir (Özgener & Kılıç, 2009, s. 369). Görece geleneksel yapı sahibi olan liderin geçmişte yaşanan yararlı ve olumlu gelenekleri sürdürmesi ve gelecek nesillere aktarması söz konusudur. Bu tutum gelişme politikası sürdüren durgun büyüme dönemindeki örgütlerde avantaj yaratmaktadır. Yenilikçi ve girişimci gelişme politikaları izleyen işletmelerde ise dönüşümcü liderlik modeli etkilidir (Tengilimoğlu, 2005, s. 6). Etkileşimsel liderlik kabul gören üç boyuta sahiptir. Bunlar istisnalarla aktif yönetim, istisnalarla pasif yönetim, koşula bağlı ödüldür (Özgener & Kılıç, 2009, s. 369).

#### **2.4.1.2.7. Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik**

Dönüştürücü liderlik değişim odaklı bir model olup değişimin kendisi veya süreci ile ilgilenmeyi gerektirmektedir. Dalgalı veya değişken pazar rekabeti, kısa yaşam seyrine sahip ürünler, teknolojik açıdan hızlı gelişim gösterenlerden yoğun olarak etkilenen işletmeler için sahip olunması gereken bir olgudur. Dönüşümcü liderlik dört boyut ile tanımlanmaktadır: Açıklık, esin, destekleme ve takım kurma. Çelişkiler için yapıcı çözümler üreterek işbirliğine özendirmek takım kurma boyutunu, dostça davranmak, yardımcı ilgili ve sabırlı olmak, üzgün bireyleri sempati ile karşılamak, problemi öğrenmek, desteklemek, şahsi ilgi alanlarını arttırmak destekleyici boyutu, etkin tekniklerle işbirliğine yönelik destek, yardım, şikâyet ve kaynaklara uyumlu davranış

örnekleri hazırlamak esin boyutunu, işin nasıl gerçekleştirileceğine dair yönlendirmek, işin sorumluluklarını anlaşılır kılmak, performans ve amaca uygun bilgilendirme yapmak açıklık boyutunu tanımlamaktadır. Transformasyonel liderlikte yararlanılan yöntemler; bireylerin farkındalığını arttırmak, kişisel çıkarların ötesine bakmaya yardımcı olmak, kendini gerçekleştirmek isteyen bireylere destek sunmak, bireylerin değişim ihtiyacını anlamasına yardımcı olmak, mükemmellikte karar kılmak, bakış açısını geniş ve uzun vadeli benimsemek şeklinde sıralanabilir (Göktaş, 2015); (Aksu, 2020).

#### **2.4.2. Liderlik İle İlgili Araştırmalar**

Turhan (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın örneklemini Tunceli, Malatya, Kahramanmaraş, Elazığ, Iğdır, Diyarbakır ve Adıyaman illerinde görev alan 1195 öğretmen, 82 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Mesleki ve genel liselerde yöneticilerin liderlik davranışlarının, eğitim kurumlarındaki sosyal adalete etkisini incelemek üzere gerçekleşen çalışmadan edinilen bulgular yöneticilerin gerekli liderlik davranışlarını sergilediklerine inandıkları yönündedir. Öğretmenler ise yöneticilerin güvene dayalı liderlik, karar verme, ikilemleri çözme davranışlarını yetersiz bulmaktadır. Eğitim kurumlarındaki adaletin algılanma düzeyi ile yöneticilerin liderlik davranışları arasında pozitif yönlü ilişki saptayan çalışmada, etik liderlik boyutunun ilke merkezli ve güvene dayalı liderlik alt boyutları ile cinsiyet değişkeninin anlamlı biçimde farklılaştığı gözlenmektedir. Meslek liselerinde görev alan öğretmenlerin, genel liselerde görev alan öğretmenlere oranla daha düşük liderlik puanları olduğu ve branş değişkeninin etik liderlik puanlarında anlamlı farklılık yarattığı görülmüştür.

Akdoğan ve Demirtaş (2014) tarafından havacılık alanında görevli 3 lojistik destek işletmesinden seçilen 547 katılımcı ile gerçekleşen etik liderlik davranışlarında algılanan iklime gösterilen etki ve bu etkinin örgütsel politika algılamalardaki aracılık rolü konulu çalışmanın sonucu liderlik davranışlarının iklim üzerinde dolaylı ve doğrudan etkili olduğunu saptamıştır. Ayrıca liderlik davranışları, örgütsel politik algılamamanın aracı rolü olarak dolaylı etki sunmaktadır.

Minaz (2017), İstanbul Sultanbeyli'de görevli 514 öğretmen katılımı ile etik liderlik ölçeği, 30 öğretmen ile mülakat görüşmesi gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin liderlik davranışı sergilediğine yönelik öğretmen görüşlerinin komisyonda görev alma, maaş, brans, eğitim durumu, mezuniyet, eğitim kademesi, medeni durum, okuldaki çalışma saatleri, kıdem, cinsiyet değişkenleri ile anlamlı biçimde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Okul müdürlerinin liderlik davranışı doğrultusunda öğretmen algısının yolsuzluk bağlamında incelendiği çalışmada görüşme gerçekleştirilen 17 öğretmen okul müdürlerini yolsuzluk bakımından olumlu, 13 öğretmen olumsuz değerlendirilmiştir. Yolsuzluk olarak nitelendirilen ve yönetsel doğrultuda olmayan davranışlar; adam kayırma, okula zamanında gelmeme, eşit davranmama, şeffaf olmayan yönetim sergileme, denetim yapmama, okul ile ilgilenmeme, uzmanlık gücü bulunmama, tasarrufa dikkat etmeme, bireysel zafiyet sahibi olma, motive edici davranmama olarak bildirilmiştir.

Ko ve arkadaşları (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırmada liderlik konulu 2005-2015 yılları arasındaki 62 ampirik çalışmanın sonucu sentezlenmiştir. Edinilen bulgular örgütsel mekanizmalar, araçlar, öncüler, bireysel mekanizmalar ve çıktılar başlığı altında paylaşılmıştır. Buna göre,

- Örgüt kültürü ve çalışma ortamı şartları örgütsel mekanizmalar başlığı olarak,
- Çalışanların özellikleri, lider ve örgütsel özellikler, çevresel şartlar ile üye ilişkileri araçlar başlığında,
- Bağlamsal etkenler ve lider özellikleri öncüler başlığında,
- İşle ilgili tutumlar, çalışanların örgüt ve lider ile olan ilişkileri bunula birlikte psikolojik faktörler bireysel mekanizmalar başlığında,
- Çalışanların davranışları, iş ve örgüte dair çıktılar, iş ve yaşam doyumu ise örgüt düzeyindeki çıktılar başlığında sınıflanmaktadır.

Çalışma değerleri ile liderlik arasındaki potansiyel bağlantıları araştıran az sayıda çalışma mevcuttur (Chan & Drasgow, 2001). Mevcut araştırmalar değişkenlerin farklı farklı ele alındığına işaret eder. Spesifik olarak, geleceğin iş liderlerinin, 2-3 yıl boyunca değişime açıklığa (yeniliğe, çeşitliliğe ve riske değer vermek) ve kişisel gelişim değerlerine (yetenekli olmaya, sosyal tanınırlığa ve güce sahip olmaya değer vermek) yüksek önem verdikleri gözlenmektedir (Krishnan, 2008). Liderlik davranışları

yüksek olan bireyler, başarı ve rekabeti daha önemli bulmaktadır (Chan & Drasgow, 2001).

İşletme öğrencilerinin özellikle yöneticilik kariyerine talip olanların başarıya verdikleri değer, diğer ana dallardan gelen yönetici adaylarından çok daha yüksektir (Myyry & Helkama, 2001). Girişimcilik ve liderlik isteği arasındaki bir fark, yerleşik bir organizasyonda yönetici rolü üstlenmeye kıyasla, kişinin kendi girişimini yaratmak ve yönetmek için bağımsızlık, yenilik arayışı ve risk almanın daha yüksek odak noktası oluşturmasıdır (Brandstätter, 2011). Çalışma değerleri açısından bu durum, özerklik ve teşvikin girişimcilik ile liderlik isteğinden daha güçlü bir ilişkisi anlamına gelebilmektedir. Yine de her iki istek türü hakkında karşılaştırmalı kanıt bulunmadığı göz önüne alındığında, incelikli düşünceler spekülasyon nitelik taşımayı sürdürmektedir.

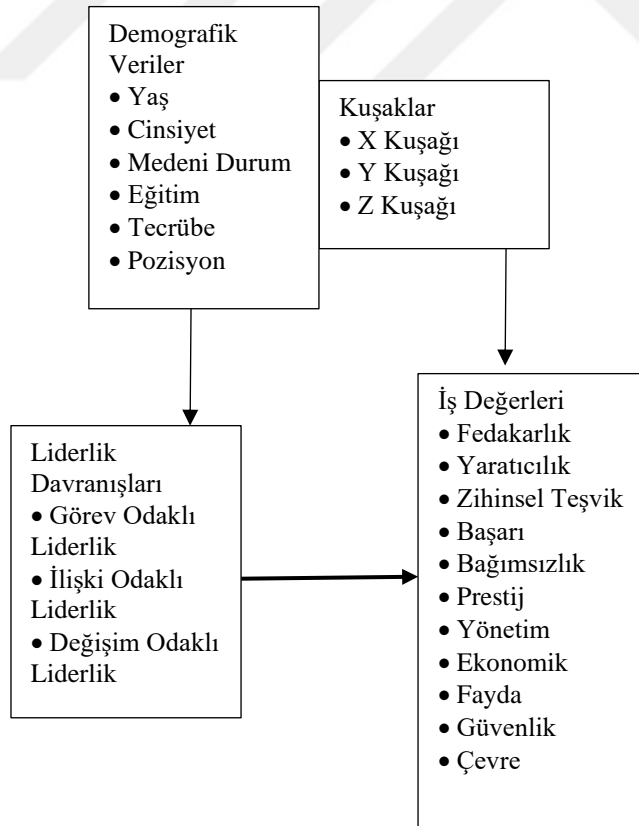
Lechner ve ark. (2018) tarafından yürütülen araştırmada Finlandiya'nın genç yetişkinlerinden oluşan bir örneklem grubundan yardım alınmıştır. Genç yetişkinlerin çalışma değerlerinin, girişimcilik ve liderlik isteklerinin üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. 1138 kişiyle gerçekleştirilen araştırma neticesinde 21 yaşında dışsal ödüllere daha fazla, güvenliğe daha az önem verildiği; 27 yaşında kişilik, motivasyon ve sosyodemografik faktörlerin önemsendiği tespit edilmiştir. Sosyal/kişilerarası ödüllere ve özerkliğe daha yüksek önem verildiği, çalışma değerlerinin daha düşük girişimcilik ancak daha yüksek liderlik isteklerini yordadığı tespit edilmiştir. İş değerlerindeki cinsiyet farklılıkları, girişimcilik ve liderlik isteğinin önemli bir bölümünü açıklamıştır. Erkeklerin tercihlerinden dışsal ödüllere daha fazla ve güvenliğe daha düşük önem atfedilmesi ve yaş değişkeninin istatistiksel olarak hiçbir anlam ifade etmemesi ilgi çekici bulgulardan olmuştur. Gençlerin iş liderliğine yönelik isteklerini şekillendirmede çalışma değerlerinin rol oynadığını ve cinsiyet ayrımının güçlü bir şekilde katkıda bulunduğu bildirilmiştir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma nicel yöntem uygulanmaktadır. Bu yöntemde gerçek tek ve kesin olduğundan dış gerçeğin net biçimde ifade edilmesi ve nesnellik önem arz etmektedir. Bu nedenle, felsefi olarak realizm benimsenmektedir. Yöntemsel açıdan tümdengelimci bir yaklaşım benimsenmektedir. Böylece kuramsal temel kurulmakta ve alanyazın taraması yapılmakta ardından ilişki model oluşturularak değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyi sayısal olarak ifade edilmektedir. Veri toplama ve çözümleme süreçleri sayısal süreçlerdir (Kaya, 2019).



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

### 3.2. Araştırma Hipotezleri

Bu kapsamda araştırma üç ana hipotez ve alt hipotezlere sahiptir.

H1: Medya sektöründe çalışanların tecrübe ettikleri liderlik davranışları, çeşitli demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H1(a): Medya sektöründe çalışanların tecrübe ettikleri liderlik davranışları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H1(b): Medya sektöründe çalışanların tecrübe ettikleri liderlik davranışları, çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H1(c): Medya sektöründe çalışanların tecrübe ettikleri liderlik davranışları, çalışanların tecrübe sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H1(d): Medya sektöründe çalışanların tecrübe ettikleri liderlik davranışları, çalışanların pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

H1(e): Medya sektöründe çalışanların tecrübe ettikleri liderlik davranışları, çalışanların medeni durumlara göre farklılık göstermektedir.

H1(f): Medya sektöründe çalışanların tecrübe ettikleri liderlik davranışları, çalışanların kuşaklarına göre farklılık göstermektedir.

H2: Medya sektöründe çalışanların iş değerleri, çeşitli demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H2(a): Medya sektöründe çalışanların iş değerleri, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2(b): Medya sektöründe çalışanların iş değerleri, çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H2(c): Medya sektöründe çalışanların iş değerleri, çalışanların tecrübe sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H2(d): Medya sektöründe çalışanların iş değerleri, çalışanların pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

H2(e): Medya sektöründe çalışanların iş değerleri, çalışanların medeni durumlara göre farklılık göstermektedir.

H2(f): Medya sektöründe çalışanların iş değerleri, çalışanların kuşaklarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Medya sektöründe çalışanların tecrübe ettikleri liderlik davranışları iş değerlerini anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

### **3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi**

Araştırma evrenini, İstanbul ilinde aktif çalışma yaşamına dâhil olan Turkuvaz Medya Merkezinde çalışanlarından şirket insan kaynaklarının yardımları ile istekli katılımcılar arasından belirlenmiştir Araştırmanın örneklemini çeşitli yaş ve meslek gruplarından 321 katılımcı oluşturmaktadır.

### **3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler**

Araştırmanın amacına binaen veri toplama tekniği olarak anket uygulaması kullanılmıştır. Anket formu alanyazın taraması ile düzenlenmiştir. Verilerin toplanması için yararlanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Demografik Bilgi Formu (6 Madde), ikinci bölümde alışma Değerleri Ölçeği (33 madde), üçüncü bölümde Liderlik Davranışları Ölçeği (31 madde) bulunmaktadır. Veri toplamada kullanılan ölçekler ve alt boyutları içeriğin devamında açıklanmaktadır.

#### **3.4.1. Çalışma Değerleri Ölçeği**

Alanyazında alışma değerlerine ilişkin çok sayıda ölçek mevcuttur. Bu araştırmada Lyons (Lyons, 2003) tarafından geliştirilen, Özkan (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan alışma Değerleri Ölçeği kullanılmaktadır. Tüm ölçeklerin taranması sonucunda oluşturulan bu ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik çalışması tamamlanmıştır.

#### **3.4.2. Liderlik Davranışları Ölçeği**

Liderlik davranışlarına yönelik veriler Yukl (2002) tarafından geliştirilen, Özşahin ve Zehir (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek ile toplanmaktadır. Liderlik davranışlarına istinaden alanyazında çok sayıda ölçek mevcudiyetine rağmen bu ölçeğin kullanılması yüksek güvenirlik oranları ve lider davranışı çalışan farklılıkları arasındaki ilişkilerin tanımlanmasında tercih edilmesinden dolaydır. Ölçeğin üç alt boyutu olup görev odaklı liderlik alt boyutunda 10, ilişki odaklı liderlik alt boyutunda 10 ve değişim odaklı liderlik alt boyutunda 13 soru mevcuttur. (Özşahin & Zehir, 2011).

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmada yararlanılan veri toplama ölçekleri vasıtasıyla edinilen veriler SPSS 26.0 paket programı ile istatistiksel analize tabi tutulmaktadır. Yararlanılan istatistiksel metotlar tanımlayıcı analizler, Cronbach Alpha katsayıları ile paylaşılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett güvenilirlik ve geçerlilik analizi, t testi, Post Hoc, ANOVA testi, korelasyon ve regresyon analizleridir.

#### 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı bulgular bölümünde değerlendirilen demografik değişkenlerin tanımlayıcı istatistiksel analiz sonucunda edinilen bulguları paylaşılmaktadır (Tablo 4.1).

Anket uygulamasına katılım gösteren bireylerin %53.3'ü kadın, %46.7'si erkektir. 321 kişiden olan katılımcı grubunda yaş grubu %33.3'er oranla 18-25 ve 26-35 yaş grubudur. 36 45 yaş grubunun katılımcıların %24.9'unun yaş grubu olması nedeniyle 46 yaş ve üzeri katılımcı oranı %8.4'tür. Katılımcıların %67.3'ü ön lisans veya lisans mezunu olup %28.7'si yüksek lisans veya daha yüksek eğitim seviyesine sahiptir. %4.0 oranında katılımcı ilköğretim veya lise mezunudur. İş yaşamındaki tecrübeleri değerlendirilen katılımcıların aynı iş yerindeki deneyim süreleri %17.8 oranında 11-15 yıl, %15.6 oranında 6-10 yıl, %15.0 oranında 2-3 yıl, %11.2 oranında 21 yıl ve üzeri, %10.9 oranında 4-5 yıl %10.0 oranında 16-20 yıl olarak izlenmektedir. Mevcut iş yerindeki pozisyonu bakımından katılımcıların %32.4'ü uzman, %30.2'si uzman yardımcısı, %18.1'i orta düzey yönetici, %16.2'si alt düzey yönetici ve %3.1'i üst düzey yönetici olduğu tespit edilmektedir. Ayrıca katılımcıların %44,9'u evli %55.1'i bekar. Toplam 321 kişi ile anket yapılmış olup dağılımları eşit şekildedir. Buna göre X kuşağından 107, Y kuşağından 107 ve Z kuşağından 107 kişi şeklinde dağılım olmuştur.

**Tablo 4.1. Demografik Veriler**

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	150	46,7
	Kadın	171	53,3
	Toplam	321	100,0
Yaş	18-25	107	33,3
	26-35	107	33,3
	36-45	80	24,9
	46 ve üzeri	27	8,4
	Total	321	100,0
Eğitim	İlköğretim / Lise	13	4,0
	Ön lisans / Lisans	216	67,3
	Yüksek lisans ve üzeri	92	28,7
	Total	321	100,0
Tecrübe	1 yıldan az	63	19,6
	2-3 yıl	48	15,0
	4-5 yıl	35	10,9
	6-10 yıl	50	15,6
	11-15 yıl	57	17,8
	16-20 yıl	32	10,0
	21 yıl ve üzeri	36	11,2
	Total	321	100,0
Pozisyon	Uzman Yardımcı	97	30,2
	Uzman	104	32,4
	Alt Düzey Yönetici	52	16,2
	Orta Düzey Yönetici	58	18,1
	Üst Düzey Yönetici	10	3,1
Total	321	100,0	
Medeni	Bekar	177	55,1
	Evli	144	44,9
	Total	321	100,0

#### 4.2. Güvenilirlik Analizi

Ölçek geçerlilikleri ile KMO ve Barlett analizine tabi tutulmakta ve elde edilen Cronbach Alpha katsayıları paylaşılmaktadır. En az 0.6 olması gereken güvenilirlik katsayısı araştırmada 60'tan yüksek olarak bulgulanmaktadır. Bu nedenle araştırmada yararlanılan ölçeklerin güvenilir olduğu ifade edilebilmektedir.

**Tablo 4.2. Güvenilirlik Analizi**

	Cronbach Alfa	N
Liderlik Davranışı Ölçeği	,983	33
Çalışma Değerleri Ölçeği	,961	31
KMO ve Bartlett's		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü	.974	
Bartlett'in Küresellik Testi Yaklaşık. Ki-Kare	11793.836	
df	528	
Sig.	.000	

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere, Cronbach Alpha değerleri, Liderlik Davranışları ölçeği için 0,983 güvenilirlik katsayısına, Çalışma Değeri ölçeği için 0,961 güvenilirlik katsayısına sahiptir. Önerilen minimum 0,60 düzeyinden fazla olan katsayılar ölçeklerin yeterli güvenilirlik değerine sahip olduğu görülmektedir. 0,974 KMO ölçütü faktör analizine uygunluğunu işaret eden örneklem yeterliliğini ifade etmektedir. Varimax ile döndürme yapılarak faktör analizine ait sonuçlar elde edilmiştir. Sonuçların mevcut ölçek değerlerinden farklı tespit edilmesi örneklem büyüklüğünün farklılığından kaynaklanmaktadır.

### **4.3. Liderlik Davranışları ve İş Değerlerine Yönelik Analiz Bulguları**

Bölümde liderlik davranışları ve iş değerleri ölçeği doğrultusunda elde edilen tanımlayıcı istatistiklere ve geçerlilik güvenilirlik katsayılarına yer verilmektedir.

Tablo 4.3’te bağımsız değişkenlerden ilki Liderlik Davranışları ve Çalışma Değeri ölçeğine yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir. Liderlik davranışları ölçeği “görev odaklı liderlik”, “ilişki odaklı liderlik”, “değişim odaklı liderlik” olmak üzere 3 alt boyut, iş değeri ölçeği “araçsal destekleyici iş değerleri (Madde 1-7)”, “araçsal maddi iş değerleri (Madde 8-12)”, “saygınlık iş değerleri (Madde 27-31)”, “sosyal özgeci iş değerleri (Madde 21-26)”, “içsel iş değerleri (Madde 13-20)” olmak üzere 5 alt boyut üzerinden değerlendirilmektedir.

**Tablo 4.3. Liderlik Türüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	Min.	Maks.	Mean	Std. Sapma	Skewness	Kurtosis
Liderlik Davranışları Ölçeği	321	33,00	165,00	116,4673	29,59571	-,729	,049
-Görev Odaklı Liderlik	321	10,00	50,00	36,3489	8,56864	-,794	,407
-İlişki Odaklı Liderlik	321	10,00	50,00	35,2835	10,08886	-,708	-,104
-Değişim Odaklı Liderlik	321	13,00	65,00	44,8349	12,40416	-,711	-,025
Çalışma Değeri Ölçeği	321	31,00	155,00	108,1713	22,75423	-,612	,627
-Araçsal-Destekleyici İş Değer.	321	7,00	35,00	24,7196	6,10450	-,737	,267
-Araçsal Maddi İş Değerleri	321	5,00	25,00	17,0810	4,46160	-,517	-,097
-Saygınlık İş Değerleri	321	5,00	25,00	17,9813	3,88502	-,798	1,162
-Sosyal-Özgeci İş Değerleri	321	6,00	30,00	21,5358	4,83989	-,826	,980
-İçsel İş Değerleri	321	8,00	40,00	26,8536	6,91740	-,535	,151

Analiz sonucunda Liderlik Davranışları puanı  $116,46 \pm 29,59$ ; Çalışma değeri puanı  $108,17 \pm 22,75$  olarak tespit edilmektedir. Liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarında ortalamaların 35.28 ile 44.83 aralığında bulunduğu; çalışma değeri ölçeği alt boyutlarında ortalamaların 17.08 ile 26.85 aralığında bulunduğu saptanmaktadır. Dağılımın simetrik olmama düzeyi skewness (çarpıklık), dağılım ortasında çok az veya çok fazla örnek bulunma düzeyi kurtosis (basıklık, yığılma) ile belirlenmektedir. Bu nedenle dağılımın normal nitelik taşıyıp taşımadığını belirlemek üzere gerçekleştirilen Çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde liderlik davranışları ölçeği ve çalışma değeri ölçeği için verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmektedir. Araştırma kapsamında liderlik davranışları ölçeği 0.50 çarpıklık değerinin sağında biriktiğinden negatif olarak çarpık biçiminde nitelendirilmektedir. Çalışma değeri ölçeğinde ise 0.50 çarpıklık değerinin sağında ve solunda dağılım gözlendiğinden normal dağılım biçiminde değerlendirilebilmektedir. Basıklık değerleri yine normal dağılıma işaret etmektedir.

#### **4.4. Medya Sektörü Çalışanlarının İş Değerleri ve Liderlik Davranışları İçin Farklılaşma Analizi**

Araştırma hipotezlerinden “*Medya çalışanlarının demografik verileri ile iş değerleri ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.*” için ANOVA testi uygulanmakta ve ilgili bulgular paylaşılmaktadır.

#### 4.4.1. Cinsiyet (T-Testi)

Gerçekleştirilen t testi neticesinde iki yönlü hipotez testi ( $p < 0,05$ ) olduğunda anlamlı farklılığı işaret etmektedir. Araştırma bulguları incelendiğinde Liderlik Davranışları Ölçeği ( $< 0,471$ ), Görev Odaklı Liderlik alt boyutu ( $< 0,537$ ), İlişki Odaklı Liderlik alt boyutu ( $< 0,630$ ), Değişim Odaklı Liderlik alt boyutunun ( $< 0,367$ ) ölçek puanlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmaktadır. Benzer biçimde Çalışma Değeri Ölçeği ( $< 0,745$ ), Araçsal-Destekleyici İş Değerleri alt boyutu ( $< 0,741$ ), Araçsal Maddi İş Değerleri alt boyutu ( $< 0,269$ ), Saygınlık İş Değerleri alt boyutu ( $< 0,904$ ), Sosyal-Özgeci İş Değerleri alt boyutu ( $< 0,806$ ), İçsel İş Değerleri alt boyutunun ( $< 0,165$ ) ölçek puanlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği bulgulanmaktadır (Tablo 4.4.). Buna göre H1(a) ve H2(a) hipotezi reddedilmektedir. Kadın ve erkek eşitliğinin toplumdaki bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 4.4. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular**

	t-test for Equality of Means				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
<i>Liderlik Davranışları Ölçeği</i>	-0,722	319	0,471	-2,39146	3,31332
Görev Odaklı Liderlik	-0,617	319	0,537	-0,5924	0,95949
İlişki Odaklı Liderlik	-0,482	319	0,630	-0,54468	1,12998
Değişim Odaklı Liderlik	-0,904	319	0,367	-1,25439	1,38804
<i>Çalışma Değeri Ölçeği</i>	0,325	319	0,745	0,82971	2,54905
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	0,33	319	0,741	0,22596	0,68386
Araçsal Maddi İş Değerleri	-1,107	319	0,269	-0,55251	0,49894
Saygınlık İş Değerleri	-0,121	319	0,904	-0,05251	0,43528
Sosyal-Özgeci İş Değerleri	0,245	319	0,806	0,13298	0,54223
İçsel İş Değerleri	1,392	319	0,165	1,07579	0,77271

Liderlik davranışları ve iş değerlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaması ilgi çekici bir bulgu olarak yorumlanabilmektedir. Nitekim araçsal maddi iş değerlerinde erkeklerin ve içsel iş değerlerinde kadınların daha yüksek saptanması beklenmektedir. Bunun nedeni erkeklerin maddiyata kadınların duygusal değerlere daha fazla önem vereceğinin düşünülmesidir.

#### 4.4.2. Yaş Grubu

Medya sektörü çalışanlarının iş değerleri ile liderlik davranışlarının arasında anlamlı farklılaşmanın varlığını test etmek üzere ANOVA testi uygulanmıştır (Tablo 4.5). Anlamlı farklılaşma olabilmesi için  $p < 0,05$  düzeyine ulaşılmalıdır.

Araştırma bulguları incelendiğinde Liderlik Davranışları Ölçeği ( $<0,161$ ), Görev Odaklı Liderlik alt boyutu ( $<0,131$ ), İlişki Odaklı Liderlik alt boyutu ( $<0,340$ ), Değişim Odaklı Liderlik alt boyutunun ( $<0,066$ ) ölçek puanlarının yaşa göre farklılık göstermediği saptanmaktadır. Benzer biçimde Çalışma Değeri Ölçeği Saygınlık İş Değerleri alt boyutu ( $<0,014$ ), Sosyal-Özgeci İş Değerleri alt boyutu ( $<0,062$ ) cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Ancak Çalışma Değeri Ölçeği ( $<0,001$ ), Araçsal-Destekleyici İş Değerleri alt boyutu ( $<0,001$ ), Araçsal Maddi İş Değerleri alt boyutu ( $<0,002$ ), İçsel İş Değerleri alt boyutunun ( $<0,000$ ) ölçek puanlarının yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği bulgulanmaktadır (Tablo 4.5).

**Tablo 4.5. Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik Davranışları Ölçeği	Between Groups	4517,140	3	1505,713	1,731	,161
	Within Groups	275772,767	317	869,946		
	Total	280289,907	320			
Görev Odaklı Liderlik	Between Groups	412,721	3	137,574	1,889	,131
	Within Groups	23082,201	317	72,815		
	Total	23494,922	320			
İlişki Odaklı Liderlik	Between Groups	342,601	3	114,200	1,123	,340
	Within Groups	32228,601	317	101,668		
	Total	32571,202	320			
Değişim Odaklı Liderlik	Between Groups	1104,319	3	368,106	2,424	,066
	Within Groups	48131,930	317	151,836		
	Total	49236,249	320			
Çalışma Değeri Ölçeği	Between Groups	8859,362	3	2953,121	5,969	,001
	Within Groups	156822,214	317	494,707		
	Total	165681,576	320			
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	Between Groups	618,328	3	206,109	5,779	,001
	Within Groups	11306,438	317	35,667		
	Total	11924,766	320			
Araçsal Maddi İş Değerleri	Between Groups	295,484	3	98,495	5,140	,002
	Within Groups	6074,410	317	19,162		
	Total	6369,894	320			
Saygınlık İş Değerleri	Between Groups	158,666	3	52,889	3,589	,014
	Within Groups	4671,222	317	14,736		
	Total	4829,888	320			
Sosyal-Özgeci İş Değerleri	Between Groups	171,495	3	57,165	2,474	,062
	Within Groups	7324,343	317	23,105		
	Total	7495,838	320			
İçsel İş Değerleri	Between Groups	885,744	3	295,248	6,488	,000
	Within Groups	14426,375	317	45,509		
	Total	15312,118	320			

Buna göre çalışma değerleri ölçeği yaş grubuna göre değişmekte, dolayısı ile H1 hipotezi ret; H2 hipotezi kabul edilmektedir. Bu nedenle post-hoc testi uygulanmaktadır (Tablo 4.6). Tek adımlı çoklu karşılaştırmalar için yararlanılan Tukey HSD ile birbirinden anlamlı düzeyde farklı olan boyutlar tespit edilmektedir.

Post hoc testine göre iş değerleri 18-25 yaş grubu ile 26-35 ve 36-45 yaş grupları arasında farklılaşmaktadır. 18-25 yaş grubunun iş değerleri puanları, 26-35 ve 36-45 yaş grupları puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 4.6. Yaş Değişkeni İçin Post-Hoc Testi**

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Çalışma Değeri Ölçeği	18-25	26-35	8,07477*	3,04087	0,041	0,2211	15,9284
		36-45	12,71238*	3,28744	0,001	4,2219	21,2029
		46 ve üzeri	0,07442	4,79019	1,000	-12,2973	12,4461
	26-35	18-25	-8,07477*	3,04087	0,041	-15,9284	-0,2211
		36-45	4,63762	3,28744	0,494	-3,8529	13,1281
		46 ve üzeri	-8,00035	4,79019	0,341	-20,3720	4,3713
	36-45	18-25	-12,71238*	3,28744	0,001	-21,2029	-4,2219
		26-35	-4,63762	3,28744	0,494	-13,1281	3,8529
		46 ve üzeri	-12,63796	4,95039	0,054	-25,4234	0,1475
	46 ve üzeri	18-25	-0,07442	4,79019	1,000	-12,4461	12,2973
		26-35	8,00035	4,79019	0,341	-4,3713	20,3720
		36-45	12,63796	4,95039	0,054	-0,1475	25,4234
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	18-25	26-35	1,85047	0,81650	0,108	-0,2583	3,9593
		36-45	3,59907*	0,88271	0,000	1,3193	5,8788
		46 ve üzeri	0,78055	1,28621	0,930	-2,5414	4,1025
	26-35	18-25	-1,85047	0,81650	0,108	-3,9593	0,2583
		36-45	1,74860	0,88271	0,197	-0,5312	4,0284
		46 ve üzeri	-1,06992	1,28621	0,839	-4,3918	2,2520
	36-45	18-25	-3,59907*	0,88271	0,000	-5,8788	-1,3193
		26-35	-1,74860	0,88271	0,197	-4,0284	0,5312
		46 ve üzeri	-2,81852	1,32922	0,149	-6,2515	0,6145
	46 ve üzeri	18-25	-0,78055	1,28621	0,930	-4,1025	2,5414
		26-35	1,06992	1,28621	0,839	-2,2520	4,3918
		36-45	2,81852	1,32922	0,149	-0,6145	6,2515
Araçsal Maddi İş Değerleri	18-25	26-35	1,83178*	0,59847	0,013	0,2861	3,3775
		36-45	1,91519*	0,64700	0,017	0,2442	3,5862
		46 ve üzeri	-0,34129	0,94276	0,984	-2,7762	2,0936
	26-35	18-25	-1,83178*	0,59847	0,013	-3,3775	-0,2861
		36-45	0,08341	0,64700	0,999	-1,5876	1,7544
		46 ve üzeri	-2,17307	0,94276	0,099	-4,6079	0,2618
	36-45	18-25	-1,91519*	0,64700	0,017	-3,5862	-0,2442
		26-35	-0,08341	0,64700	0,999	-1,7544	1,5876
		46 ve üzeri	-2,25648	0,97429	0,097	-4,7728	0,2598

**Tablo 4.6 (devamı)**

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Araçsal Maddi İş Değerleri	36-45	18-25	-1,91519*	0,64700	0,017	-3,5862	-0,2442	
		26-35	-0,08341	0,64700	0,999	-1,7544	1,5876	
		46 ve üzeri	-2,25648	0,97429	0,097	-4,7728	0,2598	
	46 ve üzeri	18-25	0,34129	0,94276	0,984	-2,0936	2,7762	
		26-35	2,17307	0,94276	0,099	-0,2618	4,6079	
		36-45	2,25648	0,97429	0,097	-0,2598	4,7728	
	Saygınlık İş Değerleri	18-25	26-35	0,88785	0,52482	0,330	-0,4676	2,2433
			36-45	1,40140	0,56737	0,067	-0,0640	2,8668
			46 ve üzeri	-0,89304	0,82673	0,702	-3,0282	1,2422
26-35		18-25	-0,88785	0,52482	0,330	-2,2433	0,4676	
		36-45	0,51355	0,56737	0,802	-0,9518	1,9789	
		46 ve üzeri	-1,78089	0,82673	0,139	-3,9161	0,3543	
36-45		18-25	-1,40140	0,56737	0,067	-2,8668	0,0640	
		26-35	-0,51355	0,56737	0,802	-1,9789	0,9518	
		46 ve üzeri	-2,29444*	0,85438	0,038	-4,5011	-0,0878	
46 ve üzeri	18-25	0,89304	0,82673	0,702	-1,2422	3,0282		
	26-35	1,78089	0,82673	0,139	-0,3543	3,9161		
	36-45	2,29444*	0,85438	0,038	0,0878	4,5011		
İçsel İş Değerleri	18-25	26-35	2,86916*	0,92230	0,011	0,4871	5,2512	
		36-45	3,89439*	0,99709	0,001	1,3192	6,4696	
		46 ve üzeri	0,16476	1,45287	0,999	-3,5876	3,9171	
	26-35	18-25	-2,86916*	0,92230	0,011	-5,2512	-0,4871	
		36-45	1,02523	0,99709	0,733	-1,5500	3,6004	
		46 ve üzeri	-2,70440	1,45287	0,247	-6,4567	1,0480	
	36-45	18-25	-3,89439*	0,99709	0,001	-6,4696	-1,3192	
		26-35	-1,02523	0,99709	0,733	-3,6004	1,5500	
		46 ve üzeri	-3,72963	1,50146	0,064	-7,6075	0,1482	
46 ve üzeri	18-25	-0,16476	1,45287	0,999	-3,9171	3,5876		
	26-35	2,70440	1,45287	0,247	-1,0480	6,4567		
		36-45	3,72963	1,50146	0,064	-0,1482	7,6075	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Erişilen sonuçlar 18-25 yaş grubunun henüz çalışma yaşamının başlangıcında olmasıyla yorumlanmaktadır. 26-35 ve 36-45 yaş grubu genelde aile kuran ve ebeveyn olan bireylerden oluştuğu için Araçsal destekleyici, araçsal maddi ve içsel çalışma değerlerinin iş yaşam dengesine, ekonomik duruma ve gelir düzeyine hatta bakmakla yükümlü olunan kişi sayısına bağlı farklılık gösterebileceği beklenmektedir.

#### 4.4.3. Eğitim Düzeyi

Katılımcıların eğitim düzeyi ve iş değerleri ile liderlik davranışlarının arasında anlamlı farklılaşmanın varlığını test etmek üzere ANOVA testi uygulanmıştır (Tablo 4.7). Anlamlı farklılaşma olabilmesi için  $p < 0,05$  düzeyine ulaşılmalıdır.

**Tablo 4.7. Eğitim Düzeyi Değişkenine Yönelik Bulgular**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik Davranışları Ölçeği	Between Groups	831,935	2	415,967	,473	,623
	Within Groups	279457,972	318	878,799		
	Total	280289,907	320			
Görev Odaklı Liderlik	Between Groups	33,502	2	16,751	,227	,797
	Within Groups	23461,420	318	73,778		
	Total	23494,922	320			
İlişki Odaklı Liderlik	Between Groups	111,352	2	55,676	,545	,580
	Within Groups	32459,850	318	102,075		
	Total	32571,202	320			
Değişim Odaklı Liderlik	Between Groups	185,692	2	92,846	,602	,548
	Within Groups	49050,557	318	154,247		
	Total	49236,249	320			
Çalışma Değeri Ölçeği	Between Groups	924,465	2	462,232	,892	,411
	Within Groups	164757,111	318	518,104		
	Total	165681,576	320			
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	Between Groups	38,056	2	19,028	,509	,602
	Within Groups	11886,710	318	37,380		
	Total	11924,766	320			
Araçsal Maddi İş Değerleri	Between Groups	21,359	2	10,680	,535	,586
	Within Groups	6348,535	318	19,964		
	Total	6369,894	320			
Saygınlık İş Değerleri	Between Groups	26,702	2	13,351	,884	,414
	Within Groups	4803,186	318	15,104		
	Total	4829,888	320			
Sosyal-Özgeci İş Değerleri	Between Groups	40,354	2	20,177	,861	,424
	Within Groups	7455,484	318	23,445		
	Total	7495,838	320			
İçsel İş Değerleri	Between Groups	79,916	2	39,958	,834	,435
	Within Groups	15232,202	318	47,900		
	Total	15312,118	320			

Araştırma bulguları incelendiğinde Liderlik Davranışları Ölçeği ( $<0,623$ ), Görev Odaklı Liderlik alt boyutu ( $<0,797$ ), İlişki Odaklı Liderlik alt boyutu ( $<0,580$ ), Değişim Odaklı Liderlik alt boyutunun ( $<0,548$ ) ölçek puanlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmaktadır. Benzer biçimde Çalışma Değeri Ölçeği ( $<0,411$ ), Araçsal-Destekleyici İş Değerleri alt boyutu ( $<0,602$ ), Araçsal Maddi İş Değerleri alt boyutu ( $<0,586$ ), Saygınlık İş Değerleri alt boyutu ( $<0,414$ ), Sosyal-Özgeci İş Değerleri alt boyutu ( $<0,424$ ), İçsel İş Değerleri alt boyutunun ( $<0,435$ )

ölçek puanlarının eğitim düzeyine göre farklılık göstermediği bulgulanmaktadır (Tablo 4.7.). Buna göre Liderlik davranışları ölçeği ve Çalışma değeri ölçeği eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak farklılaşmamakta dolayısı ile H1(b) ve H2(b) hipotezleri reddedilmektedir.

Eğitim düzeyi değişkenin liderlik davranışları ve iş değerleri üzerinde etkili olmadığı saptanması neticesinde yalnızca 13 bireyin ortaöğretim mezunu olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Diğer katılımcıların tamamı yükseköğretim kurumu mezunudur. Bu nedenle eğitim düzeyi değişkeninin katılımcıların geneli için benzer düşünceler yaratacağı varsayılabilmektedir.

#### 4.4.4. Tecrübe

Katılımcıların tecrübe düzeyi ve iş değerleri ile liderlik davranışları arasında anlamlı farklılaşmanın varlığını test etmek üzere ANOVA testi uygulanmıştır (Tablo 4.7). Anlamlı farklılaşma olabilmesi için  $p < 0,05$  düzeyine ulaşılmalıdır.

Araştırma bulgularında Liderlik Davranışları Ölçeği ( $<0,012$ ), Görev Odaklı Liderlik alt boyutu ( $<0,015$ ), İlişki Odaklı Liderlik alt boyutu ( $<0,086$ ), Değişim Odaklı Liderlik alt boyutunun ( $<0,003$ ) ölçek puanlarının tecrübe değişkenine göre farklılık gösterdiği saptanmaktadır. Benzer biçimde Çalışma Değeri Ölçeği ( $<0,000$ ), Araçsal-Destekleyici İş Değerleri alt boyutu ( $<0,001$ ), Araçsal Maddi İş Değerleri alt boyutu ( $<0,001$ ), Saygınlık İş Değerleri alt boyutu ( $<0,021$ ), Sosyal-Özgeci İş Değerleri alt boyutu ( $<0,026$ ), İçsel İş Değerleri alt boyutunun ( $<0,001$ ) ölçek puanlarının tecrübe değişkenine göre farklılık gösterdiği bulgulanmaktadır (Tablo 4.8).

**Tablo 4.8. Tecrübe Değişkenine Yönelik Bulgular**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik Davranışları Ölçeği	Between Groups	14139,097	6	2356,516	2,780	,012
	Within Groups	266150,810	314	847,614		
	Total	280289,907	320			
Görev Odaklı Liderlik	Between Groups	1150,100	6	191,683	2,694	,015
	Within Groups	22344,822	314	71,162		
	Total	23494,922	320			
İlişki Odaklı Liderlik	Between Groups	1123,121	6	187,187	1,869	,086
	Within Groups	31448,082	314	100,153		
	Total	32571,202	320			
Değişim Odaklı Liderlik	Between Groups	2958,513	6	493,085	3,346	,003
	Within Groups	46277,737	314	147,381		
	Total	49236,249	320			

**Tablo 4.8. (devamı)**

		Sum of Squares	df	Mean Square F		Sig.
Çalışma Değeri Ölçeği	Between Groups	12396,428	6	2066,071	4,232	,000
	Within Groups	153285,149	314	488,169		
	Total	165681,576	320			
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	Between Groups	794,937	6	132,490	3,738	,001
	Within Groups	11129,829	314	35,445		
	Total	11924,766	320			
Araçsal Maddi İş Değerleri	Between Groups	463,902	6	77,317	4,111	,001
	Within Groups	5905,992	314	18,809		
	Total	6369,894	320			
Saygınlık İş Değerleri	Between Groups	222,167	6	37,028	2,523	,021
	Within Groups	4607,720	314	14,674		
	Total	4829,888	320			
Sosyal-Özgeci İş Değerleri	Between Groups	333,854	6	55,642	2,440	,026
	Within Groups	7161,984	314	22,809		
	Total	7495,838	320			
İşsel İş Değerleri	Between Groups	1108,526	6	184,754	4,084	,001
	Within Groups	14203,592	314	45,234		
	Total	15312,118	320			

Buna göre liderlik davranışları ölçeği ve çalışma değeri ölçeği çalışma süresine (tecrübe) göre istatistiksel olarak farklılaşmakta dolayısı ile H1(c) ve H2(c) hipotezleri kabul edilmektedir ( $p < 0,005$ ). Bu nedenle post-hoc testi uygulanmaktadır (Tablo 4.9). Tek adımlı çoklu karşılaştırmalar için yararlanılan Tukey HSD ile birbirinden anlamlı düzeyde farklı olan boyutlar tespit edilmektedir.

**Tablo 4.9. Tecrübe Değişkeni İçin Post-Hoc Testi**

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Liderlik Davranışları Ölçeği	1 yıldan az	2-3 yıl	-6,56944	5,57789	0,902	-23,1222	9,9833
		4-5 yıl	-4,50159	6,13773	0,990	-22,7157	13,7125
		6-10 yıl	5,25556	5,51421	0,963	-11,1082	21,6193
		11-15 yıl	8,45029	5,32209	0,690	-7,3434	24,2439
		16-20 yıl	14,93056	6,31998	0,218	-3,8244	33,6855
		21 yıl +	-2,19444	6,08268	1,000	-20,2452	15,8563
		1 yıldan az	6,56944	5,57789	0,902	-9,9833	23,1222
	2-3 yıl	4-5 yıl	2,06786	6,47118	1,000	-17,1358	21,2715
		6-10 yıl	11,82500	5,88310	0,410	-5,6335	29,2835
		11-15 yıl	15,01974	5,70342	0,120	-1,9056	31,9450
		16-20 yıl	21,50000*	6,64429	0,023	1,7826	41,2174
		21 yıl +	4,37500	6,41899	0,994	-14,6738	23,4238
		1 yıldan az	4,50159	6,13773	0,990	-13,7125	22,7157
		4-5 yıl	2-3 yıl	-2,06786	6,47118	1,000	-21,2715
6-10 yıl	9,75714		6,41637	0,732	-9,2839	28,7982	
11-15 yıl	12,95188		6,25204	0,372	-5,6015	31,5052	
16-20 yıl	19,43214		7,12078	0,095	-1,6992	40,5635	
	21 yıl +	2,30714	6,91103	1,000	-18,2018	22,8161	

**Tablo 4.9. (devamı)**

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Conf. Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Liderlik Davranışları Ölçeği	1 yıldan az	-5,25556	5,51421	0,963	-21,6193	11,1082
	2-3 yıl	-11,82500	5,88310	0,410	-29,2835	5,6335
	4-5 yıl	-9,75714	6,41637	0,732	-28,7982	9,2839
	11-15 yıl	3,19474	5,64116	0,998	-13,5458	19,9353
	16-20 yıl	9,67500	6,59092	0,764	-9,8840	29,2340
	21 yıl +	-7,45000	6,36373	0,905	-26,3348	11,4348
	1 yıldan az	-8,45029	5,32209	0,690	-24,2439	7,3434
	2-3 yıl	-15,01974	5,70342	0,120	-31,9450	1,9056
	4-5 yıl	-12,95188	6,25204	0,372	-31,5052	5,6015
	6-10 yıl	-3,19474	5,64116	0,998	-19,9353	13,5458
	16-20 yıl	6,48026	6,43105	0,952	-12,6043	25,5648
	21 yıl +	-10,64474	6,19800	0,605	-29,0377	7,7483
	1 yıldan az	-14,93056	6,31998	0,218	-33,6855	3,8244
	2-3 yıl	-21,50000*	6,64429	0,023	-41,2174	-1,7826
	4-5 yıl	-19,43214	7,12078	0,095	-40,5635	1,6992
	6-10 yıl	-9,67500	6,59092	0,764	-29,2340	9,8840
	11-15 yıl	-6,48026	6,43105	0,952	-25,5648	12,6043
	21 yıl +	-17,12500	7,07338	0,193	-38,1157	3,8657
	1 yıldan az	2,19444	6,08268	1,000	-15,8563	20,2452
	2-3 yıl	-4,37500	6,41899	0,994	-23,4238	14,6738
	4-5 yıl	-2,30714	6,91103	1,000	-22,8161	18,2018
	6-10 yıl	7,45000	6,36373	0,905	-11,4348	26,3348
	11-15 yıl	10,64474	6,19800	0,605	-7,7483	29,0377
	16-20 yıl	17,12500	7,07338	0,193	-3,8657	38,1157
	2-3 yıl	0,52778	4,23307	1,000	-12,0341	13,0897
	4-5 yıl	5,06349	4,65794	0,932	-8,7593	18,8862
	6-10 yıl	11,67778	4,18475	0,081	-0,7407	24,0963
	11-15 yıl	12,86550*	4,03895	0,026	0,8797	24,8513
16-20 yıl	16,90278*	4,79625	0,009	2,6696	31,1360	
21 yıl +	1,66667	4,61616	1,000	-12,0321	15,3654	
1 yıldan az	-0,52778	4,23307	1,000	-13,0897	12,0341	
4-5 yıl	4,53571	4,91100	0,969	-10,0380	19,1094	
6-10 yıl	11,15000	4,46470	0,164	-2,0993	24,3993	
11-15 yıl	12,33772	4,32834	0,069	-0,5069	25,1824	
16-20 yıl	16,37500*	5,04237	0,022	1,4114	31,3386	
21 yıl +	1,13889	4,87139	1,000	-13,3173	15,5951	
1 yıldan az	-5,06349	4,65794	0,932	-18,8862	8,7593	
2-3 yıl	-4,53571	4,91100	0,969	-19,1094	10,0380	
4-5 yıl	6,61429	4,86940	0,823	-7,8360	21,0646	
11-15 yıl	7,80201	4,74469	0,654	-6,2782	21,8822	
16-20 yıl	11,83929	5,40398	0,303	-4,1974	27,8759	
21 yıl +	-3,39683	5,24480	0,995	-18,9611	12,1675	
1 yıldan az	-11,67778	4,18475	0,081	-24,0963	0,7407	
2-3 yıl	-11,15000	4,46470	0,164	-24,3993	2,0993	
4-5 yıl	-6,61429	4,86940	0,823	-21,0646	7,8360	
11-15 yıl	1,18772	4,28109	1,000	-11,5167	13,8921	
16-20 yıl	5,22500	5,00187	0,943	-9,6184	20,0684	
21 yıl +	-10,01111	4,82946	0,371	-24,3428	4,3206	

**Tablo 4.9. (devamı)**

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Conf. Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Çalışma Değeri Ölçeği	11-15 yıl	1 yıldan az	-12,86550*	4,03895	0,026	-24,8513	-0,8797
		2-3 yıl	-12,33772	4,32834	0,069	-25,1824	0,5069
		4-5 yıl	-7,80201	4,74469	0,654	-21,8822	6,2782
		6-10 yıl	-1,18772	4,28109	1,000	-13,8921	11,5167
		16-20 yıl	4,03728	4,88054	0,982	-10,4460	18,5206
	16-20 yıl	21 yıl +	-11,19883	4,70368	0,210	-25,1573	2,7597
		1 yıldan az	-16,90278*	4,79625	0,009	-31,1360	-2,6696
		2-3 yıl	-16,37500*	5,04237	0,022	-31,3386	-1,4114
		4-5 yıl	-11,83929	5,40398	0,303	-27,8759	4,1974
		6-10 yıl	-5,22500	5,00187	0,943	-20,0684	9,6184
	21 yıl ve üzeri	11-15 yıl	-4,03728	4,88054	0,982	-18,5206	10,4460
		21 yıl +	-15,23611	5,36801	0,071	-31,1660	0,6938
1 yıldan az		-1,66667	4,61616	1,000	-15,3654	12,0321	
2-3 yıl		-1,13889	4,87139	1,000	-15,5951	13,3173	
4-5 yıl		3,39683	5,24480	0,995	-12,1675	18,9611	
	6-10 yıl	10,01111	4,82946	0,371	-4,3206	24,3428	
	11-15 yıl	11,19883	4,70368	0,210	-2,7597	25,1573	
	16-20 yıl	15,23611	5,36801	0,071	-0,6938	31,1660	

Post hoc testine göre liderlik davranışları 2-3 yıllık çalışma tecrübesi olanlar ile 16-20 yıllık çalışma tecrübesi olanlar arasında farklılaşmaktadır. Buna göre 2-3 yıllık çalışma tecrübesi olanların liderlik davranışları ölçeği puanları, 16-20 yıllık çalışma tecrübesi olanlardan anlamlı yüksektir ( $p < 0,05$ ).

Post hoc testine göre çalışma değerleri, 1 yıldan az çalışanlar ile 11-15 ve 16-20 yıllık çalışma tecrübesi olanlar arasında; 2-3 yıllık çalışma tecrübesi olanlar ile 16-20 yıllık çalışma tecrübesi olanlar arasında farklılaşmaktadır. Buna göre 1 yıldan az çalışma tecrübesi olanların çalışma değerleri ölçeği puanları, 11-15 ve 16-20 yıllık çalışma tecrübesi olanlardan; 2-3 yıllık çalışma tecrübesi olanların çalışma değerleri ölçeği puanları, 16-20 yıllık çalışma tecrübesi olanlardan anlamlı yüksektir ( $p < 0,05$ ).

#### 4.4.5. Pozisyon

Katılımcıların çalıştıkları pozisyon ve iş değerleri ile liderlik davranışlarının arasında anlamlı farklılaşmanın varlığını test etmek üzere ANOVA testi uygulanmıştır (Tablo 4.10). Anlamlı farklılaşma olabilmesi için  $p < 0,05$  düzeyine ulaşılmalıdır.

Araştırma bulguları incelendiğinde Liderlik Davranışları Ölçeği (<0,831), Görev Odaklı Liderlik alt boyutu (<0,935), İlişki Odaklı Liderlik alt boyutu (<0,883), Değişim Odaklı Liderlik alt boyutunun (<0,640) ölçek puanlarının pozisyon değişkenine göre farklılık göstermediği saptanmaktadır. Benzer biçimde Çalışma Değeri Ölçeği (<0,464), Araçsal-Destekleyici İş Değerleri alt boyutu (<0,396), Araçsal Maddi İş Değerleri alt boyutu (<0,515), Saygınlık İş Değerleri alt boyutu (<0,196), Sosyal-Özgeci İş Değerleri alt boyutu (<0,400), İçsel İş Değerleri alt boyutunun (<0,246) ölçek puanlarının pozisyon değişkenine göre farklılık göstermediği bulgulanmaktadır.

**Tablo 4.10. Pozisyon Değişkenine Yönelik Bulgular**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Liderlik Davranışları Ölçeği	Between Groups	1302,010	4	325,503	,369	,831
	Within Groups	278987,896	316	882,873		
	Total	280289,907	320			
Görev Odaklı Liderlik	Between Groups	61,206	4	15,301	,206	,935
	Within Groups	23433,716	316	74,157		
	Total	23494,922	320			
İlişki Odaklı Liderlik	Between Groups	120,272	4	30,068	,293	,883
	Within Groups	32450,931	316	102,693		
	Total	32571,202	320			
Değişim Odaklı Liderlik	Between Groups	390,505	4	97,626	,632	,640
	Within Groups	48845,745	316	154,575		
	Total	49236,249	320			
Çalışma Değeri Ölçeği	Between Groups	1866,084	4	466,521	,900	,464
	Within Groups	163815,492	316	518,403		
	Total	165681,576	320			
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	Between Groups	152,233	4	38,058	1,022	,396
	Within Groups	11772,533	316	37,255		
	Total	11924,766	320			
Araçsal Maddi İş Değerleri	Between Groups	65,160	4	16,290	,816	,515
	Within Groups	6304,734	316	19,952		
	Total	6369,894	320			
Saygınlık İş Değerleri	Between Groups	91,197	4	22,799	1,520	,196
	Within Groups	4738,691	316	14,996		
	Total	4829,888	320			
Sosyal-Özgeci İş Değerleri	Between Groups	94,960	4	23,740	1,014	,400
	Within Groups	7400,878	316	23,420		
	Total	7495,838	320			
İçsel İş Değerleri	Between Groups	259,786	4	64,946	1,363	,246
	Within Groups	15052,333	316	47,634		
	Total	15312,118	320			

Buna göre liderlik davranışları ölçeği ve çalışma değeri ölçeği pozisyona göre istatistiksel olarak farklılaşmamakta dolayısı ile H1(d) ve H2(d) hipotezi reddedilmektedir (p<0,05).

Bu durumun nedeni üst düzey yönetici pozisyonunda bulunan katılımcı sayısının 10 olmasına bağlanabilmektedir. Diğer katılımcılar alt ve orta düzey yönetici pozisyonunda görev almaktadır. Medya sektöründe bu durum kısmen benzer sorumluluk ve görevlere sahip olan yöneticiler anlamına gelmektedir. Bu nedenle az sayıda katılımcının üst düzey yönetici olması istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmamış olabilir şeklinde yorumlanmaktadır.

#### 4.4.6. Medeni Durum (T-Testi)

Gerçekleştirilen t testi neticesinde iki yönlü hipotez testi ( $p < 0,05$ ) olduğunda anlamlı farklılığı işaret etmektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde Liderlik Davranışları Ölçeği ( $<0,100$ ), Görev Odaklı Liderlik alt boyutu ( $<0,153$ ), İlişki Odaklı Liderlik alt boyutu ( $<0,172$ ), Değişim Odaklı Liderlik alt boyutunun ( $<0,069$ ) ölçek puanlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmaktadır. Çalışma Değeri Ölçeği ( $<0,033$ ), Araçsal-Destekleyici İş Değerleri alt boyutu ( $<0,033$ ), Araçsal Maddi İş Değerleri alt boyutu ( $<0,140$ ), Saygınlık İş Değerleri alt boyutu ( $<0,072$ ), Sosyal-Özgeci İş Değerleri alt boyutu ( $<0,171$ ), İçsel İş Değerleri alt boyutunun ( $<0,027$ ) ölçek puanlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği bulgulanmaktadır (Tablo 4.11).

**Tablo 4.11. Medeni Duruma Yönelik Bulgular**

	t-test for Equality of Means				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
<i>Liderlik Davranışları Ölçeği</i>	1,647	319	0,100	5,45692	3,31248
Görev Odaklı Liderlik	1,433	319	0,153	1,37582	0,96003
İlişki Odaklı Liderlik	1,368	319	0,172	1,54685	1,13067
Değişim Odaklı Liderlik	1,827	319	0,069	2,53425	1,38698
<i>Çalışma Değeri Ölçeği</i>	2,141	319	0,033	5,43656	2,53939
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	2,137	319	0,033	1,45621	0,68128
Araçsal Maddi İş Değerleri	1,478	319	0,140	0,73882	0,49977
Saygınlık İş Değerleri	1,806	319	0,072	0,78472	0,43446
Sosyal-Özgeci İş Değerleri	1,374	319	0,171	0,74506	0,54240
İçsel İş Değerleri	2,218	319	0,027	1,71175	0,77158

Medeni duruma göre istatistiksel olarak farklılaşan ( $p < 0,05$ ) çalışma değeri ölçeğinden edinilen bulgulara göre bekar katılımcıların çalışma değerleri ölçeği puanları, evli katılımcılardan anlamlı yüksektir. Böylece H1(e) hipotezi ret; H2(e) hipotezi kabul edilmektedir.

Bu durumun nedeni evli çalışanların kendilerinden başka eşlerinin veya çocuklarının sorumluluklarını yüklenmesi olarak görülmektedir. Özellikle iş yaşam dengesinin sağlanamaması evli bireyleri daha olumsuz yönde etkilediğinden çalışma değerlerinden ziyade kişisel yaşama daha fazla odaklanılmış olabilir.

#### 4.5. Korelasyon Analizi

Liderlik Davranışları Ölçeği ve Çalışma Değerleri Ölçeği arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 4.12).

**Tablo 4.12. Korelasyon Katsayıları**

	Liderlik Davranışları Ölçeği	Çalışma Değeri Ölçeği	Görev Odaklı Liderlik	İlişki Odaklı Liderlik	Değişim Odaklı Liderlik	Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	Araçsal Maddi İş Değerleri	Saygınlık İş Değerleri	Sosyal-Özgeci İş Değerleri
Liderlik Davranışları Ölçeği	p r								
Çalışma Değeri Ölçeği	p r	,702** 0,000							
Görev Odaklı Liderlik	p r	,931** 0,000	,621** 0,000						
İlişki Odaklı Liderlik	p r	,959** 0,000	,668** 0,000	,855** 0,000					
Değişim Odaklı Liderlik	p r	,963** 0,000	,702** 0,000	,836** 0,000	,884** 0,000				
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	p r	,701** 0,000	,884** 0,000	,614** 0,000	,686** 0,000	,691** 0,000			
Araçsal Maddi İş Değerleri	p r	,526** 0,000	,769** 0,000	,492** 0,000	,508** 0,000	,501** 0,000	,612** 0,000		
Saygınlık İş Değerleri	p r	,538** 0,000	,855** 0,000	,486** 0,000	,497** 0,000	,545** 0,000	,646** 0,000	,574** 0,000	
Sosyal-Özgeci İş Değerleri	p r	,654** 0,000	,881** 0,000	,588** 0,000	,626** 0,000	,645** 0,000	,739** 0,000	,569** 0,000	,775** 0,000
İçsel İş Değerleri	p r	,591** 0,000	,917** 0,000	,500** 0,000	,547** 0,000	,619** 0,000	,750** 0,000	,624** 0,000	,768** 0,000
									,745** 0,000

\*:  $p < 0,05$  düzeyinde Pearson Korelasyonu anlamlı \*\* :  $p < 0,01$  düzeyinde Pearson Korelasyonu anlamlı

Korelasyon analizinde (Tablo 4.12) görüldüğü üzere liderlik davranışlarının boyutları olan görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik, değişim odaklı liderlik; çalışma değerinin boyutları olan Araçsal-Destekleyici İş Değerleri, Araçsal Maddi İş Değerleri, Saygınlık İş Değerleri, Sosyal-Özgeci İş Değerleri, İçsel İş Değerleri arasındaki birebir ilişkiler analiz edilmektedir. Buna göre değişkenler arasındaki tüm ilişkiler  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

-1 ve +1 arasında değer alan korelasyon katsayıları aracılığıyla doğrusal ilişki varlığı ve ilişkilerinin derecesi saptanmaktadır. Korelasyon katsayısı -1 değerine yaklaştıkça tam negatif doğrusal ilişkiye; +1 değerine yaklaştıkça tam pozitif doğrusal ilişkiye yaklaşılmakta, 0 değerinde ilişkiden bahsedilmemektedir. Tablo 4.13'te korelasyon aralıkları paylaşılmaktadır.

**Tablo 4.13. Korelasyon Aralığı**

Korelasyon Aralığı	İlişki Düzeyi
(-0,259)-0,00 ve 0,00-0,259	Çok Zayıf
(-0,499) -(-0,260) ve 0,26-0,499	Zayıf
(-0,699) -(-0,500) ve 0,50-0,699	Orta
(-0,899) -(-0,700) ve 0,70-0,899	Yüksek
(-1,00) -(-0,900) ve 0,90-1,00	Çok Yüksek

Buna göre çok zayıf ilişki tespit edilememiştir. Saygınlık iş değerleri ve görev odaklı liderlik; araçsal maddi iş değerleri ve görev odaklı liderlik; Saygınlık iş değerleri ve ilişki odaklı liderlik arasında zayıf düzeyde pozitif ilişki saptanmıştır. Görev odaklı liderlik; ilişki odaklı liderlik; değişim odaklı liderlik ve liderlik davranışları ölçeği arasında çok yüksek düzeyde ve pozitif yönlü; içsel iş değerleri ve çalışma değeri ölçeği arasında çok yüksek düzeyde ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Liderlik alt boyutları ile iş değerleri alt boyutları arasında incelenen korelasyon katsayılarında ise;

- Değişim odaklı liderlik ile çalışma değerleri ölçeği arasında pozitif ve yüksek bir ilişki ( $r=0,702$ ),
- Liderlik davranışları ölçeği ile Araçsal destekleyici çalışma değerleri ölçeği arasında pozitif ve yüksek bir ilişki ( $r=0,701$ ) tespit edilmektedir.
- Liderlik davranışları ölçeği ile çalışma değerleri ölçeği arasında pozitif ve yüksek bir ilişki ( $r=0,702$ ) tespit edilmektedir.

Bu güçlü korelasyon ilişkisine dayanarak, regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.14. İçsel ve Dışsal Motivasyonun İş Performansına Etki Durumunun İncelenmesi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F	p	B	t	p	R <sup>2</sup>
İş Değerleri	Görev Odaklı Liderlik	107.065	,000	.103	.481	.481	.503
	İlişki Odaklı Liderlik			.442	2.063	2.063	
	Değişim Odaklı Liderlik			.910	5.528	5.528	

R kare değeri 0,503 ile yüksek bir değerdir. Bir diğer deyişle Liderlik Davranışları, Çalışma Değerlerindeki %50,3'lük değişikliği açıklamaktadır. Çalışma Değerleri =  $48,017 + (0,103 \times \text{Görev Odaklı Liderlik}) + (0,442 \times \text{İlişki Odaklı Liderlik}) + (0,910 \times \text{Değişim Odaklı Liderlik})$

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, çalışma değerleri üzerinde en çok etkisi olan liderlik türünün, değişim odaklı liderlik olduğu görülmektedir. Değişim odaklı liderlik iş değerlerini olumlu yönde artırmaktadır. İkinci sırada ise ilişki odaklı liderlik gelmektedir. Görev odaklı liderlik ile iş değerleri arasında böyle bir ilişki söz konusu değildir.

Analizler sonucunda edinilen bulgular vasıtası ile sınanan hipotezlerin kabul ve ret durumları Tablo 4.14'te paylaşılmaktadır.

**Tablo 4.15. Hipotezlerin Sınanması**

No	Hipotez	Kabul/Ret Durumu
H1	Medya sektöründe çalışanların tecrübe ettikleri liderlik davranışları, çeşitli demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmektedir.
H1a	Medya sektöründe çalışanların tecrübe ettikleri liderlik davranışları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmektedir.
H1b	Medya sektöründe çalışanların tecrübe ettikleri liderlik davranışları, çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmektedir.
H1c	Medya sektöründe çalışanların tecrübe ettikleri liderlik davranışları, çalışanların tecrübe sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmektedir.
H1d	Medya sektöründe çalışanların tecrübe ettikleri liderlik davranışları, çalışanların pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmektedir.
H1e	Medya sektöründe çalışanların tecrübe ettikleri liderlik davranışları, çalışanların medeni durumlara göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmektedir.

**Tablo 4.15. (devamı)**

H1f	Medya sektöründe çalışanların tecrübe ettikleri liderlik davranışları, çalışanların kuşaklarına göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmektedir.
H2	Medya sektöründe çalışanların iş değerleri, çeşitli demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmektedir.
H2a	Medya sektöründe çalışanların iş değerleri, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmektedir.
H2b	Medya sektöründe çalışanların iş değerleri, çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmektedir.
H2c	Medya sektöründe çalışanların iş değerleri, çalışanların tecrübe sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmektedir.
H2d	Medya sektöründe çalışanların iş değerleri, çalışanların pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmektedir.
H2e	Medya sektöründe çalışanların iş değerleri, çalışanların medeni durumlara göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmektedir.
H2f	Medya sektöründe çalışanların iş değerleri, çalışanların kuşaklarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmektedir.
H3	Medya sektöründe çalışanların tecrübe ettikleri liderlik davranışları iş değerlerini anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Kabul edilmektedir.

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR

Bu noktada örgütsel ve bireysel düzeyde yaşanabilecek karmaşanın çözümlenmesi ve önlenmesi farklılıkların tanınmasına bağlıdır. Çalışanların özellikle iş değerleri tespit edilerek yönetilmelerinin daha kolay bir hal alacağı düşünülmektedir. Lyons (2003) tarafından değer kavramı değerlendirmede yararlanılan ve evrensel nitelik taşımayan standartlar ile varoluşa yönelik durumları açıklayan somut değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. Aynı kuşağa ait olan bireylerin inanç, norm, değer, düşünce, davranış ve tutumlarında ortaklık gözlenmektedir. Bu durumda farklı kuşaklara ait olan bireylerin değer kavramının farklılaştığı öngörülmektedir (İlhan, Kümbül-Güler, & Aksaraylı, 2019). Bu kapsamda bu araştırma ile çalışanların yönetimini kolaylaştırabilecek liderlik davranışları ve çalışma değerleri incelenmektedir. Yaş grubu başta olmak üzere çeşitli demografik özellikler ile iş değerleri ve liderlik davranışlarının arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda 321 katılımcı ile gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda;

- Medya çalışanlarının yaş grubuna bağlı olarak liderlik davranışlarının değişmediği ancak iş değerleri algılarının değiştiği saptanmaktadır. Buna göre iş değerleri 18-25 yaş grubu ile 26-35 ve 36-45 yaş grupları arasında farklılaşmaktadır. 18-25 yaş grubunun iş değerleri puanları, 26-35 ve 36-45 yaş grupları puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p < 0,05$ ).
- Katılımcıların iş değerleri ve liderlik davranışlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmektedir.
- Araştırma sonucunda liderlik davranışları ve iş değerleri eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.
- Katılımcıların tecrübe düzeyi ve iş değerleri ile liderlik davranışlarının arasında anlamlı farklılaşma varlığı tespit edilmektedir. Buna göre liderlik davranışları 2-3 yıllık çalışma tecrübesi olanlar ile 16-20 yıllık çalışma tecrübesi olanlar arasında farklılaşmaktadır. Buna göre 2-3 yıllık çalışma tecrübesi olanların liderlik

davranışları ölçeği puanları, 16-20 yıllık çalışma tecrübesi olanlardan anlamlı yüksektir ( $p < 0,05$ ). Çalışma değerleri, 1 yıldan az çalışanlar ile 11-15 ve 16-20 yıllık çalışma tecrübesi olanlar arasında; 2-3 yıllık çalışma tecrübesi olanlar ile 16-20 yıllık çalışma tecrübesi olanlar arasında farklılaşmaktadır. Buna göre 1 yıldan az çalışma tecrübesi olanların çalışma değerleri ölçeği puanları, 11-15 ve 16-20 yıllık çalışma tecrübesi olanlardan; 2-3 yıllık çalışma tecrübesi olanların çalışma değerleri ölçeği puanları, 16-20 yıllık çalışma tecrübesi olanlardan anlamlı yüksektir ( $p < 0,05$ ).

- Liderlik davranışları ve iş değerleri bakımından 321 katılımcı ile elde edilen verilerde pozisyona uygun istatistiksel olarak farklılaşma tespit edilememektedir
- Araştırma sonucunda medya çalışanlarının medeni durumlarına bağlı olarak liderlik davranışlarının değişmediği ancak iş değerleri algılarının değiştiği bulgulanmaktadır. Buna göre bekar katılımcıların çalışma değerleri ölçeği puanları, evli katılımcılardan anlamlı yüksektir.
- Liderlik davranışları ölçeği ve çalışma değeri ölçeği arasındaki ilişkiyi saptamak üzere gerçekleştirilen korelasyon analizinde tüm değişkenler arasındaki ilişkiler  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı tespit edilmektedir. Buna göre liderlik davranışları ölçeği ile çalışma değerleri ölçeği ve alt boyutları arasında pozitif ve yüksek bir ilişki mevcuttur.
- Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, çalışma değerleri üzerinde en çok etkisi olan liderlik türünün, değişim odaklı liderlik olduğu görülmektedir. Değişim odaklı liderlik iş değerlerini olumlu yönde artırmaktadır. İkinci sırada ise ilişki odaklı liderlik gelmektedir. Görev odaklı liderlik ile iş değerleri arasında böyle bir ilişki söz konusu değildir.

Bu bağlamda Şentuan vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada X ve Y kuşağı yöneticilerinin iş değeri algısı; etkileme ve ilerleme, özerklik ve yeteneklilik, finansal koşullar/çalışma koşulları ve iş ilişkileri boyutlarında incelenmektedir. Araştırma sonucunda Y kuşağı yöneticileri ilgili boyutların tamamında X kuşağına göre daha etkili saptanmıştır.

Demirkaya vd. (2015), iş değerlerini; farklı kuşağı paylaşan liderlerin yönetim algıları ve liderlik stili beklentilerini açıklamayı amaçladığı bir araştırmada deneyim ve yaştan

bağımsız olarak tüm kuşakların Y kuşağı ile benzerlik gösterdiğini saptamaktadır. Bu durum bu araştırma ile benzer sonuçlar taşımaktadır.

Y kuşağını paylaşan çalışanlar iş değerleri kapsamında çalışma ortamlarında yaratıcılığın desteklenmesini, bilginin mekân ve zamandan bağımsız elde edilmesini, olumsuz/olumlu durumlarda geribildirimde bulunulmasını, kariyer gelişimi haricinde bireysel gelişime yönelik teşviklerin sağlanmasını, kazanılan başarı ardından bireyselleştirilmiş ödül mekanizmaları ve ödüllendirilmeyi değerli bulmaktadır. Diğer kuşaklardan farklılaşmasındaki ana neden kendisini örgüt veya meslek haricinde bireysel özellikleri ve yaptıklarını özdeşleştirmesidir (Karaaslan, 2014).

Araştırmada, çalışma değerleri boyutlarının liderlik davranışları ile pozitif ve yüksek düzeyde ilişki gösterdiği görülmektedir. Bu durum daha önce aktarıldığı üzere kuşaklara etki sunması açısından önemlidir. En yüksek değer ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlikte gözlenmektedir. Bu, çalışanların çalışma değerlerine hitap eden liderlik davranışlarının mutluluk ve memnuniyetlerine yüksek etki gösterdiğini sergilemektedir. Ayrıca söz konusu alt boyutlar için Y kuşağına ait olabilecek tecrübenin anlamlı farklılık göstermesi Çetin-Aydın ve Başol (2014) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları ile uyumludur. Araştırmacılara göre Y kuşağı üstlerle iletişime, sosyal ve manevi olanaklara diğer kuşaklardan daha fazla önem vermektedir.

Dereli ve Toruntay (2015) tarafından gerçekleştirilen kuşaklar yönelik iş değerleri, mentorluk ve motivasyon konulu araştırmada X kuşağı tercihleri; bireysel çalışma, başarıya karşısında ödüllendirme, sosyal statü kazanma ve maddiyat olarak saptanırken Y kuşağı tercihleri kurum imajı, sosyal sorumluluk projeleri, kişisel ve mesleki gelişim, geribildirim ve yaratıcılığın desteklenmesi olarak bulgulanmaktadır. Bu durum araştırma neticesinde erişilen iş değerlerine yönelik sonuçlarla uyum sergilemektedir.

Nihayetinde günümüzde X ve Y kuşaklarının yanı sıra çalışma yaşamına dahil olan Z kuşağı bir arada iş yaşamını sürdürmektedir. Z kuşağının henüz yönetici olarak yaygın görevlendirilmediği bugünlerde liderlik davranışları ve iş değerlerine yönelik bakış açıları detaylıca araştırılmalıdır. Böylece değerlendirilen perspektifler iş yaşamına,

örgütlere ve çalışanlara katkı sağlayabilecektir. Kuşaklar arasındaki farklılıkların yaşlanma, tecrübe, yaşam aşaması ve kariyer aşaması nedeniyle geliştiği ifade edilebilmektedir (Binay, 2020). Farklı zaman dilimlerinde çalışma yaşamına dahil olan kuşak üyelerinin çalışma değerlerinin ve liderlik davranışlarının farklılaşması olağan görülmektedir. Çalışma değerlerinin önemlerinin belirlenmesi, temelinde bulunan yapının keşfedilmesi ve X, Y, Z kuşaklarının arasındaki farkların belirlenmesi, jenerasyonlarda yaratılan etkilerin anlaşılmasını mümkün kılmaktadır. Böylece oluşan olumsuz veya olumlu durumlar iyi yönetilerek yaratıcı fikir, çalışma değeri, algı gibi pozitif biçimlendirmeleri imkanı hale getirmektedir. Ayrıca kuşaklar arasındaki tecrübenin liderlik davranışlarını, tecrübenin ve medeni durumların iş değerlerini farklılaştırdığını kanıtlayan bu araştırmanın yanı sıra duygu ve düşünce, proje gerçekleştirme biçimi, mekân ve zaman gibi unsurların yaratabileceği çatışmaların önlenmesi de sağlanacaktır.

Araştırma sonucunda liderlik boyutlarının yaş değişkeninden etkilenmediği bulunmuştur. Bu sonucu desteklemeyen çalışmalar mevcuttur. Nitekim Uğurluoğlu (2010) Ankara'daki özel bir hastanede çalışan personele yönelik olarak yapmış olduğu çalışmada, yaşın öz liderlik stratejilerini etkileyen faktörlerden biri olduğunu ve yaşlı çalışanların öz liderlik stratejilerini kullanma olasılıklarının genç çalışanlara göre daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Demiröz (2015) genç çalışanların öz liderlik davranışlarına yönelik çalışmada liderlik davranışlarının özellikle 19 yaş altındaki gençlerde çok daha fazla olduğunu, yaş ilerledikçe azaldığını belirtmektedir. Çakmak ve Uğurluoğlu (2019) yapmış oldukları çalışmalarında 34 yaş ve altındaki katılımcıların daha yüksek liderlik davranışlarına sahip olduğunu bulgulamaktadır. Uslu (2021) ise 35-39 ve 40-40 yaş grubunun en yüksek skora sahip olduğunu göstermektedir. Arıcı (2002) 35 yaş ve üzeri yaş grubunun liderlik boyutlarıyla yakın ve anlamlı ilişki barındırdığını ifade etmektedir. Gökçe ve ark (2008) ile Karataş (2019) yöneticilerin görev sürelerine ve tecrübelerine bağlı olarak yaşlarının liderlik boyutları üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır. Bu durumda araştırmada yer alan bireylerin liderlik boyutlarının tecrübe ile farklılaşması benzerlik göstermektedir. Yaş değişkeninde anlamlı bir fark elde edilemeyişinin nedeni katılımcıların yönetici olmaması, görevlerini tam anlamıyla kavrayamaması, verimli olmadıkları bir zaman diliminde anket sorularını cevaplaması veya örgüt kaynaklı nedenlerden dolayı liderlik boyutlarını algılamaması şeklinde düşünülmektedir.

Özgün değer ifade eden çalışmanın örneklem grubunun arttırılması ve uygulama alanının değiştirilmesi önerilmektedir. Özellikle çalışma yaşamının yaygın kuşağı olma yolundaki Z ve Alpha jenerasyonunun örneklem olarak seçilmesi örgütler ve alanyazın için faydalı olacaktır. Bu araştırma medya sektöründe çalışan bireyleri ve yaş değişkeni öncelikli olmak üzere demografik niteliklerini kapsamaktadır. Ancak Z kuşağının ardından gelen Alpha kuşağına dair hiçbir veri barındırmamaktadır. Türkçe alanyazında Z kuşağı ile ilgili çalışmalar kısıtlı olup Alpha kuşağına ait oldukça az çalışma mevcuttur. Oysa özellikle işletmelerin günümüz konjonktürüne entegre olabilmesi; hayatta kalabilme, amaçlarına erişebilme, rekabet üstünlüğünü ele geçirebilme şanslarının arttırılması açısından Z kuşağının ve Alpha kuşağının araştırılması önem arz etmektedir.

Araştırmada yararlanılan kesitsel veri seti, kuşaklar arasındaki farkların yaş değişkeninden kaynaklandığını düşündürse de araştırma neticesinde Çalışma değeri genel boyutunun ve yalnızca üç alt boyutun etkilendiği saptanmıştır. Bu durum seçilen örneklemin örgüt tarafından sunulan destekleyici ve maddi iş değerlerine değer verdiğini ve içsel iş değerlerini benimsediğini göstermektedir. Dolayısıyla iş değerlerinin özellikle içsel bağlılığı artırarak örgüte bağlılık duyulmasına neden olduğu göz önünde bulundurulduğunda ve kuşaklar arasında önemli farkların olduğu varsayıldığında yaş farkından ziyade tecrübe ve bireysel özelliklerin etki gösterdiği gözlenmektedir. Bu durum örgütler tarafından bağlılık artırma çalışmalarının organize edilmesini gerektirmekte ve bireysel farklılıklara değer vererek strateji belirlemelerini en önemli kılmaktadır. Araçsal maddi iş değerlerinin mesai saatleri, iş olanakları, sürekliliği ve güvencesi, çalışma koşulları ve ücreti kapsamaması, Araçsal-Destekleyici iş değerlerinin tanınma iş güvencesi ücret destekleyici liderlik ve adalet konularından etkilenmesi önümüzdeki birkaç yılda tümüyle iş yaşamında yer almaya başlayacak olan Z kuşağı için ayrıca önem taşımaktadır. Z kuşağını tanıyan ve sahip olmak istediği değerleri kazanan işletmeler böylece amaçlarına erişebilecek ve rekabet avantajı elde edebileceklerdir.

## REFERANSLAR

- Adıgüzel, O., Batur, H., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalıla. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 165-182.
- Akdemir, A., Konakay, G., & Demirkaya, H. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 2(2), 11-42.
- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Aksu, A. (2020). *Dönüştürücü liderliğin entelektüel yetkinlikleri bağlamında Y kuşağının performansına etkisinin araştırılması*. İstanbul : Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Altınbasak-Farina, I., & Guleryuz-Turkel, G. (2015). Identifying the Needs of Gen Y by Exploring Their Value Systems: A Qualitative Study. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(6), 290-296.
- Amanchukwu, R., Stanley, G., & Ololube, N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Scientific & Academic Publishing*, 5(1), 6-14.
- Arıcı, E. (2002). Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerinde Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 1-20.
- Asmadili, İ., & Köroğlu, Ö. (2021). TURİST REHBERLERİNİN İŞ DEĞERLERİNİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİ. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12(32), 1212-1225.
- Atay, S. (2016). *Kariyer Yönetiminde İş Değerleri Kavramı ve Bir Araştırma*. İstanbul: Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayhün, S. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması gelişimi ve sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Ayten, İ. (2019). *Okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik algıları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Batman: Yüksek Lisans Tezi, Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bakan, İ. (2008). “ÖRGÜT KÜLTÜRÜ” VE “LİDERLİK” TÜRLERİNE İLİŞKİN ALGILAMALAR İLE YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 13-40.
- Bardi, A., & Schwartz, S. (2003). Values and Behavior: Strength and Structure of Relations. *Personality Social Psychology Bulletin*, 29(10), 1207-1220.
- Barford, N., & Hester, T. (2011). Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory. *A Publication of the Defense Acquisition University*, 18(1), 64-80.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayar, L. (2016). Demografik Faktörlerin İş Değerleri Üzerine Etkisi: İşçi Sendikaları Üzerine Bir Araştırma. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 37-67.
- Berson, Y., & Avolio, B. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625–646.
- Binay, M. (2020). *KUŞAKLARARASI FARKLILIKLARIN ÇALIŞMA DEĞERLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*. BURSA: Yüksek Lisans Tezi, BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ.
- Bourne, B. (2009). *Phenomenological study of response to organizational change: Baby Boomers, Generation X, and Generation Y*. University Of Phoenix.
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 222–230.
- Brown, D. (2002). The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction, and Success: A Theoretical Statement. *Journal of Counseling&Development*, 80, 48-56.
- Bulut, Y., & Uygun, S. (2014). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.
- Burke, R., & El-Kot, G. (2010). Work engagement among managers and professionals in egypt. *African Journal Of Economic And Management Studies*, 1(1), 42-62.
- Büyükmeşe, T., & Bakan, İ. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.

- Cengiz, D., & Öztürk, F. (2012). Türkiye'de İllerin Eğitim Düzeylerine Göre Kümeleme Analizi ile İncelenmesi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 69-84.
- Chan, K., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498.
- Cherrington, D., Condie, S., & England, J. (1979). Age and Work Values. *The Academy of Management Journal*, 22(3), 617-623.
- Comte, A. (1974). *The Positive Philosophy*. New York: AMS Pres.
- Coşar, Ö. (2011). Görsel işitsel medyanın gelişimi. *Elektrik Mühendisliği Dergisi*, 442, 48-50.
- Çakmaka, C., & Uğurluoğlu, Ö. (2019). Sağlık Çalışanlarının Öz Liderlik Düzeylerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 219-231.
- Çatalkaya, C. (2014). *Kariyer 2.0*. İstanbul: Optimist Yayınları, 1. Baskı.
- Çetin-Aydın, G., & Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı??. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(4), 1-15.
- Çoban, Ü. (2011). *İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi ve Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik*. Isparta: Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., & Atan, Ö. (2015). Kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(11), 86-204.
- Demiröz, K. (2015). *Genç Çalışanların Öz Liderlik Algularıyla Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Tarzı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dereli, B., & Toruntay, H. (2015). Örgütlerde kuşakların iş değerleri, motivasyon ve mentorluk kavramlarına dayalı yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Tartışma Metinleri*, No: 03(05).
- DeVaney, S. (2015). Understanding The Millennial Generation. *Society of Financial Service Professionals*, 69(6), 11-14.

- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. İstanbul : Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi SBE.
- Doğanay, A. (2014). *Liderlik tarzlarının, çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi:Başakşehir Belediyesinde bir uygulama*. İstanbul: Yüksek Lisans, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Düzenli, H. (2021). *ALGILANAN BABACAN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ALGILANAN ÖZ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖZ LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA*. İSTANBUL: DOKTORA TEZİ, İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ.
- Düzgün, A. (2020). Y ve Z kuşaklarının iş hayatından beklentilerinin karşılaştırılması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 218-241.
- Elizur, D. (1984). Facets of Work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 379-389.
- England, G. (1967). Personal Value Systems of American Managers. *Academy of Management Journal*, 10(1), 53-68.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergin, B. (2019). *Kuşak Farklarının İş Değerleri ile İlişkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği*. İzmir: Yüksek Lisans Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergül, E. (2009). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve İş Değerleri Arasındaki İlişki (Üsküdar İlçesi Örneği)*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eşitti, B. (2016). *İş Değerlerinin İş-Aile-İş Çatışması, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Çanakkale: Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Feather, F. (1988). From Values to Actions: Recent Applications of the Expectancy-value Model. *Australian Journal of Psychology*, 40(2), 105-124.
- Gökben-Çetin, N., & Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 111-132.
- Gökçe, Z., Çam, İ., & Yazıcılar, İ. (2008). Spor yöneticilerinin liderlik boyutlarının araştırılması (Ege Bölgesi örneği). *Spor Yönetimi Ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 4-14.

- Göktaş, P. (2015). *Siyasi liderlerden beklenen liderlik ve iletişim tarzları: Y kuşağı üzerine bir araştırma*. Isparta: Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak farklılıkları: Mit mi gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.
- Gürdal, B. (2021). *Gelecek insan kaynağı perspektifinin oluşturulmasında liderlik eğitiminin yeri ve önemi: orta öğretim öğrencilerinin liderlik algısı ve beklentileri üzerine bir araştırma*. Isparta: Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hegney, D., Eley, R., Plank, A., Buikstra, E., & Parker, V. (2006). Workplace violence in Queensland, Australia: the results of a comparative study. *International Journal of Nursing Practice*, 12(4), 220–231.
- Howe, N., & Strauss, W. (1992). The New Generation Gap. *The Atlantic Monthly*, 270(6), 67-89.
- İlhan, Ü., Kümbül-Güler, B., & Aksaraylı, M. (2019). Çalışma Değerleri ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşağı Mavi Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 14(56), 379-406.
- Joshi, A., Dencker, J., & Franz, G. (2011). Generations in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177-205.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2016). *Yeni insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kalleberg, A. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.
- Karaaslan, S. (2014). *Kuşaklararası farklılıkları örgütler üzerinden anlamak: Bir alan araştırması*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karataş, E. (2019). *Liderlik boyutlarının yaşam tatmini üzerindeki etkisi: Spor yöneticileri üzerine bir alan araştırması*. Gaziantep: Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kashefi, M. (2011). Structure and/or Culture: Explaining Racial Differences in Work Values. *Journal of Black Studies*, 42(4), 638–664.
- Kasnak, E. (1998). *Çalışanların İş Değerleri ve Bir Özel Sektör Şirketinde Uygulama*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, M. (2019). *Nicel Araştırma Modelleri*.  
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SUhRoXf0-pgJ:https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/mkaya/129689/Nicel%2520Ar>

a%25C5%259Ft%25C4%25B1rma%2520Modelleri.pptx+&cd=2&hl=tr&ct=clnk&gl=tr adresinden alındı

- Keleş, N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Kelgökmen-İlic, D., & Yalçın, B. (2017). Y JENERASYONUNUN FARKLILAŞAN İŞ DEĞERLERİ VE LİDERLİK ALGILAMALARI. *Journal of Yasar University*, 12(46), 136-160.
- Kitapçı, H., Kaynak, R., & Ökten, S. (2013). GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE MUKAYESELİ BİR ARAŞTIRMA. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Koç, İ., Hancıoğlu, A., & Çavlin, A. (2008). Demographic Differentials and Demographic Integration of Turkish and Kurdish Populations in Turkey. *Population Research and Policy Review*, 27, 447-457.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçer, S., & Aysel, A. (2019). Kuşakların Tüketim Davranışlarındaki Farklılıklar Üzerine Bir İnceleme. *Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi- kilad*, (14), 77-105.
- Krishnan, V. (2008). Impact of MBA Education on Students' Values: Two Longitudinal Studies. *Journal of Business Ethics*, 83, 233-246.
- Kubat, U. (2007). *İmalat Sektöründe İş Değerleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Antalya: Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kubat, U., & Kuruüzüm, A. (2010). İş Değerleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modelleme Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 487-505.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multi-generation employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19, 65-76.
- Latif, H., & Serbest, S. (2014). Türkiye'de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(4).
- Lawal, O., & Babalola, S. (2017). Moderating roles of leadership effectiveness and job stress on relationship between paternalism and leadership-induced stress. *International Journal of Engineering Business Management*.
- Lechner, C., Sortheix, F., Obschonka, M., & Salmela-Aro, K. (2018). What drives future business leaders? How work values and gender shape young adults'

- entrepreneurial and leadership aspirations. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 57–70.
- Li, W., Liu, X., & Wan, W. (2008). Demographic Effects of Work Values and Their Management Implications. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 875–885.
- Lofquist, L., & Dawis, R. (1978). Values as Second-Order Needs in the Theory of Work Adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 12-19.
- Lower, J. (2008). Brace Yourself Here Comes Generation Y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-85.
- Lyons, S. (2003). *An Exploration of Generational Values In Life and at Work*. Ottawa: <https://curve.carleton.ca/c3cc861c-e720-47a1-a33f-e8d570474474>.
- Manhardt, P. (1972). Job Orientation of Male and Female College Graduates in Busines. *Personnel Psychology*, 25(2), 361-368.
- Mannheim, K. (1998). *The Problem of Generations, Essays on the Sociology of Knowledge*. London: RKP.
- Marcus, M. (2014). *Work values and generational differences: using work values to understand generational differences in the canadian workplace*. Minneapolis: Doctoral Dissertation, Capella University.
- Minaz, M. (2017). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının yolsuzluk bağlamında incelenmesi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Morsümbül, Ş. (2014). *Değerlerin Kuşaklar Arası Değişimi: Ankara Örneği*. Ankara: Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Murphy, M. (2011). *Exploring generational differences among Millennials, Gen Xers, and Baby Boomers: Work values, manager behavior expectations, and the impact of manager behaviors on work engagement*. Alliant International University.
- Myry, I., & Helkama, K. (2001). University students' value priorities and emotional empathy. *Educational Psychology*, 21(1), 25-40.
- Olçum, G. (2021). *X, Y ve Z kuşaklarının iş değerlerinin incelenmesi: Özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma*. Manisa: Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E., Asunakutlu, T., & Öncü, G. (2003). Çalışanların İş Değerleri ve Bir Uygulama. *İktisat İşletme ve Finans*, 18(209), 3-17.
- Özgener, Ş., & Kılıç, G. (2009). Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi. 17. *ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ BİLDİRİLER KİTABI* (s. 368-376). ESKİŞEHİR: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları No: 162.

- Özkan, S. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığı ve İş Değerleri*. Mersin: Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özşahin, M., & Zehir, C. (2011). THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP, ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN HIGH PERFORMING ORGANIZATIONS. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 45-72.
- Pazarbaşı, M. (2012). *Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite*. Konya: Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pendergast, D. (2009). Generational Theory and Home Economics: Future Proofing the Profession. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 37(4), 504-523.
- Robinson, C., & Betz, N. (2008). A Psychometric Evaluation of Super's Work Value Inventory-Revised. *Journal of Career Assessment*, 16(4), 456-473.
- Roe, R., & Ester, P. (1999). Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 1-21.
- Sarraf, A., Abzari, M., Isfahani, A., & Fathi, S. (2017). Generational differences in job engagement: A case study of an industrial organization in Iran. *Industrial And Commercial Training*, 49(3), 106-115.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-20.
- Schwartz, S., & Bilsky, W. (1987). Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.
- Sullivan, S., Forret, M., Carraher, S., & Mainiero, L. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.
- Super, D. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298.
- Şalap, K. (2016). *Çalışma yaşamında kuşaklar: Kuşakların iş ve özel yaşam dengesine ilişkin yaklaşımları*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E., Başak, S., & Şentürk, N. (2016). X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme. *berjournal*, 7(3), 171-182.

- Tanatar, E., & Alpaydın, Y. (2019). öğretmenlerin iş değerleri ile yaşam boyu öğrenme eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Turkish Studies, SOBIAD*.
- Taş, H., & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *OPUS, 11(18)*, 643-675.
- Taş, H., Demirdöğmez, M., & Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *OPUS, 7(13)*, 1031-1048.
- Taşlıyan, M., Eyitmiş, A., & Gündüğü, .. (2015). Y kuşağı iş yaşamından ne bekliyor. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2)*, 19-32.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14)*, 1-16.
- Torun Alaca, D. (2022). *Essays on the components of demographic change in Turkey: An application of decomposition methods*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü.
- Toruntay, H. (2011). *Takım rolleri çalışması: X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. Elazığ: Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turkay, O., & Akgöz, E. (2016). Yaşam Değerleri İle İş Değerleri Arasındaki Etkileşim: Otel Çalışanları Örneği. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7(14)*, 147-164.
- TÜİK. (2021). *Bölgesel İşgücü Göstergeleri*. <https://www.tuik.gov.tr/> adresinden alındı
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management, 36(5)*, 1117-1142.
- Uğurluoğlu, Ö. (2010). Kendi kendine liderlik stratejileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(1)*, 175-191.
- Uslu, A. (2021). *Spor Yöneticilerinin Liderlik Boyutlarının Araştırılması Bir Kamu Kurumu Örneği*. İstanbul: Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Workman, T., & Cleveland-Innes, M. (2012). Leadership, Personal Transformation and Management. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning, 13(4)*, 313-323.

- Yaman, F. (2020). *Ulusal Afet ve Acil Durum Yönetimi İçin Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı Modeli Önerisi*. İstanbul: Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, F. (2020). Kuşak Kavramı ve Kuşakların Satın Alım Eğilimleri. *Züccaciyeciler Derneği*.
- Yıldırım, B. (2012). *Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi*. Kocaeli: Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, C., & Karataş, E. (2009). Eğitim Yöneticilerinin Benimsedikleri İş Değerleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 10(2), 69-101.
- Zamani, A. (2017, 10. 14). *X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı (Değişen Değerleriyle)*. Siraz Duvarı: <https://sirazduvari.com/x-kusagi-y-kusagi-z-kusagi-degisen-degerleriyle/> adresinden alındı

# EKLER

## EK A

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup, ifadelere katılım derecenizi 1 (Kesinlikle Katılmıyorum), 2 (Katılmıyorum), 3 (Kararsızım), 4 (Katılıyorum), 5 (Kesinlikle Katılıyorum) olmak üzere derecelendirilmiş ölçekte “X” ile işaretleyerek belirtiniz.

### Liderlik Davranışı Ölçeği

	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					

27	Yüksek Pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız					
28	Pazar payımızı artırmak için genellikle fiyatları kırarız					
29	Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını artırmaya büyük önem veririz					
30	İşletmemizde yenilik, proje yönetimlerinde kolayca kabul görür.					
31	İşletmemizde Yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir					
32	İşletmemizde araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür					
33	Potansiyel fırsatlardan maksimum faydalanmak için kanlı mücadelelere girişmekten kaçınmayız					

### Çalışma Değeri Ölçeği

		1	2	3	4	5
1	İşimi yaparken ihtiyacım olan bilgiye ulaşma imkanına sahibim					
2	Becerilerimi geliştirebilmek için ihtiyaç duyduğum eğitim olanaklarına ulaşabileceğim bir işte çalışıyorum.					
3	İş performansım hakkında çok hızlı ve yapıcı geribildirimler yapan bir üst yönetime sahibim.					
4	Düşünceli ve destekleyici bir yönetici ile çalışıyorum					
5	Teknik olarak donanımlı bir yönetici ile çalışıyorum					
6	İyi yapılan işin takdir gördüğü bir işyerinde çalışıyorum.					
7	Plan ve programların adil ve tarafsızca yönetildiği bir işte çalışıyorum					
8	Özel yaşamımla uyum sağlayan çalışma saatlerine sahibim					
9	İş hayatımı, özel hayatımı ve aile sorumluluklarımı dengede tutmama izin veren iş koşullarına sahibim					
10	Ücretsiz izin, sağlık sigortası gibi kişisel ihtiyaçlarımı karşılayan ek ödenekler alıyorum					
11	İyi kazanç sağladığım bir işte çalışıyorum					
12	İş güvencesi garantisine sahibim.					
13	Başkalarına bağlı kalmadan özgürce çalışma yeteneğine sahibim					
14	Eğitim ve iş hayatım boyunca edinip geliştirdiğim yetkinliklerimi kullanmama imkan veren bir işte çalışıyorum					
15	Sanatsal ve bilimsel açıdan ilham verici bir işte çalışıyorum					
16	İlgi çekici, heyecan verici ve cazip bir işe sahibim					
17	İş etkinliklerimde değişim ve farklılık sağlayan bir işte çalışıyorum					
18	Sürekli olarak yeni bilgiler öğrenme ve kendini geliştirme fırsatına sahibim.					
19	Özgün fikirlere ve yaratıcılığa imkan tanıyan bir işte çalışıyorum					
20	Yeteneklerimi zorlayan ve çalışma azmimi arttıran iş ve projeler üzerinde çalışıyorum					
21	Ahlaki değerlerimle uyumlu bir işte çalışıyorum					
22	Topluma fayda sağlayan bir işte çalışıyorum					
23	İnsanlara yardım etme fırsatı sağlayan bir işte çalışıyorum					
24	Arkadaşlık kurabileceğim uyumlu, nazik ve samimi iş arkadaşlarıyla çalışıyorum					

25	Canlı ve eğlenceli bir iş ortamında çalışıyorum						
26	Sosyal etkileşim kurmama olanak tanıyan bir işte çalışıyorum						
27	Kariyerimde ilerleme fırsatları sunan bir firmada çalışıyorum						
28	Organizasyon üzerinde önemli etkisi olan bir işte çalışıyorum						
29	Firmanın üretimine katkıda bulunma imkanı veren bir işte çalışıyorum						
30	İnsanlar tarafından saygı duyulan ve prestijli bir işte çalışıyorum						
31	Diğer çalışanların işlerinin planlanması ve yönetilmesi konusunda yetki sahibiyim						



## ÖZGEÇMİŞ

Ad ve Soyad:

Atila Irgılata

Eğitim:

1994-1998 İşletme Lisans, Dumlupınar Üniversitesi, Türkiye

2021-2023 İşletme Yüksek Lisans, İbn Haldun Üniversitesi, Türkiye

İş Deneyimi:

2000-2005 Satış Uzmanı-SANOVEL HOLDİNG

2006-2009 Tiyatro Müdürü-ASUMAN DABAK TİYATROSU

2009-2011 Editör-STAR TV, TNT

2011-2015 Editör-ARTI FİLM

2015'den beri Programlar Koordinasyon Yöneticisi – ATV TURKUVAZ  
MEDYA GRUBU