

T.C
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**DİJİTALLEŞEN İŞLETMELERDE YENİ LİDERLİK, BAĞLILIK, KÜLTÜR
VE MOTİVASYON MODELLERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Başak DEMİRYUMRUK DİKİCİ

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı**

Eylül, 2020

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



DİJİTALLEŞEN İŞLETMELERDE YENİ LİDERLİK, BAĞLILIK, KÜLTÜR
VE MOTİVASYON MODELLERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR
ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Başak DEMİRYUMRUK DİKİCİ
(Y1212.640003)

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın MARŞAP

Eylül, 2020

ONUR SÖZÜ

Doktora tezi olarak sunduğum Dijitalleşen İşletmelerde Yeni Liderlik, Bağlılık, Kültür ve Motivasyon Modelleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (08/09/2020).

Başak DEMİRYUMRUK DİKİCİ

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında dijitalleşmenin işletmelere getirdiği avantajlar ve zorluklar, endüstri 4.0 ve dijitalleşme ile değişen liderlik prensipleri ve bunların çalışan bağlılığına ve motivasyonuna nasıl yansıdığı incelenmek istenmiştir.

Çalışmada Türkiye ve Almanya’da imalat sektöründe faaliyet gösteren aynı işletmenin üretim ve ofis fonksiyonlarındaki çalışanlarına yapılan anketler aracılığı ile sonuçlar incelenmiştir.

Öncelikle hem tez konusunu seçerken bana büyük resmi görmemde ve seçenekleri değerlendirmemde hem de tüm çalışmam boyunca yardımını esirgemeyip her zaman stratejik bakışı ve katkıları ile bana yol gösteren tez danışmanım Prof. Dr. Akın MARŞAP hocama teşekkürlerimi sunmak isterim. Tez çalışmam süresince gerek başlık gerekse içerik anlamında fikirleri ile çalışmanın zenginleşmesinde katkıları bulunan hocalarım Prof. Dr. Sinem ERGÜN ve Doç. Dr. Neşe SAĞLAM hocalarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Tezimin oluşumu sonrasında makaleme olan destekleri için Sayın Mustafa TEKELİ’ye, bu zorlu tez sürecinde benden desteğini bir an için bile esirgemeyen değerli eşim Necdet DİKİCİ’ye, zorlu dönemlerimde sabır gösteren kızım Bade DİKİCİ’ye, tüm eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan sevgili aileme teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Eylül, 2020

Başak DEMİRYUMRUK DİKİCİ

DİJİTALLEŞEN İŞLETMELERDE YENİ LİDERLİK, BAĞLILIK, KÜLTÜR VE MOTİVASYON MODELLERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Günümüz şirketlerinin amacı potansiyeli yüksek çalışanları örgütlerine çekmek, onları en verimli şekilde çalışır halde örgütte tutmak, örgütün hedefleri doğrultusunda en üst verimlilikte ve karlılıkta çalışarak pay sahiplerine ve paydaşlarına sürdürülebilir şekilde katkı sunmaktır. Bu nedenle şirketin amaç ve hedeflerine direkt etkisi olduğu belirlenmiş kültür, motivasyon, çalışan bağlılığı ve liderlik modelleri önemini korumakta ve korumaya devam etmektedir. Yüz yılı aşkın süredir üretim yapan, dünyanın farklı noktalarında sadece dağıtım ağları ile değil üretim tesisleriyle de önemli yatırımları bulunan A, B ve C işletmeleri de bu yönleri itibari ile çalışmamızda yer alacaktır. Çalışmada dijitalleşmenin işletmelere getirdiği avantajlar ve zorluklar, endüstri 4.0 ve dijitalleşme ile değişen liderlik prensipleri ve bunların çalışan bağlılığına ve motivasyonuna nasıl yansıdığı şirket çalışanlarına yapılan anketlerle incelenerek ele alınacaktır. Bu çalışma dijitalleşen işletmelerde yeni dünyanın gerektirdiği liderlik prensiplerini inceleyerek şirketin benimsediği ve diğer modern liderlik davranışlarının çalışanların bağlılıklarına ve motivasyonlarına etkisini ele alacaktır. Araştırmanın 3 ay içerisinde tamamlanması, akabinde rapor çalışmasının 1 ay içerisinde tamamlanması hedeflenmiştir.

Toplanan verilerin analizinin yapılmasından sonra sonuçların değişim odaklı liderlik boyutunun öğrenme odaklı örgüt kültürünü, motivasyonu ve bağlılığı pozitif yönde etkilediği olmuştur. Takdir ve ödüllendirme ile motivasyonun, bağlılığı; Proaktif eğilimin, ortak vizyon ve multidisipliner eğilimin ve fonksiyonlararası uyumun liderliği pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Takdir ve ödüllendirme ile yetkinliğin liderliği pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Duygusal bağlılığın, liderliği; Multidisipliner eğilimin, girişim odaklılığı; Rakip odaklılığın, girişim odaklılığı; Motivasyon boyutunun, girişim odaklılığı pozitif yönde etkilediği sonucu

alınmıştır. Duygusal bağlılık ile sadakatin girişim odaklılığı; Proaktif eğilimin öğrenme odaklılığı; Müşteri odaklılık ile fonksiyonlararası uyumun öğrenme odaklılığı; Takdir ve ödüllendirmenin, duygusal bağlılık ile sadakatin öğrenme odaklılığı; Proaktif eğilimin, pazar odaklılığı; Ortak vizyon ve öğrenmeye bağlılık değişkenlerinin, pazar odaklılığı; Takdir ve ödüllendirmenin pazar odaklılığı; Duygusal bağlılığın pazar odaklılığı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Endüstri 4.0, Liderlik, Bağlılık, Rekabetçi Kültür, Motivasyon

A COMPARATIVE RESEARCH ON NEW LEADERSHIP, ENGAGEMENT, COMPETITIVE CULTURE AND MOTIVATION MODELS IN DIGITALIZED COMPANIES

ABSTRACT

The aim of today's companies is to attract employees with high potential to their organizations, to keep them working in the most efficient manner, to work in the highest efficiency and profitability in line with the objectives of the organization and to contribute to the shareholders and stakeholders in a sustainable way. Therefore, the culture, motivation, employee engagement and leadership models that have a direct impact on the company's goals and objectives remain and maintain their importance. The companies A, B and C, which have been manufacturing for more than a century, and have significant investments in not only distribution networks but also in production facilities in different parts of the world, will also be included in our study. In this study, the advantages and challenges of the digitalization, the changing principles of the industry and their reflections on employee engagement and motivation will be examined through surveys conducted through employees. This study will examine the impact of the company's adopted and other modern leadership behaviors on the commitment and motivation of employees by examining digitalized companies and the leadership principles required by the new world. The study will be started in December 2018 and will be completed within 3 months and the report will be completed in 1 month.

After analyzing the collected data, it was found that the leadership dimension of the results focused on change positively affected the learning-oriented organizational culture, motivation and commitment. Commitment of motivation with recognition and reward; It was found that proactive tendency, common vision and multidisciplinary tendency, and interfunctional harmony positively affect leadership. It was determined that appreciation and rewarding and competence positively affect leadership. Emotional commitment, leadership; Multidisciplinary tendency, initiative

orientation; Competitor focus, enterprise focus; It was concluded that the motivation dimension positively affected the entrepreneurial focus. The entrepreneurial focus of emotional commitment and loyalty; Proactive tendency to focus on learning; Learning orientation of customer orientation and harmony between functions; Learning-orientation of appreciation and reward, emotional commitment and loyalty; Market orientation of the proactive trend; Market orientation of common vision and commitment to learning variables; Market orientation of recognition and reward; Emotional attachment has been found to positively affect market orientation.

Keywords: Digitalization, Industry 4.0, Leadership, Commitment, Competitive Culture, Motivation

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	iii
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	ix
İÇİNDEKİLER	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xxi
I. GİRİŞ.....	1
A. Çalışma Konusu	2
B. Tezin Amacı	3
C. Literatür Araştırması	4
II. ŞİRKETLERDE DİJİTALLEŞME VE YENİ LİDERLİK.....	9
A. Dijitalleşme ve İşletmelere Etkileri.....	9
B. Dijitalleşen İş Ortamında Yeni Liderlik Uygulamaları.....	13
C. Liderlik Teorileri	15
1. Değerlere Dayalı Liderlik	16
2. Dönüşümsel Liderlik.....	18
3. Otantik Liderlik.....	24
4. Değişim Odaklı Liderlik	28
5. İlişki (Çalışan) Odaklı Liderlik.....	28
6. Görev Odaklı Liderlik.....	29

III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	31
A. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	31
B. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi	32
1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi.....	32
2. Örgütsel Bağlılığın Yöneticiler Açısından Önemi	34
3. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi	34
C. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	35
1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	35
a. Yaş.....	35
b. Cinsiyet.....	36
c. Medeni durum	36
d. Kıdem	36
e. Eğitim	36
2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Diğer Örgütsel Faktörler	37
a. İşin niteliği ve önemi	37
b. Yönetim ve liderlik.....	37
c. Ücret düzeyi.....	37
d. Gözetim	37
e. Örgüt kültürü	38
f. Örgütsel adalet	38
g. Örgütsel ödüller.....	39
h. Takım çalışması.....	39
i. Rol Belirsizliği ve çatışması.....	40
D. Örgütsel Bağlılık Konusunda Geliştirilen Yaklaşımlar.....	40
1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	40
a. Devam bağlılığı	40

b. Birleşme bağlılığı.....	41
c. Kontrol bağlılığı	41
2. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	41
a. Ahlaki bağlılık.....	41
b. Çıkarıcı bağlılık.....	41
c. Yabancı bağlılık	41
3. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	42
4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	42
a. Araçsal bağlılık.....	42
b. Örgütsel bağlılık.....	43
5. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	43
a. Uyum bağlılığı.....	43
b. Özdeşleşme bağlılığı	44
c. İçselleştirme bağlılığı	44
6. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	45
a. Ahlaki bağlılık.....	45
b. Hesaplı bağlılık	45
c. Yabancılaştırıcı bağlılık	45
7. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	45
8. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	46
a. Duygusal bağlılık	46
b. Devam bağlılığı.....	47
c. Normatif bağlılık	47
E. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri ve Sonuçları	48
1. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri.....	48
a. Düşük örgütsel bağlılık seviyesi.....	48

b. Orta örgütsel bağlılık seviyesi.....	49
c. Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi.....	49
2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	49
a. Düşük örgütsel bağlılık sonuçları.....	49
b. Orta örgütsel bağlılık sonuçları.....	50
c. Yüksek örgütsel bağlılık sonuçları.....	50
IV. REKABETÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	53
A. Pazar Odaklılık.....	53
1. Pazar Odaklılık Kavramı.....	54
2. Pazar Odaklılığın Kavramlaştırılması.....	55
a. Karar verme perspektifi.....	56
b. Stratejik odak perspektifi.....	57
c. Müşteri odaklı perspektif.....	57
d. Pazar bilgisi perspektifi.....	58
e. Kültür temelli davranışsal perspektif.....	59
f. Sistem temelli perspektif.....	60
3. Davranışsal (Operasyonel) Bir Kavram Olarak Pazar Odaklılık.....	61
4. Kültürel (Felsefi) Bir Kavram Olarak Pazar Odaklılık.....	61
5. Pazar Odaklılığın Boyutları.....	62
a. Müşteri odaklılık.....	62
b. Rakip odaklılık.....	64
c. Fonksiyonlararası koordinasyon.....	65
B. Öğrenme Odaklılık.....	66
1. Öğrenme ve örgütsel öğrenme.....	66
2. Öğrenen Organizasyonlar.....	67
3. Öğrenme Odaklılık Kavramı.....	68

4. Öğrenme Odaklılığın Boyutları	69
a. Öğrenmeye bağlılık	69
b. Açık fikirlilik.....	70
c. Paylaşılan vizyon.....	70
C. Girişim Odaklılık.....	71
1. Girişimcilik Kavramı	71
a. Mükemmel kişi yaklaşımı	73
b. Psikolojik özellikler yaklaşımı.....	73
c. Klasik Girişimcilik Yaklaşımı.....	74
d. Yönetim yaklaşımı	74
e. Liderlik yaklaşımı.....	74
f. İç Girişimcilik yaklaşımı	75
2. Girişim Odaklılık Kavramı	75
3. Girişim Odaklılığın Boyutları	76
a. Otonomi eğilimi	76
b. Yenilikçilik eğilimi	76
c. Risk alma eğilimi.....	77
d. Proaktiflik eğilimi	77
e. Rekabetçi agresiflik eğilimi.....	78
D. Liderlik Tarzı ile Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları İlişkisi.....	78
1. Liderlik Tarzı ile Öğrenme Odaklılık İlişkisi.....	78
2. Liderlik Tarzı ile Pazar Odaklılık İlişkisi.....	80
3. Liderlik Tarzı ile Girişim Odaklılık İlişkisi	81
E. Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	81
V. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON	83
A. Örgütlerde Motivasyon Kavramı	83

B. İş Motivasyon Kavramının Anlamı	84
C. İş Motivasyonunun Önemi	85
D. İş Motivasyonu İle İlgili Teoriler	85
1. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri.....	87
a. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi	87
b. Alderfer'in ERG teorisi	87
c. Herzberg'in çift faktör teorisi	88
d. David McClelland'in Üç İhtiyaç Teorisi.....	89
e. McGregor'un X ve Y teorisi.....	90
2. Süreçlerine Göre Motivasyon Teorileri.....	91
a. Vroom'un beklenti teorileri	91
b. Adams'ın eşitlik teorisi	93
c. Locke ve Latham'ın hedef belirleme teorisi.....	94
d. Davranışsal şartlanma teorisi	95
E. İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler	96
1. Ekonomik faktörler	96
2. Psiko-Sosyal Faktörler	99
3. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	101
F. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları.....	105
G. Motivasyon ile İlgili Çalışmalar.....	106
H. X, Y ve Z Jenerasyonu Çalışanlarının Özellikleri.....	108
1. X, Y ve Z Jenerasyonu Özellikleri	108
2. X, Y ve Z Jenerasyonun İş Yaşamına Dair Beklentileri	110
VI. YÖNTEM	115
A. Araştırmanın Amacı	115
B. Araştırmanın Kapsamı	115

C. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	115
D. Evren ve Örneklem.....	121
C. Liderlik, Rekabet, Motivasyon ve Bağlılık Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirliği	121
D. Verilerin İstatistiksel Analizi	127
VII. BULGULAR VE YORUMLAR	129
A. Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular	129
B. Pearson Korelasyon Analizi	136
C. Liderlik İfadelerinin Gruplara Göre Farklılıklarının İncelenmesi.....	140
1. Jenerasyona Göre Farklılıkların İncelenmesi.....	141
2. Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi	151
D. Öngörülen Hipotezler ve Regresyon Analizi	157
3. Liderlik Tarzına Yönelik Alt Boyutların Motivasyon Üzerindeki Etkisi	159
4. Liderlik Tarzına Yönelik Alt Boyutların Bağlılık Üzerindeki Etkisi	159
5. Motivasyona Yönelik Alt Boyutların Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	160
6. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurlarının Liderlik Tarzı Üzerindeki Etkisi	161
7. Motivasyona Yönelik Alt Boyutların Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi	163
8. Bağlılığa Yönelik Alt Boyutların Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi	164
9. Öğrenme Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürüne Yönelik Alt Boyutların Girişim Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi.....	164
10. Pazar Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürüne Yönelik Alt Boyutların Girişim Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi.....	165
11. Motivasyona Yönelik Alt Boyutların Girişim Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi	166
12. Bağlılığa Yönelik Alt Boyutların Girişim Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi.....	167
13. Girişim Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürüne Yönelik Alt Boyutların Öğrenme Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi.....	168

14. Pazar Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürüne Yönelik Alt Boyutların Öğrenme Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi	169
15. Motivasyona Yönelik Alt Boyutların Öğrenme Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi	170
16. Bağlılığa Yönelik Alt Boyutların Öğrenme Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi.....	171
17. Girişim Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürüne Yönelik Alt Boyutların Pazar Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi	172
E. Liderlik, Girişim Odaklılık, Öğrenme Odaklılık, Pazar Odaklılık, Motivasyon ve Bağlılık Değişkenlerinin Firmanın Genel Performansına Etkisi ve Matematiksel Regresyon Modeli	175
F. Ülke Kırılımında Kriter Ortalamaları ve Ülkelere Göre Ortalama Farklarının İstatistiksel Olarak Anlamlılıkları	177
VIII. SONUÇ	191
A. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	191
1. X, Y ve Z Jenerasyonuna İlişkin Bulgular	191
2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	192
3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	193
4. Bölgelere Göre Liderlik, Rekabet, Motivasyon ve Bağlılık Ortalamalarına İlişkin Bulgular.....	196
5. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	202
B. Çalışmanın Önemine Dair Genel Değerlendirme.....	204
C. Araştırmacılara Yönelik Değerlendirme	206
D. Yöneticilere Yönelik Değerlendirme	206
IX. KAYNAKÇA	209
EKLER.....	239
ÖZGEÇMİŞ.....	247

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	120
-----------------------------------	-----

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1. Y Jenerasyonu ile İş Hayatında Değişen Durumlar	109
Çizelge 2. Liderlik Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	122
Çizelge 3. Rekabet Ölçeği (Öğrenme Odaklılık, Pazar Odaklılık, Girişim Odaklılık) Faktör Analizi Sonuçları	123
Çizelge 4. Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	125
Çizelge 5. Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	125
Çizelge 6. Cronbach's Alpha Değer Aralığı	126
Çizelge 7. Güvenilirlik Analizi Cronbach's Alpha Değerleri	126
Çizelge 8. Bölgeye Göre Dağılımı	129
Çizelge 9. Lokasyona Göre Dağılım	129
Çizelge 10. Ülke ve Lokasyona Göre Dağılım	129
Çizelge 11. Doğum Yılı Aralığı Dağılımı	130
Çizelge 12. Cinsiyete Göre Dağılım	130
Çizelge 13. Çalışanların Departmanlarına Göre Dağılım	130
Çizelge 14. Çalışanların Yapılarına Göre Dağılımı	131
Çizelge 15. Liderlik İfadeleri Ortalama Puanları	132
Çizelge 16. Rekabet 1 İfadeleri Ortalama Puanları	133
Çizelge 17. Rekabet 2 İfadeleri Ortalama Puanları	134
Çizelge 18. Rekabet 3 İfadeleri Ortalama Puanları	135
Çizelge 19. Motivasyon 1 İfadeleri Ortalama Puanları	136
Çizelge 20. Motivasyon 2 İfadeleri Ortalama Puanları	136
Çizelge 21. Pearson Korelasyon Analizi	137
Çizelge 22. Ana Değişkenler ile Faktör Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi	138
Çizelge 23. Ana Değişkenlerin Birbiriyle Kendi İçindeki Korelasyonu	140
Çizelge 24. Jenerasyona Göre Ana Değişkenler Arasındaki Farklılıklar	141
Çizelge 25. Jenerasyona Göre Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar	142

Çizelge 26. Jenerasyona Göre Girişim Odaklı Rekabet Arasındaki Farklılıklar	143
Çizelge 27. Jenerasyona Göre Öğrenme Odaklı Rekabet Arasındaki Farklılıklar...	145
Çizelge 28. Jenerasyona Göre Pazar Odaklı Rekabet Arasındaki Farklılıklar.....	148
Çizelge 29. Jenerasyona Göre Motivasyon Davranış ve Tutumları Arasındaki Farklılıklar	149
Çizelge 30. Jenerasyona Göre Bağlılık Davranış ve Tutumları Arasındaki Farklılıklar	150
Çizelge 31. Cinsiyete Göre Ana Değişkenler Arasındaki Farklılıklar	151
Çizelge 32. Cinsiyete Göre Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar	152
Çizelge 33. Cinsiyete Göre Girişim Odaklı Rekabet Arasındaki Farklılıklar	153
Çizelge 34. Cinsiyete Göre Öğrenme Odaklı Rekabet Arasındaki Farklılıklar	154
Çizelge 35. Cinsiyete Göre Pazar Odaklı Rekabet Arasındaki Farklılıklar	154
Çizelge 36. Cinsiyete Göre Motivasyon Davranış ve Tutumları Arasındaki Farklılıklar	155
Çizelge 37. Cinsiyete Göre Bağlılık Davranış ve Tutumları Arasındaki Farklılıklar	156
Çizelge 38. $H_1 - H_2 - H_3$ Hipotezlerinin Testi.....	158
Çizelge 39. H_4 Hipotezlerinin Testi	159
Çizelge 40. H_5 Hipotezlerinin Testi	160
Çizelge 41. H_6 Hipotezlerinin Testi.....	160
Çizelge 42. $H_7-H_8-H_9$ Hipotezlerinin Testi	162
Çizelge 43. H_{10} Hipotezlerinin Testi	163
Çizelge 44. H_{11} Hipotezlerinin Testi	164
Çizelge 45. H_{12} Hipotezlerinin Testi	165
Çizelge 46. H_{13} Hipotezlerinin Testi	166
Çizelge 47. H_{14} Hipotezlerinin Testi	167
Çizelge 48. H_{15} Hipotezlerinin Testi	168
Çizelge 49. H_{16} Hipotezlerinin Testi	169
Çizelge 50. H_{17} Hipotezlerinin Testi	169
Çizelge 51. H_{18} Hipotezlerinin Testi	170
Çizelge 52. H_{19} Hipotezlerinin Testi	171
Çizelge 53. H_{20} Hipotezlerinin Testi	172
Çizelge 54. H_{21} Hipotezlerinin Testi	173
Çizelge 55. H_{22} Hipotezlerinin Testi	174

Çizelge 56. H ₂₃ Hipotezlerinin Testi.....	174
Çizelge 57. Genel Performans/İmaj Değişkeninin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkisi.....	176
Çizelge 58. Birincil Özet Veriler	178
Çizelge 59. İkincil Özet Veriler	178
Çizelge 60. Liderlik Kriterleri.....	179
Çizelge 61. Rekabet Kriterleri 1.....	180
Çizelge 62. Rekabet Kriterleri 2.....	182
Çizelge 63. Rekabet Kriterleri 3.....	183
Çizelge 64. Motivasyon Kriterleri 1.....	184
Çizelge 65. Motivasyon Kriterleri 2.....	185
Çizelge 66. Bağlılık Kriterleri 1	186
Çizelge 67. Bağlılık Kriterleri 2.....	187
Çizelge 68. Bağlılık Kriterleri 3.....	188
Çizelge 69. Boost Örneklem ile Birlikte Toplam Örneklem Profil Dağılımı	189
Çizelge 70. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	202

I. GİRİŞ

Günümüzde önemi giderek artan globalleşme bireyleri etkilediği gibi işletmeleri de etkilemektedir. Değişen dünya, yeni ekonomi ve özellikle dijitalleşme ile birlikte şirketler farklı ülkelere yatırım yapmakta, farklı ülkeler içerisinde farklı coğrafi bölgelerde satış-pazarlama ağları kurmakta ve hatta üretim tesisleri inşa etmektedirler. Farklı lokasyonlarda faaliyet gösteren bu global işletmeler buldukları ana ülkede sağladıkları başarı oranlarını diğer lokasyonlarında da aynı seviyede tutmaya gayret ederler. Çalışan bağlılıklarını, sahip oldukları kültürlerini, şirkette yöneticilerin sergiledikleri liderlik modellerini, çalışan motivasyon seviyelerini ve hatta çalışan devir oranlarını belirli bir seviyede tutarak global marka olarak her noktada aynı karakteri göstermeye çalışırlar.

Günümüzün yoğun rekabet ortamında artık şirketlerinin amacı sadece üretim veya satış yapmak değil aynı zamanda potansiyeli yüksek çalışanları örgütlerine çekmek, onları en verimli şekilde çalışır halde örgütte tutmak, örgütün hedefleri doğrultusunda en üst verimlilikte ve karlılıkta çalışarak pay sahiplerine ve paydaşlarına sürdürülebilir şekilde katkı sunmak olmuştur. Bu nedenle şirketin amaç ve hedeflerine direkt etkisi olduğu belirlenmiş kültür, motivasyon, çalışan bağlılığı ve liderlik modelleri önemini korumakta ve korumaya devam etmektedir.

Artan rekabet ortamının zorluklarına bir de sürekli devinim halinde olan küresel pazarlar ve yeni üretim sistemleri girmekte dünya topyekün bir dönüşüm içinde sürekli yeniliklere sahne olmaktadır. Sürekli iş hayatı gündeminde yer alan dijitalleşme de bu yeni dünya oluşumlarının en büyük zeminlerinden biridir. Bildiğimiz gibi 18. yüzyıl sonlarında su ve buhar gücünün kullanıldığı mekanik üretim sistemleri (endüstri 1.0) 20. yüzyıla girerken yerini elektrik gücüne ve onun yardımıyla gerçekleşen seri üretime (endüstri 2.0) bıraktı. 1970'lere geldiğimizde ise elektroniklerin kullanımı ve bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle üretim daha da otomatikleştirildi (endüstri 3.0). 21. Yüzyıl ise artık siber-fiziksel sistemlere dayalı üretimin yapılabildiği, nesnelerin internet üzerinden haberleşebildiği ve yönetilebildiği, otonom etkileşim ve sanallaştırmanın neredeyse her sektöre

uyarlanabildiği bambaşka bir sanayi devrimini getirdi. Endüstri 4.0 olarak adlandırılan bu yeni dönemde artık teknoloji günlük hayatta ve iş hayatında geleneksel çalışma sistemlerini kökten değiştirmekte. Değişen teknolojiye ve çalışma sistemlerine ayak uydurmak için şirketlerde pek çok çalışmalar yürütülmekte. Bu dönüşümün en büyük parçası olan dijitalleşmenin yani manuel olarak oluşturulan verilerin ve mesleki süreçlerin bilgisayar ortamına ya da dijital ortama aktarılmasının önemi de giderek artıyor. Bilgisayarların işlev güçleri sayesinde süreçler hızlanıyor; tüm verilere erişim ve kaynak yönetimi kolaylaşıyor. Tüm bu dönüşüm firmalar için sadece üretim ve diğer hizmetlerinde değil kültür, liderlik, çalışan motivasyonu ve bağlılığı konularında da bambaşka açılımlara imkan sağlıyor. Bu değişimi yaşayan şirketlerdeki kültür, liderlik, çalışan motivasyonu ve bağlılığı bu çalışmada kapsamlı şekilde ele alınacaktır.

Çalışma sekiz bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın giriş bölümünde araştırmanın konusu, amacı ve içeriği aktarılarak öne sürülen hipotezler paylaşılacaktır. İkinci bölümde şirketlerde dijitalleşme ve firmalara etkileri, dijitalleşmeye bağlı olarak oluşan yeni liderlik kavramları ve bu ortamda çalışanların bağlılık ve motivasyonlarının nasıl etkilendiğine değinilecektir. Örgütsel bağlılığın ele alındığı bölümde; tanım ve önem kısmından sonra örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere, teorilere ve örgütsel bağlılığın ölçümüne yer verilecektir. Motivasyon bölümünde tanım ve öneminin aktarılmasının ardından motivasyon teorilerine, motivasyonu etkileyen faktörlere ve motivasyon ölçümüne yer verilecektir. Rekabetçi örgüt kültürü başlığı altında pazar, öğrenme ve girişim odaklı rekabetçi kültürlerin aktarımı ardından bu kültürlerle liderlik tarzları arasındaki ilişkiye yer verilecektir. Altıncı bölümde araştırmanın yöntemi aktarılarak verilerin istatistiksel analizleri yer alacak; bulgu ve yorumlar ardından sonuçlara ilişkin değerlendirmelere yer verilecektir.

A. Çalışma Konusu

Yüz yılı aşkın süredir üretim ve satış faaliyetlerinde bulunan, dünyanın farklı noktalarında sadece dağıtım ağları değil üretim tesisleri ile de önemli yatırımları bulunan İşletme A, üretimde en yeni teknolojileri uygulamakta ve dijitalleşmenin getirdiği sanal uygulamalar dahil pek çok işlevi bünyesinde kullanır durumdadır. Böyle bir ortamda dünyanın başarılı şirketlerinden biri olan İşletme A dünya

üzerindeki diğer iki lokasyonu olan İşletme B ve İşletme C ile birlikte çalışmada yer alacaktır. Böylelikle, çalışma kapsamında sektöründe güçlü bir yere sahip olan İşletme A'nın farklı ülke ve şehirlerdeki rekabet kültürü, liderlik, çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerine yürütülecek araştırma ile bu kavramlar arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılacaktır.

İşletme A endüstrisinin ileri gelen şirketlerinden biridir. Rakiplerine göre oldukça rekabetçi bir konumda pek çok ürün ve hizmetinde geliştirdiği teknolojilerle liderliğini sürdürmektedir. Merkezi Almanya'da olup 300.000'e yakın çalışanı ile her yıl yaklaşık 99.000 milyar Euro üzerinde ciro elde etmektedir. İşletme A, şirketin Türkiye iştiraki olan İşletme B ve İşletme C ile karşılaştırmalı olarak bu çalışmada yer alacaktır. 1960'lı yılların sonunda kurulan İşletme B ve İşletme C Türkiye'de üretim, satış ve dağıtım faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında dijitalleşmenin bu firmalara getirdiği avantajlar ve zorluklar, dijitalleşme ile değişen rekabetçi kültür, liderlik prensipleri ve bunların çalışan bağlılığına ve motivasyonuna nasıl yansıdığı İşletme A, İşletme B ve İşletme C çalışanlarına yapılan anketlerle incelenerek ele alınacaktır.

B. Tezin Amacı

Araştırmaya konu olan şirket (İşletme A) Ar-Ge, üretim ve satış dahil pek çok alanda dijital uygulamaları hayata geçirmiş ve geçirmektedir. Şirket ayrıca yüksek Y jenerasyonu çalışan sayısı ile hem yüksek kıdemli çalışanlar hem de genç profesyonelleri incelemek adına uygun bir ortam sağlamaktadır. İşletme B %7 (gönüllü) turnover'ı ile Türkiye ortalamasının (%30) çok altındadır. Bu da bize şirketin çalışan bağlılığını incelerken nelerin etkili olduğuna dair ipuçlarını sağlamak adına faydalı olacaktır. Çalışmada üretim, satış, pazarlama, finans gibi farklı alanlardaki çalışanlara anket çalışması yapılması departmanlar arası farklılıkların ortaya konması amacı ile de fayda sağlayacaktır. Aynı zamanda Türkiye dışında bu faaliyetleri yürüten şirketin Almanya lokasyonu bize lokasyon farklılıklarına dair de ışık tutacaktır. Böylece çalışma kapsamında aynı şirketin farklı lokasyonları arasındaki rekabetçi kültür, liderlik, çalışan motivasyonu ve bağlılığı açısından fark olup olmadığına dair de bilgiler sağlanmış olacaktır. Çalışma sonunda liderlik tarzlarının farklı jenerasyonlar açısından algılanma düzeyi ile bağlılık ve motivasyona etkisinin de incelenmesi hedeflenmektedir. Bu yönü ile çalışma gerek

farklı ülke, şehir ve lokasyonları dikkate alması, gerekse farklı liderlik algılarını farklı departman hatta yaş değişkenlerine göre değerlendirmesi açısından önemli olacaktır.

C. Literatür Araştırması

Çağımızda yetenekli çalışanlara ulaşmak, şirket olarak onların ilgisini çekmek, pozisyonlara başvurmalarını, organizasyona katılmalarını ve bağlılıkla çalışmalarını sürdürmelerini sağlamak değişen dünyada gittikçe zorlaşmakta. Örgütlerin performansı ve başarısı için ise çalışanları motive etmenin gerekli olduğu da bir gerçektir. Artık çağımızda şirketlerin karşılaştığı zorluklar geçmiş dönemlerin zorluklarıyla karşılaştırılabilir değil. Organizasyonun büyüklüğü veya türünden bağımsız şekilde dijitalleşme ile birlikte artan dönüşüm hızı şirketleri yenilikçi yollar, fırsatlar arama, yeni problem çözme teknikleri geliştirme konusunda yaratıcılıklarını zorlar hale getirdi. Bugünün organizasyonlarının karşısına çıkan başka bir zorluk ise insan sermayesinin rekabetçi pazarlarda nasıl korunacağı. Birçok büyük şirket cazip faydalar sunma adına maaş ve teşvik gibi faydalarla çalışanın karşısına çıkarken küçük işletmeler ise etkili motivasyon yöntemleri ile bu ortamda rekabetçi olarak büyük işletme çalışanlarını cezbedebiliyor.

Çalışanların bir şirketin performansını, karlılığını ve hatta marka imajını ne kadar etkilediği pek çok araştırma ile günümüzde artık kabul edilmiş durumda. Çalışanların performansını etkileyen motivasyon ve motivasyona etki eden liderlik davranışları pek çok araştırmaya konu olmuştur (Miles ve Mangold, 2004: 5-12).

Yapılan araştırmalar sonucunda çalışan bağlılığının şirketlere pozitif katkılarının görülmesi üzerine çalışan bağlılığı konusu özellikle son 25 yıl içinde şirketler için son derece önemli bir konu haline gelmiştir. Khan'ın (2014) yaptığı çalışmalar sonucunda ortaya çıkan pek çok bilgi bugün günümüzün insan kaynakları personelleri tarafından kullanılabilir hale gelmiştir (Shuck ve Wollard, 2010: 10-17).

Bireyin çalışma ortamına karşı tutumu olarak yorumlanan bağlılığı etkileyen pek çok değişkenin (ücret, terfi imkanları, sosyal haklar, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, çalışma koşulları gibi) olması konuya örgüt liderlerinin çok daha dikkatle yaklaşmalarını gerektirmektedir. Bunun yanısıra rekabet şartlarında yaşanan hızlı değişimler, çalışanların bağlılık duygularını artırıcı şekilde

organizasyonların yeniden yapılanmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle örgütler için, çalışanlarının yaptıkları işten ve çalıştıkları organizasyondan memnun olmalarını sağlamak ve örgütlerine bağlı çalışanlar yaratmak; şirketlerin mal ve/veya hizmet üretmeleri kadar önemli hale gelmiştir.

Bağlılıkla ilgili araştırmalar yüksek düzeyde duyulan bağlılığın, çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma ve daha yüksek verimlilikle sonuçlandığını göstermiştir (Chow, 1994: 23-28). Çalışanın çalıştığı kurum ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, kurumsal performans için çaba göstermesinin ve kurumda çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel değişkenler ile belirlendiği ifade edilebilir.

Dijital ekosistem içerisinde hayatlarını sürdürmeye çalışan tüm firmalar artık her gün hızlı ve kökten değişimlerle yüz yüzedir. Bu değişimle baş etmeleri için sadece ürün ve hizmetlerinde değil çalışanlarına yaptıkları yatırım ve onları nasıl elde ettikleri ile de fark yaratmak zorundalar. Dijitalleşmenin getirdiği hızın yanısıra büyük data ile nasıl başa çıkacakları, büyük datayı en iyi şekilde nasıl yönetecekleri ve geleceğin trendlerini rakiplerinden önce set etmek adına nasıl kullanacakları firmaların en önemli rekabet silahları haline geldi. Yenilikçi ürün sistemleri ve gittikçe daha komplike hale gelen insan – makine etkileşimleri klasik organizasyon şemalarını kökten sarsar hale geldi. Günümüzde artık ürünlerin ar-ge mühendisleri tarafından değil müşteriler tarafından geliştirilmiş versiyonları pazarlara sunulur hale geldi. Bunların yanısıra alışılmış kalıpların dışında öğrenen, çalışan, davranan Y jenerasyonu popülasyonu çoğalarak şirketlerde yönetici kademelerinde dahi pozisyonlanır oldu. Tüm bu sistem içerisinde örgütsel bağlılık kavramı bambaşka bir boyuta, motivasyon araçları farklı yaklaşımlara, örgüt kültürü ise çok farklı ele alınması gereken bir boyuta ulaştı.

Çalışan bağlılığı organizasyonun hedeflerine ulaşmasında önemli bir araç olarak bir çalışanın örgütün hedefleri konusunda kendisinden beklenenin daha fazlasını vermeye hazır olduğunun, kendini örgüt içerisinde önemli hissettiğinin ve örgütün hedefleri ile kendisini özdeşleştirdiğinin bir göstergesi olarak karşımıza çıkar. (Melcrum, 2005: 12-18).

Günümüzde farklı jenerasyonların bir arada çalıştığı pek çok örgüt örneği bulunmaktadır. Baby Boomer olarak adlandırılan 1965-1979 kuşağı, X jenerasyonu

olarak adlandırılan 1980-1999 kuşağı, Y jenerasyonu ya da millennial olarak adlandırılan 2000-... kuşağı artık pek çok örgütte birlikte iş görmektedir (Smola ve Sutton, 2002: 45-48). Hatta Y jenerasyonu pek çok organizasyonda artık çoğunluğu oluşturan nesil olarak organizasyonda etki ve katkı anlamında her yıl giderek daha fazla göze çarpmaktadır. Bu üç jenerasyonun da birbirinden farklı ihtiyaçları, tutumları, davranışları ve motivasyonları vardır. Bu nedenle, karma organizasyonlardan en iyi şekilde yararlanabilmek için, her bir çalışanın kurumların misyon ve vizyonunu, bu hedeflere ulaşmadaki rolünü ve katkılarının nasıl kabul edildiğini ve takdir edildiğini anladığı atmosferin sağlanması önemlidir (Robins ve Coulter, 2002: 29-33).

Değişimin hızının ve kapsamının belirlenemediği ve öngörü yapamadığımız bir dönemden geçiyoruz. Bu ortamda örgütlerin en önemli yetkinliklerinden biri öğrenme çevikliği. Şirketlerin artık çok deneyip, başarısız olup, hızlıca öğrenmeleri ve öğrenimlerinden çıkardıkları yeni yöntemleri sürdürülebilir kılmaları gerekiyor. Başarılı ve lider konumdaki örgütlerin sağlam bilgi birikimleri ile geleceğe yön vermeye devam edebilmeleri için daha da çevik olmaları gerekiyor. Eskiden kurumlarda bilgi birikimi usta-çırak arasında aktarılıyordu, günümüzde ise örgütler bilgi birikimini aktarmaya ek olarak yeni öğrendiğini hızlı bir şekilde kurumun bilgi havuzuna aktaracak bir çalışma ekosistemi yaratmak durumunda, kıdemden yaştan ziyade bilginin kimde olduğu ön planda. Şirketler bundan birkaç sene önce Y kuşağını anlamaya çalışır X kuşağının dinamiklerini konuşurdu, halbuki artık Z kuşağı da iş hayatına atıldı ve hatta 5 neslin yan yana çalıştığı ortamlar oluşmaya başladı. Nesillerin davranış ve iş yapış biçimleri genel olarak içinde büyüdükleri sosyal, ekonomik ve siyasal koşullara göre şekillenmektedir. Bu farklılıkların olması her ne kadar şirketlere katma değer yaratıyor ise de önemli ve başarılması gereken bir diğer nokta farklı nesillerin birbirini anlayabilmesini sağlamaktır.

Tüm bu farklı yönleri ile çalışan bağlılığı konusu şu anda dünyada pek çok örgütte en önemli konu haline gelmiş durumda. Araştırmalar örgütüne bağlı olmayan her iki çalışandan birinin şirketinden ayrıldığını ortaya koymuştur (Gallup, 2013). Ekonominin bu büyük devinimi ve rekabet devam ettiği sürece bu konu önemini korumaya devam edecektir. Gallup'un (2013) raporuna göre, dünya çapında 142 ülkedeki çalışanların sadece % 13'ü şirketlerine bağlıdır. Dünyanın dört bir yanında istihdam edilen insanların büyük çoğunluğu, iş yerlerine duygusal olarak bağlı değil

ve üretken olma olasılıklarının daha az olduğu işlerle meşgul ya da henüz işlerinden ayrılmamış durumdadır.

Çalışan bağlılığının düşük olduğu örgütlerde örgüt performansının düşme tehlikesinin yanısıra bir takım maliyetler söz konusudur. Bağlılığı düşük çalışanlar yalnız şirket kaynaklarının gereksiz kullanımına sebep olmayacak, alternatif işveren arayışları ile diğer çalışanların da etkilenmesine sebep olabilecek ve hem kendileri hem diğer çalışanların ayrılması durumunda işe alım maliyetine de sebep olacaklardır. Unutulmamalıdır ki örgütlerdeki liderler çalışan bağlılığı yaratacak bir atmosfer için en önemli oyuncularındandır. Liderin sergilediği davranışlar, çalışana verdiği değer, sunduğu kariyer ve gelişim olanakları, iletişimde gösterdiği açıklık ve dürüstlük, takdir, performansı teşvik yöntemleri ve sergilediği güven çalışanları direkt olarak etkilemektedir (Robinson, 2006: 42-48). Bu önemli rolü ile de liderliğin farklı boyutları, farklı liderlik tarzları ve bu tarzların çalışanların bağlılık ve motivasyonlarına olan etkileri çalışmada ayrı ayrı incelenecektir.

II. ŞİRKETLERDE DİJİTALLEŞME VE YENİ LİDERLİK

A. Dijitalleşme ve İşletmelere Etkileri

18. yüzyılda buharlı makinaların icat edilmesinin sonucunda Birinci Sanayi Devrimi başlamış ve o dönemde yapılan bilimsel çalışmalarla teknolojiye gelişmeler yaşanmıştır. Bu durum ise 2000'lerde Sanayi Devrimlerinden sonuncusu olan Dördüncü Sanayi Devrimi'ni ortaya çıkarmıştır. Endüstri 4.0 döneminde, yaşanan teknolojik gelişmeler çok daha hızlı ilerlemektedir. Bu gelişme, Endüstri 4.0'ı diğer sanayi devrimlerinden ayıran en önemli özelliğidir Dördüncü Sanayi Devrimi; devletlerde, firmalarda ve hatta toplumun tüm alanında ciddi bir dizi değişikliklerin olmasını sağlamıştır. Endüstri 4.0 kavramı, sanayideki üretim sürecinin dijital ortamla entegrasyonu ve sonucunda akıllı ürünler geliştirme, verimliliği arttırılmış üretimi gerçekleştirme, yüksek ve sürekli müşterilere ulaşma ve lojistik açısından oluşan çok boyutlu bir sistemi anlatmaktadır (Özkan, Al ve Yavuz, 2018: 126). Endüstri 4.0 insanların hayatını kolaylaştıran tüm akıllı uygulamaların ve makinelerin ortaya çıktığı yenilikçi bir dönemdir.

Endüstri 4.0 dönemi, akıllı fabrikaları ortaya çıkararak sanal ve fiziksel üretim sistemlerinin etkileşimini sağlamaktadır. Bu sayede ürünler kolay bir şekilde müşteriye özel hale getirilebilmektedir (Schwab, 2017: 17). Bu durum tüketici yararında da artış sağlamaktadır. Bu dönemde, ürünler daha kaliteli olmakta ve üretkenliğin artırmasına sebep olarak müşterilerin talep ve isteklerini değiştirmektedir. Bunun yanında, firmaların iş birliği içerisinde girmelerinin önemi anlaşılmaktadır, yeni ortaklıkların kurulmasını tetiklemektedir (Schwab, 2017: 62).

Endüstri 4.0 ile ortaya çıkan teknolojiler, firmaların yönetim, örgütlenme ve kaynak bulma yöntemlerini etkilemektedir. Bunun yanında dijital destekli yeni teknolojiler, firmaların değişim hızını ve boyutunu artırmaktadır (Schwab, 2017: 59). Endüstri 4.0 dönemi ile birlikte çalışan kesim de hızlı ve kolay bir şekilde bilgiye ulaşabilmiş, büyük miktarlardaki veriler kolaylıkla bir yerden bir yere aktarılabilmektedir.

Bilgi, firmaların karar alma aşamasında gerekli kaynaklardan biridir (Al, 2013: 189). Endüstri 4.0 devri ile önemliliği artan bilgi, firmalar tarafından içselleştirilmeli ve elde edilen bu bilgiler karar alma aşamasında verimli, kullanılabilir bir hale getirilmelidir. Bunun yanında, firma yöneticilerinin çalıştıkları firmanın öğrenme ve değişme kapasitesine, hızlı yatırım kararlarını alma becerisine sahip olup olmadığını anlaması bir zorunluluktur (Schwab, 2017: 60).

Endüstri 4.0'ın firmalar üzerinde yarattığı değişim ve gelişmeler şunlardır (Özkan, Al ve Yavuz, 2018: 126):

- Yönetim açısından, imaj yükseltilmesi, misyon ve vizyonun geliştirilerek sürekli hale getirilmesi, organizasyon yapısının geliştirilmesi ve takım çalışmasının ön plana çıkarılması, işgörenlerin memnuniyetlerinin yükseltilmesi,
- Finansal açıdan, firma varlığının ve ödeme gücünün korunarak büyümenin ve karın artırılması, sermaye çekilmesi ve yeni yatırımların yapılması, ortak ve hissedarlara daha fazla kâr payı verilmesi,
- Maliyet açısından, tüm maliyetlerin kontrolü ve azaltımıyla daha düşük maliyetli ancak daha kaliteli ve uygun fiyatlarla satılabilir mamul-ürün üretiminin gerçekleştirilmesi,
- Üretim açısından, üretimde insan makine iş birliğinin sağlanması ve kütle üretiminin artırılması, yani etkenlik ve üretkenliğin yükseltilmesi, optimal üretimin gerçekleştirilerek sürekliliğinin sağlanması,
- Satış ve pazarlama açısından, üstün rekabet gücüne kavuşularak pazar payının artırılması ya da pazara egemen olunması, müşteri istek ve ihtiyaçların hem kalite hem de fiyat olarak istenildiği gibi karşılanması ve satış sonrası hizmetlerin (servis, dağıtım, yedek parça ve değişimi hizmetleri) ve her tür faaliyetlerin geliştirilmesi,
- Araştırma geliştirme faaliyetlerine daha fazla önem verilerek, Bilgi ve İletişim Teknolojilerinden daha fazla yararlanmaktır.

Dijitalleşme, müşterilerin bilgiye daha hızlı ve kolayca ulaşmasını sağlamaktadır. Böylece müşteri taleplerinin de değiştiği görülmektedir. Şeffaflığın artmasına yol açan dijital alan ile tüketiciler daha çok veriye ulaşabilmekte, ürünler

hakkında daha fazla kıyaslama yapabilmektedir. Buna bağlı olarak firmalar geçmişe göre, müşterilere daha fazla hesap verme sorumluluğunda olduğunu hissetmekte ve giderek şeffaflaşma artacağı için müşterilere karşı hesap verme sorumluluklarının daha da büyüyeceğini düşünmektedir (Schwab, 2017: 63). Sonuç olarak yapılan tüm işler artık dijitalleşmeye başladı. Bir fikrin aktarılmasından tutun bir ürünün satışına kadar her türlü uygulama dijital dünyanın bir parçası oldu. Hedef kitleye, müşteriye ve tüm insanlara ulaşım dijital köprü ile sağlanmaktadır.

Dijitalleşme ile gerçekleşen radikal değişim ve dnştrmelerin, firmaların tüm süreçlerinde görülen büyük değişim devam etmektedir. Markus ve Loebbecke (2013: 650), bu durumu, dijitalleşmenin tüm endüstri ekosistemleri içinde çok fazla yaygınlaşmasına bağlamaktadır. Her ekosistem, kendi içinde alt ekosistemlerden meydana gelmekte ve bu alt ekosistemler birbirleriyle direkt veya dolaylı yoldan etkileşime girmekte, aynı anda st ekosistemle de etkileşimde bulunmaktadır. Bazen st ekosistem kendisi içindeki tüm alt ekosistemleri değiştirebildiği gibi bazen de çok güçlü bir alt ekosistem, st ekosistemi değiştirme ve dönüştürme gücüne sahiptir (Karaçuha ve Pado, 2018: 119).

Dijital ağda gelişen teknolojilerle birlikte işin yapılma şekli de değişmektedir. Bu ağda firmaların yöneticilerinden gelen bir e-postayı görmemesi, çalışanın araştırdığı bir konuyu internette bulamaması, firmaların yurtdışındaki yabancı ortaklarıyla görüntülü konuşma planını gerçekleştirmemesi gibi durumlarla karşılaşması olanaksız olmaktadır. Firmaların iş yapma şekillerini bu yönde düzenlemeleri önemli hale gelmektedir. Firmaların her alanında teknoloji kullanımının teşvik edilmesi, işgörenlerin merak ve öğrenme isteğinin canlı tutulması firmaların başarıyı yakalamasında en önemli etken olmaktadır.

Teknolojideki hızlı değişim ve gelişimle, firmaların kullandığı bilgisayarların işlem gücü de aynı düzeyde değişmekte ve gelişmekte, internet bağlantısı her zaman her yerde kullanılabilir olmaktadır ve tüm bu gelişmeler işgörenlerin ve firmaların iş yapış şekillerini de değiştirmektedir. Işlem hızı ve depolama alanlarındaki artış, firmalardaki sanal ve global işbirliğinin yapılmasını sağlamaktadır. Işgrenler ofise gelmek veya yüz yüze görüşmek yerine işlerini kişisel bilgisayarları, tabletleri veya akıllı telefonlarından devam ettirmeyi uygun görmektedir.

Çalışma ortamındaki yaygın dijitalleşme ve artan teknoloji kullanımı, firmalarda üretkenliğin artmasında, maliyet tasarrufu yapılmasında ve karmaşıklaşan pazarda esneklik ve uyum kabiliyeti kazanılmasında rol oynamaktadır. Firmalar böylelikle evrensel insan kaynağı ile uluslararası düzeyde işbirlikleri yapabilmekte ve işgörenler internet erişiminin olduğu her yerde dünyanın her noktasından çalışmayı sürdürebilmektedir. Dijitalleşmenin kazandırdığı yeniliklerden biri de farklı zaman diliminde ve ülkelerdeki çalışanların ve yöneticilerin, Skype, e-posta ve bulut depolama teknolojileri ile uzaktan çalışabilmesidir. Bu sayede firmalar müşteri ziyaretleri veya farklı çalışma gruplarıyla yapılan işler için pahalı yolculuklara bütçe ayırma gereksinimi duymamaktadırlar. Dijitalleşmenin firmalara sağladığı fırsatlar, işgörenler ve firmaların fiziki bölgelere ve işbirliği içinde olunan pazarlara olan zorunlu bağımlılığını ortadan kaldırmaktadır. Firmalar kurulduğu yerde kalma mecburiyeti hissetmeden çalışmak istedikleri ortamlara rahatlıkla ulaşabilmektedir. Akıllı telefonlar, tabletler ve diğer mobil cihazlar çalışanların herhangi bir yerden iş yapabilmelerini, işgörenlerin çalıştıkları, iş yaptıkları kişilerle bağlantıda kalabilmelerini, işbirliğinde bulunabilmelerini sağlamaktadır.

Dijital işyeri çalışma ortamı beraberinde güvenlik problemi ve yeni dijital görgü kurallarının geliştirilmesi gibi kendine özgü başka problemlerin de yaşanmasına neden olmaktadır. Ayrıca, iletişim kurulan kişilerle sürekli bağlantıda kalma beklentisi, tükenmişliğe ve mental sorunlara yol açmaktadır. Daha dijital bir çalışma biçimine geçiş, kurumsal zihniyeti “7 gün 24 saat” anlayışı ile çalışmaya yöneltmekte ve çalışanların iş zihniyetlerini, işle ve işte kurdukları ilişkilerini etkilemektedir. Cep telefonlarını kolayca erişilebilecek bir yerlerde tutma gereksinimini ortaya çıkarmaktadır, profesyonel ve özel hayat arasındaki çizgilerin zamanla bulanıklaştığı bir dünya tasarlamaktadır ve çalışma hayatı ile özel yaşam arasındaki dengeyi kurmayı zorlaştırmaktadır.

İşyerinde iş arkadaşları ile iletişim kurma şekli dijitalleşmeyle değişim içerisine girmektedir. Teknoloji, birlikte çalışılan ekip arkadaşlarıyla ve yöneticilerle kurulan ilişkilerde daha rahat bir tutum sergilemeye neden olmaktadır. Yaşanan tüm bu gelişmeler, işyerinde yöneticilerin ve işgörenlerin birbirleriyle olan iletişimlerini güçlendirmesini ve işlerini kolaylaştıran teknolojilerle uyumlu olmalarını mecbur kılmaktadır. Firmalar, insanı dijital iş akışına entegre edebilmek için çalışmalı,

mevcut tüm teknolojilerle karşılıklı iletişimin kesintisiz bir biçimde sürmesine yardımcı olmalıdır.

Firmaların, müşterilerini, teknolojiyle sağladıkları verimliliklerini ve insan kaynaklarını kaybetmemek için, politikalar yapmaları ve kurumsal kültürlerini dijital işyeri ortamında yeniden yorumlamak için dinamik yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir. Çalışanlarına çalışma yaşamı ve özel yaşam arasındaki dengeyi kurduran, çalışma ortamını daha insan ve teknoloji odaklı bir çalışma alanı haline getirebilen, yeni dijital yöntemleri kabul eden firmalar, bu yeni dijital işyeri alanında başarıyı yakalayabilecekleri savunulmaktadır (Tarıyan, 2018: 71). Dijitalleşme dönemi çalışma ortamında yeni liderlik yaklaşımlarını da gündeme getirdi. Bir sonraki başlık altında değerlendirilecek konu ile bu yeni yaklaşımlar ele alınacaktır.

B. Dijitalleşen İş Ortamında Yeni Liderlik Uygulamaları

Gelişen dünyada, bu gelişmelerden olumsuz etkilenen insan ilişkilerinin olduğu düşünülmektedir. Halbuki tüm değişimler ve gelişimler de insanlar tarafından olmaktadır. Tarihte bazı insanlar isminden bahsettirebilirken bazılarıysa sadece kendilerine verilen görevleri yaparak hayattan ayrılmışlardır. Aynı zamanda insanlar birbirlerine karşı üstünlük sağlamak için savaşmışlar. Bu üstünlük savaşı siyasi, askeri ve ekonomik alanlarda kendisini göstermiştir. Bu savaşta başarının elde edilmesinde rolleri olan mücadele önderlerinin liderlik başarısına bağlıdır.

Güçlü olmak ya da gücü elde bulundurmamak, insanların yaşamlarında öne çıkan ve insanlık için etkili olan bir gerekliliktir. Tarihte güç olgusu her vakit insanların ilgisi çeken konular arasına girmiş ve insanların gücü elinde bulundurma arzuları hiçbir zaman sonlanmamıştır (Yılmaz, 2012). İnsanların gücü elinde bulundurma güdülerini onları sürekli birbirleriyle mücadele içine almıştır. Bu güç savaşları toplumların gruplaşmasına neden olmuş ve toplumları birbirinden farklılaştırmıştır. Bu farklılıkta onların yönlendirilmesine yol açmıştır ve toplumları idare eden liderlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

21. yüzyıl insanların hayatında etken rolü olan bilgi ve teknoloji çağı, her geçen gün değişen, gelişen ve bu durumun hızına yetişilemeyen bir çağdır. Bu değişim ve gelişimler insanların kendilerini takip eden liderlerin özelliklerini etkilemiştir. Önceleri otokratik ve egemensel bir liderlik anlayışı varken iken Birinci Sanayi Devrimi dönemi (Buhar Gücü Keşfi) ile başlayan ve Endüstri 4.0 döneminde

kadar daha bilimsel bir liderlik anlayışına geçilmiştir. Bu dönemde liderlik tanımı çok değişikliğe uğrayarak, modern yönetim tarzlarıyla birlikte şeffaf bir yapıya dönüşerek daha demokratik ve katılımcı olmaktadır.

Endüstri 4.0 ile birlikte eskiden kalma hiyerarşi ve liderlik kavramları değişmektedir. 21. yüzyılın hız ve karmaşasının ortaya çıkardığı zorluklarla çalışanlar kendilerine verilen çok fazla sorumluluğun üstesinden tek başına gelebileceğini düşünememektedir. IBM'in 1500 liderle yaptığı küresel araştırmada, liderlerin yarısından fazlası, kendilerine verilen görev ve sorumlulukları tek başlarına yönetebileceğine inanmamıştır. Bu durum, Endüstri 4.0'ın gelmesiyle birlikte artan hız, karmaşıklık, otokratik ve bireyselci liderliği bünyesinde barındırmamaktadır ve daha kolektif ve işbirlikçi liderliğe geçişi zorlamaktadır (Tüzmen, 2017'den aktaran Yüksel ve Genç, 2018: 3). Endüstri 4.0 dönemi bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda yetenekli bireylere ihtiyacı doğurmaktadır. Aynı zamanda bu bireylerden çalıştıkları firmaların bu sistemleri kullandığı teknik, organizasyonel ve üretim süreçlerini de bilmesi beklenmektedir. Bu sayede firmalar yeni iş modellerini kurarak, firmanın çıkarına doğru kararlar vermesi sağlanmaktadır.

Endüstri 4.0'ın, 2011 senesinde ilk olarak konuşulmasını ve tüm sanayi kurumları için gerçek olması, hazırlıksız yakalanan sanayi kurumlarının da yeni iş modellerini bunun üzerine yapılandırmasını gerekli kılmıştır. Üretimin kesintisiz sürekliliği, her an daha iyiye gitme düşüncesi ve küresel ölçekte rekabetçiliği sağlama sürecinde Endüstri 4.0 devrimi sanayi sektörünü farklı bir boyuta taşımıştır. Bu değişim yine farklı düşünebilen insanların geçmişten gelen kaynakları kullanarak daha iyiye gitme mücadelesi ile gerçekleşmiştir. Stratejik planların gerçekleştirilmesiyle ve yeni dünya düzenindeki değişim sürecinin yönetilmesinde bilhassa liderlik alanında gerekli taze enerjiyi ve kısa sürede değişebilecek ortamı kurabilmeyi, dünyayı yakından izleyen, işi ile ilgili stratejik vizyonu ve hayalleri olan, rekabeti bir savaş olarak gören değil doğru analiz edebilen, yenilikçiliğe inanan çok fonksiyonlu insanlarla ve liderlerle endüstri 4.0 devrimi iş yaşamında ancak uygulamaya dönüşebilecektir (Saka, 2017: 10). Tüm bu süreçlerin başlatılması, takip edilmesi ve uygulamaya geçmesi için döneme uygun liderlerin yetişmesi sağlanmalıdır.

1980'li senelerden sonra değişim geçmişe nazaran daha hızlı yaşanmıştır. Bu değişim liderlik anlayışlarını da değiştirmiştir. Daha karizmatik, daha insancıl ve

daha etkili olmakla birlikte daha işbirlikçi ve paylaşımcı liderliğin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Teknolojik, siyasal ve ekonomik anlamdaki değişimler insanların eğilimlerini etkileyerek, duygularını, değerlerini, etik anlayışlarını, standart ya da uzun dönemli beklentilerinin farklılaşmasını sağlamıştır (Northouse, 2016). Bu durumun sonuçlarından biri de dünyanın küreselleşmiş olmasıdır. Dünyanın küreselleşmesinin yanı sıra, hızı ve karmaşasında insanlar daha fazla kişisel beklentilere girmiştir. Eski dönemlerde yalnızca aç kalmamak ve hayatta kalmak üzerine kurulu bir dünya yaşamı varken içinde bulunduğumuz dönemde endüstri 4.0 kavramı ve pazarlama 4.0 kavramlarıyla birlikte beklentiler kişiselleşmiş çok daha fazla tatminkar istekler ortaya çıkmıştır.

Bilgi, önde gelen örgütsel girdilerden biri olmakla birlikte çok kolay ve ucuz elde edilmektedir. Tüm örgütsel stratejiler, kurum amacını belirten misyonlar, gelecek hedefleri, vizyonlar bilgi temelli ürünlere ve hizmetlere yoğunlaşmış ve yoğunlaşmasını sürdürmektedir. Bu yoğunlaşmaya bağlı olarak bilginin en etkili bir şekilde geliştirilmesi, kullanılması, paylaşılması ve yayılması hususunda yeni örgütsel değerler oluşturulmakta olup, bu da ancak Endüstri 4.0 çağının anlaşılması ve bu çağı anlayan liderler sayesinde olabilecektir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2017). Üretim süreçlerinde, tekniklerde ve çıktılarda düşünsel temelli gelişmeler hızlanmış ve bilginin önemi daha net bir şekilde anlaşılmıştır. Fakat bu gelişmelerde önemli olan, örgütlerin bilgi süreçlerindeki kalite, yeni bilgiyi üretme yönetimi ve en önemlisi bilgilerin liderler tarafından etkin olarak kullanılıp kullanılmadığını saptamaktır.

C. Liderlik Teorileri

Liderlik, çeşitli stil, form ve bağlamlarda bol miktarda literatür içeren geniş bir araştırma alanıdır (Jackson ve Parry, 2011; O'Toole, 1995). Yapılan araştırmalarda bazı alanlar daha önemli olarak tanımlanmış ve bu nedenle liderlik araştırmacıları tarafından daha titizlikle ele alınmıştır (Schein, 2006; Yüksel, 2012). Modern bilim adamları, Dym ve Hutson (2005), ayrıca Gordon (2007) ve Levine (2008) gibi liderlerin ilişkili özellikleri ve kişilikleriyle ilgili "özellik teorisi" üzerinde durmuşlardır. Diğerleri örgütsel liderliğe odaklanarak, organizasyonun bir bileşeni olarak liderliği analiz etmişlerdir (Blanchard, 2007; Northouse, 2007) ve bağlamsal olarak uyarlanabilir uygulamalara odaklanan durumsal liderliği analiz etmişlerdir

(Blanchard, vd. 2013). Goleman (2003) tarafından geliştirilen liderlerin kendine güveni, duygusal, sosyal ve kişisel farkındalıklarını içeren duygusal zeka liderlik modelleri bile, artık liderlik çalışmaları alanında daha belirgin konulardır (Dulewicz ve Higgs, 2005; Maurik, 2001). Bununla birlikte, karmaşık ve değişen organizasyonların liderliği ile ilgili araştırmalarda, değerler temelli liderlik çalışması, tamamlayıcı dönüşümsel ve otantik liderlik yollarıyla birlikte ön planda olmuştur (Bass ve Riggio, 2006; Bryman, 1992; Copeland, 2014; Maurik, 2001).

1. Değerlere Dayalı Liderlik

Değerler, inançların, olaylara karşı gösterilen tutumların, hissedilen duyguların ve çeşitli oluşumlara verilen yanıtların bir araya gelmiş halidir. İnsanlar açık veya gizli bir şekilde, olaylara, fikirlere veya nesnelere iyi veya kötü, uygun veya uygunsuz, doğru veya yanlış gibi değerler yükler. İş hayatıyla ilgili bu tür hisler ve düşüncelerse kurumsal değerleri ifade eder. Günümüzde, değerlerle yönetim tarzı, değerlere dayalı liderlik gibi kavramlar giderek daha fazla kullanılmaya başlamıştır.

Kişisel ve kurumsal değerler, insanların yetiştirilme tarzları, yaşam tecrübeleri, dini inançları, çalışma arkadaşları ve sosyal çevreleri ile şekillenir. İnsanlar dünyaya neyin doğru neyin yanlış olduğunu anlıyor olarak gelmemektedir. Değerler, insanların gereksinimlerini nasıl davranışlarla belli ettiklerini, güçlerini nasıl kullandıklarını ve çatışmalarla nasıl başa çıktıklarını belirlemektedir. İş hayatındaki yönetim stilleri gibi değerler de değiştirilebilir, iyileştirilebilir ve tutarlılığı sağlamak için netleştirilebilir fakat çalışma yaşamında ortaya çıkan değerler sosyal ve bireysel değerlerden farklı olamazlar.

Değerlerin en önemli işlevi, insanlara bireysel ve kurumsal gereksinimleri karşılayacak standartlar sağlamak, onların özgüven ve motivasyon duygularını geliştirmektir. Belli değerlere bağlılık, insanların güvenini ve kendilerine olan saygısını arttırmaktadır. Ahlak ve beceriler için sosyal ve kurumsal standartlara sahip olmak, başkalarının saygı duymasını da sağlamaktadır.

Aslında anlamlı ve önemli değerler, bireyler ve kurumlar için arzu edilen standartları temsil eden çok az temel fikir ve inançtan oluşur. Liderler, farklı nedenlerden dolayı bu temel değerlerden farklı öncelikler belirleyebilir. Örneğin, özgürlük ve eşitlik değerlerine daha fazla değer verilirse, hiyerarşi ve bireyselliğe öncelik verilmiş olmaktadır. Her ikisine de aynı öncelik verilirse, katılımcı ve

demokratik bir yönetim tarzı tercih edilmektedir. Liderler her iki değeri de anlamlı ve önemli olarak kabul etmiyorsa, bu totaliter yönelimi ifade etmektedir.

Değerlere dayalı liderlik, insanlara değerlerini hatırlatmaktadır ve neyin gizlendiğini netleştirmektedir. Gerekirse önemli ve öncelikli değerlerin ortaya çıkarılmasını ve yeniden düzenlenmesini sağlamaktadır. Böyle bir liderlik tarzına sahip insanlar, inançlarını ve değerlerini sıralamaktadır ve öncelik sırasına koymaktadır, davranışlarını ve varsayımlarını yönlendiren değerler hakkında tam, doğru ve tutarlı bir bütünlük sağlamaktadır.

Değerlere dayalı yönetim / liderlik tarzı, insanlar arasında bağlılık, inanç, güven, heyecan, coşku, mutluluk ve gurur yaratacaktır. Böyle bir lider üretkenliği ve yaratıcılığı artıracak, işbirliği ve anlayış ortamını destekleyecek, iş etiğinin korunmasını, çatışmaların etkin yönetimini ve gücün etkin kullanımını sağlayacaktır. Değerleri netleştiren, paylaşan ve uygulayan bir lider, tüm değerlerin başarı, güvenlik, özgürlük, öz saygı, dostluk, barış, akıl, uyum, eşitlik ve adalet anlamında istenilen tüm değerlerin gerçekleşmesini kolaylaştıracaktır (Barutçugil, 2015).

Değer merkezli liderlik yaklaşımı, bilhassa değerlerin devamlı azalarak içinde bulunduğumuz yüzyılda, dönemin temel farklılıklarından bazılarını tepki olarak önerilen modern liderlik yaklaşımlarından biridir (Shatalebi ve Yarmohammadian, 2011: 3705). Kraemer (2011) firmaların, daha büyük bir küresel bilince sahip olmaları için çaba göstermeleri gerektiğini savunmaktadır, bu durum ancak doğru olanı yapmak ve değerlere bağlı kalmakla olacağını belirtmektedir.

Yönetim çerçevesinden bakıldığında değerleri, ‘işgörenler ve liderlerin davranışlarının altında yatan tutum ve inançlar’ olarak tanımlamak mümkündür (Viinamäki, 2009: 7). Değer merkezli liderlikse temel değerleri, prensipleri, inançları insan hayatını merkezine koyup bu sayede çevredeki insanların olağandışı performanslarını ortaya çıkarmaya yönelik bir yönetim yaklaşımıdır (Sehring, 2015: 30).

Taylor (2010: 7) değer temelli liderliği, “kişisel kazanç odaklı olmadan, tedarikçilere, ortaklara, müşterilere ve firmaya değer getiren bir liderlik felsefesi” olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımsa değerlere dayalı liderlik; lider-üye ilişkisinde ortak değerlere odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır (Maier, vd. 2015: 384).

Yönetim kuramcıları tarafından kurumsal liderlerin ahlak ve etik gereksinimleri birçok kez ele alınmıştır. Değer merkezli liderlik çalışmaları da bu gereksinimlerden hareketle, bir firmanın ve yöneticisinin değerlerini uyumlaştıran bir liderlik tarzı için gerçekleştirilmiştir (Fernandez ve Hogan, 2002: 26). Yani değerlere dayalı liderlik, bir liderin yöneticilik faaliyetlerini yaparken, kararlar alırken değerleri, inançları, tutumları, normları ne kadar dikkate alındığıyla ilgilidir.

Liderlik bir etkileme tarzı olarak kabul edilir ise değerlerle liderlik arasındaki ilişki, liderlerin takipçileri değerler aracılığıyla etkilemesi ile ortaya çıkmaktadır. Liderler, örgüt üyelerini kendi değerleri yönünden etkileyebildikleri gibi, üyelerinin kişisel inanç ve değerlerini örgütsel amaçlarla entegrasyonunu sağlayarak bu hedeflere ulaşabilir. Örgütsel stratejiyi ortak değerler üzerine kurmak ve bunu uygulamak, liderlik kabiliyetleri kadar örgüt kültürünü yönetme ve örgüte kimlik kazandırma gibi farklı yönetsel kabiliyetleri de gerektirmektedir.

Nicholls (1999) liderliği yönetsel, stratejik ve değere dayalı olmak üzere üç boyutta incelemektedir. Araştırmacıya göre bu üç boyut birbirinin tamamlayıcısı olan, el, akıl ve gönül gücüyle liderlik yapabilmeyi göstermektedir. Elle liderlik yönetsel liderliktir. Bu liderlik türü denetim aracılığıyla performans üzerine odaklanmayı gerektirmektedir. Akıl ile liderlik stratejik liderliktir. Bu da etkili bir örgüt ortaya çıkarmak için akıl yoluyla dönüşüm süreçlerini yönetmeyi belirtmektedir. Değer temelli liderlikse bu iki uygulamayı da kapsamakla birlikte takipçileri kalp gücüyle etkileme esasına dayanmaktadır. Bu sebeple değere dayalı liderlik, insanların elleri ve akılları kadar gönüllerinin de göz önünde bulundurmasını gerektirmektedir (Baloğlu, 2011: 1368).

2. Dönüşümsel Liderlik

James McGregor Burns 1978 yılında yazdığı ve sosyolojik bir çalışma olan “dönüşümcü liderlik” adlı çalışmasını kavram olarak geliştirmiştir. Burns’e göre dönüşümcü liderler işgörenlerini adalet ve eşitlik gibi hususlarda yüksek düzeyde motivasyon sağlayan bireyler olarak görmektedir. Bass tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlikse basit alışveriş, değiş-tokuş metotlarının dışına çıkılmakta alternatif düşünce sistemleri geliştirilmektedir. Liderin amacı işgörenlerin tutumlarında farklılık yaratmak, ortak bir vizyon oluşturmak, örgütsel amaçlara ve hedeflere yönelik bağlılık sağlamak, kişisel gelişimi olanaklı kılan bir örgüt iklimi oluşturmaktır (Bakan, vd. 2015: 203). Bass tarafından geliştirilen liderlik yaklaşımı

firmaların geleneksel yönetimden modern yönetime geçişte sürecin yürütülmesini sağlayan bireylerin yetiştirilmesidir.

Bass (1990: 21-22) liderleri işgörenlerinin menfaatlerini genişletip arttırdıklarında, örgüt amaçlarının ve misyonunun farkındalığını sağladıklarında ve kabul etiklerinde, işgörenlerin örgütün iyiliği için kişisel çıkarların ötesine bakmalarını sağladıklarında dönüşümcü liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler bu sonuçları bir veya birkaç şekilde elde etmektedir; işgörenlerine göre karizmatik olabilmekte ve onlara ilham olabilmektedir; her bir işgörenin duygusal gereksinimlerini karşılayabilmektedir ve/veya işgörenlerini zihinsel yönden yönlendirebilmektedir.

Değişimin sürekli olduğu bir ortamda varlıklarını sürdürmek için değişmek ve yeniden yapılanmak mecburiyetinde olan örgütler, bu köklü değişimleri gerçekleştirebilecek liderlere gereksinim duymaktadır. Bu liderler, dönüşümcü liderler olarak ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderlik bir vizyon oluşturma, örgütü yaratılan bu vizyon bağlamında uygulamaya geçirme davranışıdır. Yenilik ve değişimlere adaptasyon sağlamak için teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirmek gerekmektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 209-211). Kısacası dönüşümcü liderler, değişen ve dönüşen firmaları bu süreçte liderlik etmektedir.

Dönüşümcü liderlik, izleyenlere, firmanın mükemmel performansa ulaşmasını sağlayan daha yüksek heves, özveri, bağlılık ve ekstra gayret gösterimlerine ilham verme hususunda güçlü bir potansiyel ortaya koymaktadır. İşgörenlerin güven, sadakat, adalet ve öz-yeterlik, özgüven ve öz-değer artışlarına dayanmaktadır (Rua ve Araujo, 2016: 46).

Dönüşümcü liderlik genellikle en etkili liderlik biçimi olarak belirtilmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı, ortak değerlere ve gereksinimlere vurgu yapan çok boyutlu bir liderlik tarzını ifade etmektedir. İzleyenlerin kişisel gereksinim ve değerlerinden çok ortak değerlere ve gereksinimlere dayanmaktadır ve izleyenlerin beklentilerinin dışında performans sergilemelerini sağlamaktadır. Değişime ve dönüşüme odaklanması ile dönüşümcü liderlik takipçilerin duygularına dokunmaktadır (Güllüce, vd. 2016: 264). Dönüşümcü liderler, işgörenlerin motivasyonlarını artırma ve geleceğe yönelik bir vizyon oluşturarak takipçilerini bu vizyona inandırma beceri, kapasite ve enerjisine sahiptir (Gül ve Şahin, 2011: 242).

Dönüşümcü liderler işgörenlerin tespit edilmiş örgütsel vizyon ve misyon etrafında toplanmasını sağlamaya gayret ederek örgütsel süreçlere katılımlarını sağlamakta, potansiyellerini ve başarılarını arttırmaktadır. Dönüştürücü liderlik tarzında hem lider hem de işgörenler, kendilerini özdeşleştirebilecekleri çeşitli isteklerine yönelik amaçlar doğrultusunda değişmektedir. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik, işgörenlerin kendilerini örgütün hedefleriyle özdeşleştirmektir (İşcan, 2006: 164).

Dönüşümcü liderlik, liderlerin altında çalışanların inanç, ahlaki değer, algı, motivasyon ve işbirliği düzeylerini örgütün hedefleri ile uyumlaştırma hususunda teşvik etmeleriyle gerçekleşmektedir. Dönüşümcü liderlik, lider ve astları arasındaki ilişkiye dayalı ve ilham veren bir liderlik tarzıdır (Eren ve Titizoğlu, 2014: 278).

Dönüşümcü liderlik, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için işgörenlerin zihinsel anlamda farklılaşması gerektiğine inanılmaktadır. Dönüşümcü liderler zorlayıcı bir güce başvurmadan insanları etkileyerek kendi isteklerini izleyicilerinde isteği haline getirmektedir (Gürel, 2013: 6-7).

Dönüşümcü liderlik üzerine örgütsel performans ve düzenlemelerle ilgili en uygun liderlik tanımlamaları yapılmaktadır. Dönüşümcü liderler, tercih edilen davranışları sergilemeleri yanında bireysel başarı, yüksek beklentiler ve örgütsel amaç ve hedefleri kabul etme davranışı göstermektedir (Abouraia, vd. 2017: 407). Dönüşümcü liderlik, örgütlerin ani gelişen olaylarda ve etkili şekilde değişimlerin ortaya çıkarılmasına yönelik bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında öğrenme kolay ve yenilikçi bir liderlik yaklaşımı sunulmaktadır. Dönüşümcü lider vizyon sahibidir ve değişim gerçekleştirme hususunda beceriklidir. İşgörenlerin kabiliyet ve becerilerini ortaya çıkararak kendilerine olan güvenlerini arttırmaktadır ve kendilerinden beklenenden daha yüksek düzeyde performans sergilemelerini hedeflemektedir (Buluç, 2009: 9-13).

Dönüşümcü liderlikte lider ve işgörenler arasında değerli bir şeyin alışverişinin mümkün olduğu bir ilişki tarzıdır. Lider, astlarının belli kabiliyetlerini ya da becerilerini kullanmak maksadıyla astları ile ilişki gerçekleştirmektedir. Dönüşümcü liderliğin yönetim ile eş anlamlı olduğu kabul görmektedir (Dümen, 2008: 69-70). Dönüşümcü liderler, işgörenlerde performans artışı sağlamak maksadıyla onların motivasyonlarını artırıcı metotlar uygulamaktadır. Bu yaklaşımda izleyicilerin işle

ilgili tutumları yanında onların değerleri, öz saygıları ve lidere güven dereceleri üzerinde durulmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 214).

Dönüşümcü liderlik, örgüt üyelerini değiştirme ve dönüştürme sürecidir. Bu liderlik tarzını uygulayan liderler izleyenlerini becerilerinin ötesinde yapabildiklerinden veya istediklerinden daha fazlasını yapmaya ve çalışmaya teşvik etmektedir. Dönüşümcü liderler adanmış ve doyumlu izleyenlere sahip olma eğilimindedir. İşgörenlerini yetkilendirir, gereksinimlerine ve gelişimlerine dikkat etmektedir, kendi liderlik potansiyellerini arttırmalarına yardımcı olmaktadır. Dönüşümcü liderlerin en önemli görevlerinden biri de örgütsel hedefleri gerçekleştirmek maksadıyla ekstra gayret göstermenin ötesinde izleyenlerine yapıcı geri bildirim de sağlamalarıdır. Bu tarz liderler, izleyenlerini kolektif menfaatler için kendi menfaatlerinden vazgeçmeye ikna edebilmektedir. İzleyenler kendi başarılarını örgütün başarısıyla eşitlediklerinde ve kendilerini örgütsel değerler ve hedeflerle özdeşleştirdiklerinde örgütsel eylemlere devamlı katkı sağlama gayesiyle birlikte işbirliği içine girme istekleri en üst düzeye çıkmaktadır (Mujkic, vd. 2014: 259).

Dönüşümcü liderler; örgüt çalışanlarının enerjilerini, beklentilerini, taleplerini ve hedeflerini örgütün amaçlarına yönelik olarak şekillendirmektedir. Ortak bir amaç, inanç ve eşgüdüm oluşturulmakta, örgütün yaşam kalitesi arttırılmakta ve amaçların gerçekleştirilmesine yönelik bir sinerji oluşturulmaktadır. Dönüşümcü liderler araştırmacı ve sorgulayan insanlar olmaları yanında geleneksel bürokrasinin dışında davranan, gelişime uygun ortam kuran, enerjisi yüksek kişilerdir. İşgörenlerin hem örgütün hem de toplumun ortak çıkarlarına yönelik eyleme geçmesini sağlamaktadır, davranışları yoluyla insanlara belirli düşünceleri aşılacaktır (Hatipoğlu ve Zengin, 2018: 402-403).

Burns'e göre dönüşümcü liderler zorlamadan izleyenlerini etkilemekte, motivasyonlarını yükseltmekte, bu yolla onların desteklerini almaktadır. Çevrelerinde değişim ve dönüşüm sağlayabilen liderlerdir (Şirin ve Yetim, 2008: 33).

Podsakoff, vd.'na (1990: 112) göre dönüşümcü liderlerde altı anahtar davranış biçimi vardır:

- Vizyon tanımlama ve açıklama; liderin görev yaptığı birim, bölüm ya da firmada yeni fırsatları tanımlamayı amaçladığı davranış veya

gelecekle ilgili bir vizyon geliştirmesi, telaffuz etmesi ve işgörenlere ilham vermesi,

- Uygun model sağlama; lider, benimsediği değerlerle uyumlu olarak kendisini takip etmeleri için işgörenlere örnek olması,
- Örgüt değerlerinin kabulünü teşvik etme; işgörenleri ortak bir amaç etrafında toplamak ve işgörenler arasında işbirliğini arttırma,
- Yüksek performans beklentisi; liderin sorumluluğu, kalite beklentilerini karşılamak ve/veya izleyenler adına yüksek performans beklentisinde bulunmaktır.
- Bireyselleştirilmiş destek sağlama; liderin izleyenlerine sayęı duyması, bireysel duygu ve gereksinimlerle ilgilenmesidir
- Entelektüel uyarım; lider izleyenlerini işleri ile ilgili varsayımları sorgulamaları ve performanslarını geliştirmek için yaratıcı yöntemler bulmaları hususunda teşvik etmesidir. Dönüşümcü liderlik, işgören davranışını uyardırma etkili bir liderlik biçimidir.

Dönüşümcü liderler vizyonlarını işgörenleriyle paylaşır, onlara koçluk ve kılavuzluk eder ki bu davranış işgören performansını arttırmaktadır. Işgörenlerin performansı belirgin bir biçimde dönüşümcü liderlik tipine bağlıdır; işgörenlerin tutum, değer ve inançlarıyla güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır (Ali ve Puaş, 2018: 43).

Dönüşümcü liderlik, örgütsel amaç ve hedeflere bağlılık oluşturarak izleyenlerini bu amaç ve hedeflere motive etme ve onları büyük işler başaracaklarına inandırma sürecidir. Dönüşümcü liderler izleyenlerinin moral, motivasyon, başarma inancı, algılama seviyesi ve birlikteliklerini sağlayan değerlere olan bağlılıklarını arttırmaya çalışırken, onlarla arasında güçlü bir bağ kurmaya çalışmaktadır. Kendisine bağlı astlarla çalışmayı değil, bağımsız ve eleştirel düşünebilen bireylerle çalışmayı istemektedir ve bunu başarmak için çaba göstermektedir (Baltacı, vd. 2014: 64).

Dönüşümcü liderler her çalışanın başarı ve büyüme gereksinimleri için çaba sarfeder, koçluk ve mentorluk yapmaktadır. İzleyenler ayrı ayrı ve eşit biçimde ele almaktadır ve ilgilenmektedir (Higgs, 2003: 276). Dönüşümcü liderler stres yaşanan ve geleceği öngörmenin zor olduğu çalışma alanlarında işgörenlerin enerjilerini işe odaklayarak başarı elde etmeyi amaçlamaktadır. Dönüşümcü bir lider tarafından

yönetilen bir örgütün daha verimli ve başarılı olacağı düşünülmektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 105).

Dönüşümcü liderlikle ilgili olarak ideal etki ve karizma, ilham verici motivasyon, zihinsel (entelektüel) teşvik ve bireysel ilgi olarak isimlendirilen dört ana boyut üzerinde durulmaktadır:

- **İdeal Etki ve Karizma:** Bu boyut liderin işgörenleri etkileyen güç, karizma, güvenilirlik, kanaat, tutarlılık ve fikirlere sahip olduğuna inanmaları yönündeki bakış açısını belirtmektedir. Böylece işgörenler en iyi performanslarını sunmaktadır ve lidere saygı göstermektedir (Arsawan, Pasek ve Suryantini, 2017: 1584-1585). Karizma, rol model olarak davranan, ortak bir vizyonla özdeşleşme duygusu yaratan ve engelleri aşarak izleyenlere gurur ve inanç aşıl原因an liderler tarafından gösterilen bir özelliktir. Bu boyut aynı zamanda idealize edilmiş etkidir (Keskes, 2014: 29-30).
- **İlham Verici Motivasyon:** Dönüşümcü liderlikte lider hem kendisi için hem de işgörenleri için bir düşünce sistemi oluşturmaktadır. Oluşturulan bu düşünce sistemi, geleceğe ilişkin ilham verici bir vizyon oluşturmayı ve işgörenlerini hedeflere ulaştıracak yolları göstermesini sağlamaktadır. Dönüşümcü lider, beklentilerinin üst düzeyde olmasını istemektedir ve bu hususta kendilerine küçük ipuçları vermektedir. İşgörenler bu lidere karşı güven duymakta, ona bağlanmakta ve kendilerinden beklenen görevleri gerçekleştirmek hususunda moral ve motivasyonlarında artış sağlanmaktadır (Bakan, vd. 2015: 203). Lider izleyenlerinin iyimserlik duygularını ve coşkularını artırmaktadır. İzleyenleriyle akılcı ve güvenilir iletişim kurmak için uygun bir dil ve semboller kullanmaktadır. İzleyenlerinin sıkı sıkıya bağlı olacağı bir vizyon ortaya koymaktadır ve amaçlara ulaşma yönünde işgörenlerini teşvik etmektedir (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013: 37).
- **Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik):** Entelektüel uyarım davranışı sayesinde dönüşümcü liderler; takipçilerinin zeka, mantık ve dikkatli sorun çözme becerilerini ödüllendirerek, takipçilerini girişimci ve üretken düşünce biçimine yönlendirmektedir (Bass, 1990: 118).

Entelektüel uyarım tarzındaki lider, çalışanları statükoya karşı koyarak varolan durumu aşmaya, yeni ve eşsiz bakış açıları ile sorunlar üzerinde düşünmeye, yenilikçi ve yaratıcı olmaya cesaretlendirmektedir (Higgs, 2003: 276). İzleyenleri entelektüel yönden teşvik eden liderler, onlara ilgilerini çekecek ve gayret göstermesi gereken işler verirler ve ortaya çıkacak olası problemlere çözüm üretmelerine yardımcı olurlar (Dilek, 2005: 23).

- Bireysel İlgil: Bu boyutta lider, her bir işgörene eşit ödüller sağlamakta ve onlara ayrı ayrı ilgi göstererek birebir danışmanlık hizmeti vermektedir. Liderin ana amacı işgörenlerin kendilerini geliştirmelerini teşvik etmek ve geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmaktır (Bakan, vd. 2015: 203). Dönüşümcü liderin özelliklerinden bireysel ilgi boyutuna göre lider, izleyenlerinin gereksinimlerini anlamaya odaklanmaktadır ve potansiyellerini geliştirmeleri için devamlı olarak gayret göstermektedir (Avolio, Bass ve Jung, 1999: 444).

3. Otantik Liderlik

Lider ve liderlikle ilgili yapılan araştırmaların sayısı zaman içinde artmaktadır. Bunun en önemli nedeni, örgütlerin başarılı olabilmeleri için en ana konu olmasından kaynaklanmaktadır (Tabak, vd. 2012: 92). Yapılan pozitif örgütsel davranış alanındaki araştırmalarda, geleneksel liderlik yaklaşımlarının yerine işgörenlerin pozitif taraflarına önem verilmesi gerektiğini vurgulayan pozitif liderlik tarzlarına ağırlık verilmektedir (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005'den aktaran Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 334). Pozitif liderlik tarzlarından bir tanesi olan otantik liderlik, küresel rekabet koşullarında örgütlerin gereksinimlerine cevap verebilecek, iş yaşamında güven sağlayabilecek, pozitif, etik ve şeffaf davranışlar sergileyebilecek, temeli pozitif örgütsel davranışlara dayanan bir liderlik tarzıdır (Wang, vd. 2014: 5). Otantik liderler geleneksel yönetim anlayışını modern yönetim anlayışı ile harmanlayarak daha pozitif bir yönetim anlayışını kabul etmektedir.

Yapılan araştırmalara göre otantiklik ve otantik liderlikle ilişki kurulan kavramların umut, iyimserlik, ilişki uyumu, otantik davranış, tarafsızlık, güven, öz saygı ve rol model davranışları olduğu görülmektedir. Aşağıda bu kavramlar açıklanmaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014: 1-10):

- Umut: İyimserlikle yakından ilişkilidir. Engeller karşısında gerçekleşmesi istenen amaç için alternatif yollar planlama ve bu planlamaları eyleme geçirmek için motivasyon olarak belirtilen umut, istenen hedeflere orta seviyede uzaklıkta ve engeller ortadan kaldırılabilecek gibi ise en güçlü noktadadır. Gerçekleştirilemeyeceğine emin olunan bir amaç varsa umutsuzluk başlamaktadır. Amaçlara çok yakın ve gerçekleşeceğinden emin olduğunda umuda gerek olmamaktadır.
- İyimserlik: Baskılarla karşılaşan birey iyimser bir beklenti içinde ise sıkıntı yaratan durumlar için bile sonucun iyi olacağına inanmaktadır. İyimserliğin yüksek oluşu daha çok sosyal etkinliklerle ilgilidir.
- İlişki Uyumu: Otantikliğin diğer bir ögesi, ilişkilerde açıklığı ve doğruluğu başarmak için uğraşmayı ve gayret etmeyi ifade etmektedir. İlişkisel otantiklik aktif olarak kendini göstermektedir ve iki taraflı samimiyeti ve güveni pekiştirmektedir. Bunun için insanlar kendi açılarından doğru, iyi ve kötüyü samimi olarak değerlendirecektir. Otantik ilişkileri başarabilmek için liderin, gerçekçi olması ve başkalarıyla ilişkilerinde hata yapmaması gerekir.
- Otantik Davranış: Otantiklik, insanların yanlış olduğunu bildiği faaliyetleri cezadan kurtulmak için yapması veya başkalarının açık bir şekilde istediği faaliyetleri gerçekleştirerek ödül kazanması değildir. Tam aksine otantiklik insanların kendi değerleri, gereksinimleri ve tercihlerine göre davranmasıdır. İnsanların kendi gerçeklerini ve doğrularını ifade etmesi neticesinde sosyal yaptırımlarla karşılaşmasına rağmen davranışlarında değişim olmamasıdır.
- Tarafsızlık: İnsanların kendiyle ilgili olan gerçeği inkar etmemesi, saptırmaması, abartmamasıdır. İnsanların kendi özelliklerini ve becerilerini pozitif ve negatif taraflarıyla kabul etmesidir.
- Güven: Başka insanların fırsatçı olarak davranmayacaklarına ilişkin pozitif beklentilerdir. Güven geçmişe bağlı bir süreçtir. Tecrübenin örneklemeyle sınırlıdır. İnsanlar, bazı insanları güvenilmez olarak ve kendilerinden çıkar sağlayacakmış gibi algıarlarsa o insanlara saygı duymazlar ve onları takip etme hususunda isteksiz davranırlar.

Takipçiler haklarını vereceğine ve ilgilerini kötüye kullanmayacağına inandıkları liderlere güvenir. Dürüstlük, otantik liderlik için kaçınılmazdır. Eğer liderler, takipçilerin kendilerini takip etmelerini istiyorlarsa öncelikle onların güvenini kazanmış olmalıdır.

- Özsaygı: Özsaygı önemli bir psikolojik faktördür. Bunun sebebi insanların günlük tecrübelerinin temelini oluşturmasıdır. İnsanlar kendileri hakkında hissettiklerini değerlendirmeleri için başkalarından örnekler verirler. Yüksek özsaygı, kolay incinmektedir ve kırılgan bir davranış olmasına karşın kişinin kendisini değerlendirmesinin pozitif duygularını yansıtmaktadır. Bu insanların kendisini koruma veya kendisini geliştirmesinin birçok türüyle birleştirilebilir. Yüksek öz saygıya sahip insanlar kendi başarılarıyla çok mutlu olmaktadır, başarısızlıklarını ise inkar etmektedir.
- Rol Model Davranışı: Otantik liderler aktif olarak ve sürekli biçimde sözleri, kişisel farkındalığı yüksek, dengeli ve otantik davranışları, şeffaflıkları sayesinde takipçiler için model olmaktadır. Pozitif bir rol model olarak otantik liderler, takipçilerin gelişimleri için önemli bir girdi olarak hizmet etmektedir. Ayrıca, takipçiler liderin gösterdiği ahlaki değerler için bir bağlılık ve bütünleşme yansıtan, şeffaf olarak karar vermeye başlayan kişisel farkındalığı anlamak için özen gösterir. Çalışanlar, görevlerinde otantik davranışı ve açıklığı artıran liderlere karşı güven duymaktadır. Otantik liderler tarafından güvenin yüksek düzeyde sağlanması ve takipçiler arasındaki iyi oluşla birleştirilmektedir. Otantik liderler, takipçilerin gelişimine katkıda bulunurken, diğer yandan da sağlam ve sürdürülebilir izleyici performansının artırılmasını sağlamaya çalışır.

Kesken ve Ayyıldız (2008: 736-738)'a göre; bu tarz liderler kendi karakterine, öz değerlerine, duygularına ve tercihlerine bağlı olduğu oranda otantiktir. Otantik liderler örgütü belirlenmiş olan hedefleri gerçekleştirmede birçok özelliği barındırır. Bu özelliklerden bazıları aşağıdadır:

- Akıl ile beraber tutku, merhamet gibi davranışları kullanır.
- İzleyicilerini güçlendirir ve onlara hizmet etmek isterler.

- Öncelikle kendilerine karşı dürüsttür ve başkalarının ne dediğinden ziyade kendi doğrularını dikkate alır ve doğrularından vazgeçmezler.
- Otantik lider doğuştan getirilen bir özellik değildir ancak otantik liderler bu özelliklerini devamlı geliştirebilir.
- Otantik liderler başkalarını taklit etmez.
- Otantik liderler sosyal menfaatleri, kişisel menfaatlerinin üzerinde tutar.

Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği, pozitif liderlik potansiyelini ve oldukça gelişmiş kurumsal ilişkiler ağını kapsayan aşama olarak tanımlamıştır. Otantik liderlik süreci, öz farkındalığı, hem liderin hem de liderin izleyicilerinin kendi kendini düzenleyen olumlu davranışlarında tam olarak gerçekleşmektedir ve bu tarz liderler, pozitif bireysel gelişmeyle öz gelişimi teşvik etmektedir (Coşar, 2011: 48, Özkan, 2011: 33, Gündoğdu, 2010: 38).

Otantik lider; liderin kendisinin ve izleyenlerinin farkında oluşu, karar alma zamanlarında şeffaflığı benimsemesi, ahlaklı olmayı içselleştirmiş olması, istikrarlı davranışlarıyla izleyicilerinin beklenti ve gereksinimlerini en iyi şekilde sağlayacak ve onların potansiyellerinde bulunan pozitif psikolojik sermayelerini harekete geçirecektir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 730, Luthans ve Youssef, 2004: 46, Ünnü, 2009: 1245).

Otantik liderlik yeni gelişen liderlik kuramlarından birisi olup, liderlik literatürü içerisinde geniş yer almış bir kavramdır. Otantik liderlik, liderlik kuramı içerisinde halen emekleme sürecindedir (Billsberry ve North-Samardzic, 2016: 2).

Otantik liderler etkin yönetim ve liderlik performansına da pozitif yönde etkiye bulunmaktadır (Datta, 2015: 63). Firmalar otantik liderler sayesinde rekabetçi pazar koşullarında sürdürülebilirliği sağlamaktadır (Zubair ve Kamal, 2015: 152). Otantik liderler firma içerisinde lider üye etkileşimini de artırmaktadır (Hirst, vd. 2016: 486). Otantik liderler; kendilerini izleyenlerine açarak ve gizlilerini azaltarak onlarla etkin iş ilişkileri kurmaktadır (Xiong ve Fang, 2014: 923). Dijital dünyada çalışanları elinde tutmak isteyen firmalar, onları duygusal ve ahlaki yönden örgüte bağlamayı amaçladığı göz önünde bulundurulduğunda bir sonraki bölümde bu eylemi nasıl ve ne şekilde gerçekleştirdiği ele alınacaktır.

4. Değişim Odaklı Liderlik

Değişim odaklı liderlik, insanları değişime doğru harekete geçirmeyi ve organizasyon içinde meydana gelen sorunlu durumlarda değişimi belirlemeyi ve yönetmeyi amaçlayan bir modeldir. Değişim odaklı liderlik kapsamında belirlenen altı yetenek, "değişim" tanımı olarak; iletişim kurmak ve gelişmiş ilişkiler sağlamak, otorite ve güçte alçakgönüllülük, kendileri ve etrafındakiler hakkında farkındalık sağlamak, gemiyi karmaşık ve dinamik zorluklarda yönetmek, çeşitli ve yeni bakış açıları kazanmak, kendinizi ve takipçilerinizi harekete geçirmektir (Agard, 2010: 377).

Değişim odaklı bir liderin, izleyicilerinin takip etmesi için mutlaka karizmatik bir kişiliğe ihtiyacı yoktur. Değişim liderinin başarılı olabilmesi için organizasyondaki değişim ihtiyacının fark edilmesini sağlaması ve ortak bir vizyon oluşturarak organizasyon içinde değişimi kurumsallaştırma yönünde hareket etmesi gerekir (Eren, 2011: 522).

Ekvall'a göre (1991), değişim odaklı liderler sayesinde çalışanlar değişim ihtiyacını anlar ve kendilerini tatmin ve bağlı hissedecekleri belirlenmiştir. Çünkü değişim odaklı liderler, mesleklerini ve gelecekteki kariyerlerini güvence altına alacaklarını düşünürler. Bu nedenle çalışanlar tüm enerjilerini işlerine fiziksel olarak verirler, işlerine odaklanmaları daha kolaydır, işlerinden gurur duyarlar ve olumlu duygular beslerler (Skogstad ve Einarsen, 1999: 290).

5. İlişki (Çalışan) Odaklı Liderlik

İlişki odaklı liderler, astları ile de zevk aldıkları iyi ilişkiler geliştirmekle ilgilenirler. İlişki odaklı yöneticiler, astları ile yüksek kaliteli kişiler arası ilişkiler kurmaya odaklanırlar (Jones ve George, 2007: 365).

İlişki odaklı davranış, liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki iletişim kanallarını açarak, sorumlulukları devrederek ve böylelikle astlarına güçlerini kullanma fırsatı vererek karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşur (Eren, 2001: 446). Çalışan odaklı davranış, grup üyelerinin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır (Bloisi, Curtis ve Phillip, 2003: 574).

Lider ile takipçileri arasında dostluk, karşılıklı güven, saygı ve yakınlık geliştirmek için bireysel ilgi göstermeye odaklanırlar (Hunsaker, 2005: 423). Bu boyut,

astlara karşı ortak güven, saygı ve yakınlık gösteren davranışları içerir. Bireyi hesaba katan liderler genellikle şu şekilde tanımlanır (Reitz, 1977: 512-513):

- Astlarına bireysel sorunlarında yardım eden,
- Astların önerilerini eyleme geçiren,
- Astlarına eşit muamele eden,
- Astlarını destekleyen.

Çalışan veya ilişki odaklı lider, insan unsuruyla çok ilgilenmektedir. Nitekim insan unsuruyla yöneticinin bu kadar ilgilenmesi ile üretkenliğin ihmal edilmesi de mümkündür (Francis ve Gene, 1980: 249). Kişiyi dikkate alma, liderin sıcak ve destekleyici davranması ve astlarına ilgi göstermesinin derecesidir. İçerdiği örnekler (Wekley ve Yukl, 1977:146) arkadaşça ve yaklaşılabilir olmak, astlar için kişisel iyilik yapmak, astlarını desteklemek, başlamadan önce önemli konularda astlara danışmak, sorunlarını dinlemek için zaman ayırmak, önerilerini kabul etmeye istekli olmak, bireysel refahlarını kollamak ve eşit muamele etmektir.

Çalışan veya ilişki odaklı lider, insan unsuruyla çok ilgilenir. Nitekim, yönetici insan faktörüyle bu kadar ilgileniyorsa üretkenliğin ihmal edilebilmesi mümkündür (Francis ve Gene, 1980: 249). Kişinin dikkate alınması, liderin sıcak ve destekleyici davranma ve astlarını önemseme derecesidir (Wekley ve Yukl, 1977: 146). Örnekler, arkadaş canlısı ve cana yakın olmak, astlar için kişisel iyilik yapmak, astları desteklemek, işe başlamadan önce astlara önemli konularda danışmak, sorunlarını dinlemek için zaman ayırmak, önerilerini kabul etmeye istekli olmak, bireysel refahları kollamak ve eşit muamele etmektir.

İlişki odaklı liderler, çalışanlarını sosyal bir varlık olarak görür ve bireysel ihtiyaçlara ve kişilerarası ilişkilere önem verir. Yetki devri yaparak ve karara katılarak takipçilerini desteklerler. İlişki odaklı liderlerin önceliği, takipçileri ile iyi ilişkiler geliştirmektir. Görevi yerine getirmek ikincildir.

6. Görev Odaklı Liderlik

Grup üyelerinin rollerini tanımlayan ve organize eden göreve yönelik lider davranışı; iyi tanımlanmış organizasyon modelleri, iletişim kanalları ve işleri halletmenin yollarını bulma çabaları olarak belirtilmektedir. Önde gelen üyelerin her birinin hangi çalışmayı, ne zaman ve nerede yapacağını ve çalışmaların nasıl tamamlanacağı belirlenmektedir (Eren, 2004; Judge vd., 2004).

Görev odaklı liderlerin davranışları genel hatları ile ele alındığında bu yaklaşımın özellikle planlama yapma, işe açıklık getirme ve kontrol etme davranışları ile karakterize edildiği ortaya çıkmaktadır (Yukl, 2010).

Görev yönelimli liderlerin davranışları genel olarak düşünüldüğünde, bu yaklaşımın özellikle planlama, açıklama ve kontrol davranışları ile karakterize edildiği ortaya çıkmaktadır (Yukl, 2010).

Görev odaklı liderlik davranışı, uygun çalışma yöntemlerinin başarılması ve işin başarısı için grup üyelerinin dikkatli bir şekilde denetlenmesine odaklanır. Lider ve grup üyeleri arasında iyi tanımlanmış bir organizasyon modeli, iletişim kanalları ve işlem yöntemleri kurmayı amaçlayan yapının etkinleştirilmesi üzerine toplanır (Bloisit vd., 2003: 574).

Görev odaklı liderlik davranışı, üyelerinden ne beklediğini netleştirir. Görev ve sonuç odaklıdır. Görev oryantasyonu bazen üretim aktivasyonu veya üretime ilgi olarak anılır; Astlarının ve meslektaşlarının çalışmalarını planlamak, çalışanları görevlerine atamak, performans standartlarını korumak veya belirli bireysel görevleri tanımlamak gibi kendisinin ve çalışanlarının rollerini planlayarak göreve odaklanan lider düzeyini ifade eder (Gordon, 2002: 251).

III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

A. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık, bireylerin entegrasyonunun ve örgütün üyeliğini sürdürme arzusunun benimsenmelerinin kapsamı olarak tanımlanmaktadır (Samancıoğlu, Bağlıbel ve Erwin, 2020: 2). Bireyler bu sayede firmalarında kalmayı gerekli görmektedir.

Robbins (2006) örgütsel bağlılığı, çalışanın belirli bir grubu hedeflerle tanıdığı ve grup üyesi olarak statüsünü korumayı umduğu bir aşama olarak tanımlamıştır. Luthans (2002) örgütsel bağlılığı şöyle tanımlamaktadır (Eliyana, Ma'arif ve Muzakki, 2019: 145): Grup üyesi olarak kalmak için güçlü isteklilik, örgütsel özlem olarak sıkı çalışmaya isteklilik, örgütün değerlerini ve hedeflerini kabul etmeye istekli olmak çalışanların kuruma olan bağlılığını ve örgüt üyelerinin ifade ettikleri bir sonraki aşama için örgüte, başarıya ve daha fazla gelişmeye önem veren davranışlardır.

Firmaların üretkenliğini ve verimliliğini artırmak için gereken önemli unsurlardan biri, çalışanların örgütsel bağlılığıdır (Salleh, vd. 2016). Malik ve diğerlerine (2010) göre, örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, özdeşleşmesi ve örgüte katılımı anlamına gelir. Bireyin belirli bir işgörenle özdeşleşmesinin ve katılımının gücüdür (Markovits, vd. 2010) ve hem örgüt, hem çalışanlar hem de firmayla ilgili bir eylem sürecine katılmaları için ilham veren bağlayıcı gücü yansıtır (Trivellas, 2011). Wright, Chrstensen ve Isett (2013), çalışanların şefkat ve özverileri örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın iş performansı ile anlamlı pozitif ilişkisi olduğu sonucuna da varıldı (Trivellas, 2011). Bulut ve Culha (2010), eğitim motivasyonunun, eğitime erişimin, eğitimin faydalarının ve eğitime desteğin çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Jehanzeb, Rasheed ve Rasheed (2013) de örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitimi arasında önemli bir ilişki olduğunu bulmuşlardır (Manalo, Castro ve Uy, 2020: 136-137). Örgütsel bağlılık ile firmaya faydalı birçok faktör

arasında anlamlı ilişki olduğu söylenebilir. Bu, bu bölümün içinde daha sonra değerlendirilecektir.

Örgütsel bağlılık kavramı birçok örgütsel, bireysel ve kurumsal açıdan birçok kavramla ilişkili ve o faktörler üzerinde etkisi olan bir kavramdır. Çalışanlar, yöneticiler ve örgütler açısından da öneme sahiptir. Aşağıdaki başlıkta bağlılığın önemi üç ayrı şekilde ele alınmaktadır.

B. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Çalışanların kuruluşlarına örgütsel bağlılıkları çok önemlidir. Astlarını tatmin etmek için büyük bir rol oynar. Yüksek düzeyde bir bağlılıkları varsa, bir organizasyonda uzun süre kalabilirler. Kuruluşlarının tüm kural ve politikalarını kabul edebilir ve kuruluşlarının başarısı hakkında düşünebilirler. Bir örgütün parçası olmaktan kendilerini rahat hissedebilirler. Örgütsel bağlılık örgütsel davranış alanıdır.

İnsan gücünün, örgüt hedefine ulaşmak için örgütü doğru yönde hareket ettirmesi gerekmektedir, ancak bağlılıkta bulunmamak bir örgütün kötü sonuçlarına yol açabilir. Çalışanlar kuruluşlarına bağlı değilse, görevlerinde görevlerini yerine getiremezler. Kuruluşlarına sadakatsiz olabilirler ve saldırgan davranışlar gösterebilirler. İşten ayrılmak için yanlış bir karar alabilirler. Bağlılık yapılmaması devamsızlığa neden olabilir. İstihdam bağlılığında olmayan, mesleki stres ve kariyer gelişimi gibi pek çok etken vardır. Profesyonel stres arttığında bağlılık azaltılabilir ve bunun örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkisi olacaktır. Kariyer gelişimi artarsa, motivasyon, benlik saygısı ve kişisel memnuniyet de artar ve istihdam daha kararlı olur. Mesleki stres ve kariyer gelişimi örgütsel bağlılıkta büyük rol oynamaktadır (Kiran, vd. 2019: 66-67).

İş hayatında işlerin yürütülebilmesinde insan önemli bir faktördür. Çalışan insanlar buldukları firmaların değerini arttırabilmek için kendilerini geliştirmeleri ve proje üretmeleri gerekmektedir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için de örgütlerine bağlı olmaları beklenmektedir.

1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi

Kişinin çalışma koşullarına, meslektaşlarına, yönetimine ve genel organizasyonuna karşı tutumu olarak ifade edilen (Küçüközkan, 2015: 14-15)

örgütsel bağlılık, çalışanın olumlu duygularının toplamıdır (Eren ve Bal, 2015: 44). Bu anlamda örgütsel bağlılık, birey ve örgüt arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesine dayanmaktadır ve örgüt ile birey arasındaki psikolojik bağı ifade etmektedir (Demirel ve Akça, 2008: 45). Örgütsel bağlılık, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için gerekli bilgi ve becerileri korumak ve potansiyellerini ortaya çıkarmak için çalışmalar yapmak anlamına gelmektedir (Kaliannan ve Adjovu, 2015: 162-163'den aktaran Düzgün ve Ahşap, 2018: 792). Yetenek yönetiminin kritik konularından biri olan örgütsel bağlılık aynı zamanda örgüt kültürü ile de ilişkili bir kavramdır.

Örgütte bir takım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelerek bütünü oluşturan çalışanlar arasında paylaşılan ortak değerler ne kadar fazla ise örgütsel kültür de aynı derecede güçlü olmaktadır. Güçlü bir örgütsel kültür, örgütte birliği sağlayarak, etkinliği, verimliliği ve sürekliliği de beraberinde getirmektedir. Örgüt ve çalışanlar sürekli olarak birbirine katkı sağlamaya devam ettiği sürece örgütsel bağlılık da devam etmektedir. Burada vurgulanması gereken en önemli konulardan biri de örgütte bağlılığın çalışanlar tarafından gönüllü olarak yaratılmasıdır (Doğrul, 2013: 8).

Çalışanlar tarafından gönüllü olarak yaratılan örgütsel bağlılığın çalışanlarda yüksek olması örgütün başarısını da arttırmaktadır ve aynı zamanda çalışanlar kendi performansını da yüksek bir seviyeye çekmektedir. İşgörenler bu bağlılığın sonucu olarak kariyer yaşamları adına yüksek getiriler sağlamaktadır. Bu bağlılığın neticesinde; daha üst bir pozisyona terfi etmek, daha yüksek bir ücret getirisine sahip olmak, iş akdinin devamlılığını sağlamak, örgüt yönetimince sözlü ya da eylemsel övgüler ile ödüllendirilmek gibi dışsal faktörlerin yanı sıra bir takım içsel güdülenmeler de söz konusu olmaktadır. Bu güdülenmenin en belirgin şekli çalışanın işini sevmesi ve örgüte salt bir iş olarak bakmaktan öte işi severek ve benimseyerek yapması ve bu işyerinde çalışmanın onları mutlu ettiğini düşünerek hayatlarını daha anlamlı kılmaları algısını yaratmaktadır. Böylece kişisel ve örgütsel ilişkilerini daha sağlam temeller üzerine kurmalarını sağlamaktadır (Dikmen, 2012: 154). Örgütsel bağlılığın çalışanlar kadar yöneticiler içinde önemi vardır. Bu önem aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

2. Örgütsel Bağlılığın Yöneticiler Açısından Önemi

Firma yöneticilerinin adil davranışları, çalışanın kuruma güvenmesini sağlayacaktır. Terfi, ücretler, eğitim fırsatları, kaynak taleplerini karşılamada adil davranışlar, çalışanın örgüte olan güvenini ve örgütsel bağlılık düzeyini artırmaktadır böylece örgüte olumlu yansımaları olmaktadır. Ayrıca yöneticiler başarılı ve etkili iletişim uygulamalarıyla çalışanları kendileri hakkındaki kararlarda bilgilendirirlerse, önemsendikleri hissi yaratarak kuruma olan bağlılığı artırırlar ve gerekli çalışmalarını belirleyerek yapılacak süreyi kısaltırlar ve kendilerine verilen bilgiler ışığında daha erken adımlar atarlar. Ayrıca yönetici, çalışanlara ilgi göstererek ve kuruluşun kendisine değer verdiğini ileterek kuruluşa bağlılık gösterebilir. Bu şekilde çalışan, işini başarılı bir şekilde yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına, iş güvenliğinin arttığına ve kuruluşa duyulan güvenin arttığına inanmaktadır. Yöneticiler çalışanları dahil ettiğinde veya fikir istediklerinde örgütsel katılım artar ve içerdikleri kararları uygulamak için daha fazla zaman, enerji ve çaba harcamaya zorlar (Bozkurt, 2019: 34). Örgütsel bağlılığın yöneticiler açısından önemi büyüktür. Bu sayede çalışan, firma içinde çalışmaya devam edecek, işler yürütülecek ve işletmeler faaliyet göstermeye devam edecektir. Aynı zamanda işletme itibarı korunmuş olacaktır.

3. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi

Rekabetçi bir ortamda çalışanların örgütsel bağlılığı ile yüksek kalite standartlarına ulaşabileceği düşünülmektedir. Bu, kurumun çalışanlarına verdiği önemi artırması ve çalışma ortamını çalışanlarının ihtiyaç ve gereksinimlerine göre düzenleyecek ve kuruma bağlayacak bir yapı izlemesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları organizasyona ve yaptıkları işe karşı hissettikleri bağın etkisi ve kalıcılığı anlamına gelmektedir. Bu nedenle çalışanların çalışmalarından ve firmalarından ve ayrıca üretim yapma ve kâr etme gibi firmanın işlevlerinden memnun olmalarını sağlamak önemli hale gelmektedir. Örgütsel bağlılık duygusu, örgütsel performansı, örgütsel çıktıları ve örgütün rekabet avantajını olumlu yönde etkilemektedir (Somuncu, 2008: 6).

Örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak, bireyin ve örgütün performansı üzerindeki olumlu etkiler devamsızlık, istihdamda gecikme, ciro oranlarında azalma, organizasyonda stresin azalması, iş başarısında artış, çalışanların devir hızında azalma ve firmada verimlilik artışı olarak geçmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek

olan çalışanın firmada kalması, işine sahip çıkması ve işveren tarafından desteklenmesi için karşılaştığı sorunlarda normalden daha fazla çaba harcayarak etkili bir çözüme daha hızlı ulaşabileceğine inanılmaktadır. Firmaya bağlı bir çalışan firmasında kalmaktadır ve ayrılmayı düşünmemektedir (Gündoğan, 2009: 8).

Çalışanların örgütsel bağlılığı, rekabet avantajı sağlayarak firmaların hayatta kalması ve başarıya ulaşması için önemli bir araçtır. Her firma, örgütsel bağlılık düzeyini artırarak, çalışanlara problem yaratmadan ziyade problem çözen ve katkıda bulunan çalışanlar haline getirmek istemektedir. Firmalar, çalışanlarının varlıklarını korumak ve rekabet ortamında avantaj elde etmek için bağlılıklarını arttırmalıdır (İnce ve Gül, 2005: 13-14).

Literatürde yaygın olarak kullanılan Meyer ve Allen'in duygusal, devam ve normatif bağlılık türleri dışında O'Reilly ve Chatman'ın geliştirdiği örgütsel bağlılık boyutu uyum, özdeşleşme ve içselleştirme'dir. Aşağıda bu boyutlar ayrı ayrı anlatılmaktadır. Çalışanların örgütüne uyumu, örgütü ile özdeşleşmesi ve örgütünü içselleştirmesi hangi açılardan oluştuğu üzerinde durulmaktadır.

C. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel olarak sınıflandırılmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve eğitim iken örgütsel faktörler de işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, gözetim, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışması şeklinde değerlendirilmektedir.

1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

a. Yaş

Birçok araştırma, yaş değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir faktör olduğunu ve örgütsel bağlılığı etkilediği sonucunu vermektedir. Yaş faktörü, işgörenlerin işten ne istediğini ve örgütüne ne kadar bağlı olduğunu etkiler (Ruokolainen, 2011: 23). Yaşlı çalışanlar genç çalışanlara göre karşılaştırıldığında, genç çalışanlar örgüt içinde başarılı olduklarında, örgütte kalma olasılığı yaşlı çalışanlara göre daha yüksektir. Öte yandan, yaşlı çalışanlar tek başına incelendiğinde örgüte bağlılığı daha yüksek olmaktadır ve işi güvenli görmeleri

durumunda örgütte kalma olasılığı yüksektir (Finegold, Mohrman ve Spreitzer, 2002: 668-669).

b. Cinsiyet

Çalışanların cinsiyete göre örgüte bağlılıkları değerlendirildiğinde, kadınların erkeklerden daha az bağlılık gösterdikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi olarak da kadınların hem iş hem de ailelerine ilişkin sorumluluklarının ve görevlerinin olmasıdır. Ayrıca, erkek personelin genellikle kadın personellere göre daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalışmaları, örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerini sağlamaktadır (Hoş ve Oksay, 2015: 6).

c. Medeni durum

Yapılan araştırmalar, medeni durumun örgütsel bağlılığına etki eden diğer bir kişisel faktör olduğunu ve evli işgörenlerin evli olmayan işgörelere göre örgütlerine daha fazla bağlı olduklarını ortaya koymaktadır. Bu durum, evli işgörenlerin daha çok aileye ilişkin sorumluluk almalarıyla ilgilirdir (Chughtai ve Zafar, 2006: 43).

d. Kıdem

Çalışanların kıdemi arttıkça örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık duyma oranları da artmaktadır. Çünkü çalışanlar, başarılarından tatmin olmaktadır, çalıştıkları süre içinde çok miktarda ödül almaktadırlar, birçok pozisyonda çalışma imkanı bulmuşlardır, özgür ve özerk davranış gösterebilmişlerdir. Bunun yanında, örgüte yapılan yatırımların artmasıyla işi bırakmanın zor olması; örgüt ile işgörenler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması, sosyal ve beşeri ilişkilerin artması diğer önemli sebeplerdir (Mahmutoğlu, 2009: 97-98).

e. Eğitim

İşgörenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif bir ilişki vardır. Dolayısıyla, çalışanların eğitim düzeyi arttıkça, çalıştıkların organizasyona olan bağlılıkları azalmaktadır. Bunun nedeni, eğitim seviyesi yükselen çalışanın beklentilerinin de artması ve alternatif iş olanakları eğitim seviyesindeki artışa paralel olarak artmasıdır. Ayrıca, daha resmi bir eğitim almak istemeyen çalışanların, eğitim almayı planlayan veya eğitimleri hakkında belirsizlik yaşayan çalışanlara göre daha yüksek bağlılık göstermeleri öne sürülmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 295).

2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Diğer Örgütsel Faktörler

a. İşin niteliği ve önemi

İşin kalitesi çalışanlar için önemlidir. Çalışanların görev ve sorumluluklarını bilmesi ve işin gereklerini yerine getirmesi için yeterli bilgi ve yeterliliğe sahip olması örgütsel ve bireysel olarak önemlidir. İşin kalitesi ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardır. Çalışanlar için işin önemi, yetki ve sorumluluklarının artmasıyla yaratılır ve bu da örgütsel bağlılık düzeyini etkiler. Böylece çalışanların yaptığı iş için anlam kazanarak örgütsel bağlılık artar. Ayrıca, çalışanların örgüt dışındaki çalışmalarının öneminin farkında olmaları örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 71).

b. Yönetim ve liderlik

Hasbullah (2008) örgütsel bağlılığın yöneticilerin oluşturduğu iş ortamından etkilendiğini ortaya koydu. Çalışanların yetenekleri, motivasyonları ve performansları liderlik davranışlarından büyük ölçüde etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık, liderlerin örgütteki kalitesini ve başarısını yansıtan bir olgu olarak görülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda (Dick ve Metcalfe, 2001: 149; Loke, 2001: 191; Karahan, 2008: 149) yol gösterici ve destekleyici liderlik stillerinin çalışanların örgütlerine pozitif bağlılık hissetmesine neden olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerinin anlayışlı ve düşünceli olduğuna inanan çalışanlar, örgütlerine böyle olduğunu düşünmeyenlere göre daha fazla bağlıdır (Yücel ve Koçak, 2015: 64).

c. Ücret düzeyi

Çalışanların işten ayrılma eğiliminde en belirleyici faktörlerden birinin ücret olduğu iddia edilmektedir. Bu nedenle çalışanların ücretleri ile bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Geçim kaynakları ve yaşam standartları çalışanların ücretlerle ilgili tutumlarında etkili olmakla birlikte, ücretlerini başkalarının ücretleriyle karşılaştırmak da etkilidir. Çalışanlar, benzer gruplarla yapılan karşılaştırmalar sonucunda hak ettikleri ücreti alıp alamayacaklarına karar verirler. Bu durumda, ücretin işin içeriğinden ziyade harici bir motive edici faktör olduğu ileri sürülebilir (Hoş ve Oksay, 2015: 7).

d. Gözetim

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgütsel faktör, yönetimin çalışanlar üzerindeki gözetimidir ve işin gözetimi çalışanların sorumluluk algılarını etkiler.

Baskıcı bir yönetim tarzını takip eden yöneticiler, astları kararlara katılmaya teşvik etmez ve sıkı kontroller uygular, astlarının sorumluluk almaması için bir ortam oluşturur. Bu durumda, çalışan işle ilgili sorunlar veya zorluklarla karşılaştığında, mücadele etmek yerine kaçmayı tercih eder ve yöneticilerinin tutum ve baskısının nedenini koyar (Gündoğan, 2009: 31).

Gözetim, çalışanların sorumluluk duygusu ile yakından ilgili bir kavramdır. Sıkı ve yakın gözetim, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti azaltmada etkili olmaktadır. Ancak, yöneticilerin çalışanlarının davranışlarını belirlemek için dolaylı bir yol almaları, diğer bir deyişle aktif bir rol üstlenmeden varlıklarını hissetmeleri için çalışanların sorumluluğu üzerinde güçlendirici bir etkisi vardır (Dolu, 2011: 39).

e. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü bir işletmenin işinin tüm yönlerini etkiler. Kültür bir örgütün sahip olduğu bir şey değildir; kültürel organizasyonun ne olduğunu ifade eder. Örgüt kültürü, çalışan memnuniyetinin önemli faktörlerinden biridir. Örgüt kültürü, iş dünyasında çalışanların değer ve tutumlarını birleştirir (Mitic, vd. 2016: 21).

Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran bir dizi özellik içerir. Kişilik bireyin temel özellikleriyle ilgili iken, kültür örgütlerin istikrarlı özellikleriyle ilgilidir. Denison ve diğerleri (2006) örgüt kültürünün temel değerleri, inançları ve ilkeleri ifade ettiğine ve kültürün yönetim sistemi için sağlam bir temel oluşturduğuna vurgu yapmaktadır. Chan ve diğerleri (2004) ise güçlü ve tutarlı bir kültüre sahip işletmelerde çalışanların işletmenin amaç ve stratejilerinin farkında olduğunu; ayrıca çalışanların değerler ve normlardan sorumlu olduğunu vurgulayarak, bağlılıkla ilişkilendirilmektedir (Rahmani, vd. 2015: 144).

f. Örgütsel adalet

Adalet değişkeni çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur. Gerçekten de adalet algısı; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, güven ve performans gibi önemli davranış ve tutum sonuçlarında etkili değişkenlerdir (Rahman, vd. 2016: 189). Dolayısıyla örgütsel adalet, örgütün etkin işleyişi için temel bir gerekliliktir (Greenberg, 1990: 399). Firmaların etkinliğinin işgücünün etkinliğine olan bağlılığı nedeniyle, özellikle yöneticilerin çalışanlara yönelik adalet, bağlılık ve memnuniyeti artırma çabası içinde olması ve bu çabanın firmanın temel görevleri arasında olması gerekmektedir.

Algılanan adaletsizlik, olumsuz ruh hali ve öfke gibi olumsuzluklara neden olur. Bu olumsuzluklar; mazeret vermeden devamsızlık, sabotaj, sahtekârlık, işyerinde mobbing, uzun aralar ve hırsızlık gibi sapkın davranışlara neden olmaktadır (Lee, vd. 2017: 390). Bu nedenle örgütsel adaletin, çalışanların örgütlerdeki davranışlarını, tutumlarını ve bağlılıklarını etkilediğini göz önünde bulundurarak, morallerini artıracak, iş tatminini ve verimliliklerini artıracak ödüllendirme ve terfi gibi yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmelidirler.

g. Örgütsel ödüller

Örgütsel bağlılık, bir çalışan için gelecekteki beklentilerin andakilerle değiştirilmesi ve bir işveren için, bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen maaştır. Bu değişikliği belirleyen faktörlerden biri, çalışanın yaptığı için nasıl ödüllendirildiğidir. Dolayısıyla örgütsel ödüller örgütsel bağlılıkla ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 79).

Wallace (1995) yaptığı çalışmada, çalışanların kazanç düzeyinin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaştı. Kazançlar firma tarafından çalışanlara verilen önemli bir ödüldür ve aynı zamanda işin yapılma isteğini arttıran bir unsurdur. Yine aynı çalışma sonuçlarına göre yapılan fazla ödemeler genellikle çalışanların bağlılığını arttırmaktadır (Koçak, 2019: 140).

h. Takım çalışması

Geleneksel ve idari birime bağlı yönetim biçimlerinden ziyade bugün daha demokratik, insancıl ve katılımcı yönetim biçimleri ağır basmakta ve başarılı olmaktadır. Bu yönetim tarzları, çalışanların en iyi takım çalışması tarafından sağlanan yönetime katılımını da destekler. Takım çalışmasından yararlanma koşulu destekleyici ve teşvik edici bir örgüt yönetimidir (Demirci, vd. 2012: 2012).

İnsan faktörü, örgütün en önemli sermaye faktörüdür. İşgörenlerin performansını artırmak, kabiliyetlerini örgütsel hedefler doğrultusunda düzenlemek için, işgörenlerin gereksinimlerini tespit etmeli, çalışmaya teşvik etmelidir. Böylece motivasyon çok önemlidir. İşgörenlerin, örgüte olan bağlılıklarında ödül ve motivasyonun önemi yadsınamaz, takım çalışması da motivasyonu ve dolaylı olarak örgütsel bağlılığı da etkileyen önemli bir faktördür (Özler ve Koparan, 2006: 8).

i. Rol Belirsizliği ve çatışması

Rol belirsizliği, belirli bir faaliyetten sorumlu bir bireyin yapacaklarının belirsizliğidir. Fisher'a (2001) göre, rol belirsizliği, bir yöneticinin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak faydalı bilgiye sahip olmaması durumunda ortaya çıkar. Başka bir deyişle, bir pozisyonla ilgili sorumluluklar, beklentiler veya beklenen davranışlar hakkında tanım eksikliği veya bilgi eksikliği rol belirsizliğine sebep olur. Rol belirsizliğine sebep olan diğer durumlar; Hakların görev ve sorumlulukları kapsamında beklentilerin yerine getirilmemesi ve bir rolün gerçekleştirilmemesiyle ilgili beklentiler, bunu başarmanın adımlarını veya en iyi yolunu ve bir pozisyonun görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmek için önemli faaliyetleri bilmektir (Palomino ve Frezatti, 2015: 167-168).

Örgütler, kıt kaynaklarla karşılıklı birbiriyle bağlı faaliyet gösteren interaktif birimler sistemidir. Bu nedenle, böyle bir ortamda çatışmalar mümkün olabilmektedir (Bercovitch, 1983: 106). Çatışma, iki veya daha fazla taraf arasında uyumsuzluk, gerilim veya başka tür zorluklar olarak ortaya çıkar. Çatışma genellikle taraflar arasında düşmanlık veya sıkıntı olarak kendini gösterir. Çatışmanın tarafları genellikle birbirlerini ihtiyaçlarına veya hedeflerine engel olarak görürler (Aşan ve Aydın, 2006: 205).

D. Örgütsel Bağlılık Konusunda Geliştirilen Yaklaşımlar

1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter, sınıflandırmasında, çalışanın beceri ve tecrübelerini çalıştığı firma için çalışmada hevesli olması, arzu ve ihtiyaçlarını giderecek sosyal ilişkiler ile kendi kişiliğini özdeşleştirme olarak yanıtlamaktadır. Kanter örgütsel bağlılığı kontrol, birleşme ve devam bağlılığı olarak sınıflandırmaktadır (Mavuş, 2014: 25).

a. Devam bağlılığı

Kişi, değerli ve faydalı bulduğu şeylerin işin sürekliliğini sağladığını ve bu faydaya devam etmenin çalıştığı statü ile sağlanabileceğini bilir. Kişi, işteki rolüne bağlı kalır ve rolünü duygusal veya normatif olarak olumlu düşünceleri besleyerek değerlendirir. Çalışanlar kuruluştaki özveri ile bağlantı kurar, firmadan ayrılmayı göze alamaz ve firmadaki bağlılık derecesi artar.

b. Birleşme bağlılığı

İş ortamının ve iş yaşamının sosyal ilişkilerinin şekillendirdiği bir bağlılıktır. Çalışanın kendini işin bir parçası olarak görmesi, çalışma ortamında ben kavramı yerine biz kavramı oluşması firmanın işle duygusal bağlantısını sağlar.

c. Kontrol bağlılığı

İşgörenlerin iş ve faaliyetlerinde firmanın kural ve standartlarına bağlı kalmasıyla, yönetimin verdiği talimatları kabul edip uygulamayla oluşan bağlılık sınıflandırmasıdır.

2. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould'a göre, Etzioni'nin örgüte katılım modeli örgütsel bağlılığı kavramsallaştırmak için oldukça iyi bir model olsa da, modelin karmaşıklığı literatürde fazla ilgi görmemiştir. Modelde ahlaki ve çıkarıcı olmak üzere iki tür bağlılık vardır. Ancak, bu tür katılımlar bağımsız mı yoksa birbirinin zıttı mıdır? Sorunun cevabı belli değildir. Eğer karşıt kavramlarsa çıkarıcı bağlılık, olumsuz bir ahlaki bağlılığın, olumsuzu durumunda olduğundan çıkarıcı kavramı gerekli değildir. Bu nedenle Penley ve Gould (1988: 45) çıkarıcı ve ahlaki katılımı bağımsız kavramlar olarak bağlılık sınıflandırması olarak ele almaktadır (Keklik Okul, 2019: 62):

a. Ahlaki bağlılık

Örgütün amaçlarını kabul etmeye ve tanımlamaya dayanır. Örgüt üyesi, kendisini firmaya adayarak, firmanın başarısı için sorumluluk alması gerektiğini düşünür ve firmasını destekler.

b. Çıkarıcı bağlılık

Çalışanların örgüte katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler alacakları alışveriş temeline dayanır. Çıkarıcı bağlılıkta, firmalar belirli ödüller elde etmek için bir araç olarak görülür.

c. Yabancı bağlılık

Çalışanların örgütün iç çevresi üzerinde kontrol eksikliği ve alternatif iş fırsatlarının eksikliği hakkındaki algılarına dayanmaktadır. Kuruluşa yabancılaşmış sadakat hisseden çalışan, kuruluş tarafından verilen ödül ve cezaların performanslarına uygun olmadığını ve rastgele verildiğini düşünmektedir. Böylece çalışan, örgütün iç ve dış çevresini kontrol edemediğini göz önünde bulundurarak

örgüt içinde sıkışıp kaldığını hissederek bağlılık hisseder (Penley ve Gould, 1988: 46-47).

3. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker (1960) tanıttığı ve geliştirdiği yan bahis teorisinde içinde bulunduğu örgütte davranışını haklı göstermek, çaba, bilgi, pozisyon, deneyim, zaman, maddi ve manevi olmayan ödüllerde tutarlılık göstermek için kendisi için önemli olan, ancak doğrudan davranışıyla ilgili olmayan şeylere bahse girer (Bakan, 2011: 93).

Kişinin dışında istemeden gelişen ve bağlılığa neden olan yan bahis kaynakları vardır. Bunlardan en önemlisi toplumun kişiden beklentileridir. Kişiyi fark etmeden, toplumun beklentilerini ve kişinin davranışını kısıtlayan bazı yan bahisler yapabilir. Örneğin, her zaman yalan söyleyen bireyin güvenilir olmadığını düşünen bir toplumda, birey uzun süre yalan söylememek için güvenilir olduğuna dair bir bahis oynamıştır (Uygur, 2004: 29). Bir diğer yan bahis de örgütteki bürokratik düzenlemeler. Örneğin, her ay bir çalışanın maaşından belirli bir kesinti yapılırsa, çalışan işini bırakmayı düşündüğünde, biriken maaş kesintisi miktarının büyük olduğunu görecektir. Çalışanın maaşıyla ilgili bu düzenleme kişiyi yan bahise koymaktadır. Sonuç olarak, işçi örgütten ayrıldığında, kestiği maaşını ve parasını kaybetmez. (Sökmen, 2000: 48).

Becker'in yan bahsinin bir diğer tarafı sosyal etkileşimlerdir. Birey diğer örgütlerle etkileşim halindeyken, toplum temelinde bir görüş oluşturulmasını sağlamıştır. Bu fikrin bireylerin gözünde değişmemesini sağlamak için, bu yönde davranışlar sergilemelidir. Örneğin, bir kişi kendini toplumda dürüst bir kişi olarak gösterirse, dürüstlüğü olan inancın bozulmasını önlemek için yalan söylememelidir. Bu durumda, dürüst davranışa bağlılık geliştirecektir (Saldamlı, 2009: 23).

4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık türü, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) tan oluşan kuramsal bir modeldir (Aykaç, 2010: 72).

a. Araçsal bağlılık

Araçsal bağlılık, işgörenin kendi isteklerine göre maddi ve manevi menfaatlerin etkisiyle oluşurken örgütsel bağlılıkta işgörenin duygu ve sahip olduğu

değerlere göre şekillenen işgörenin daha çok moral ve güdülenmesine dayanmaktadır.

b. Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılığa ilişkin değerler, işgörenele özdeşleşmiş inançların oluşturduğu etkiler ile işgören, firmanın hedef ve değerlerini göz önünde bulundurarak beklenen davranışlarda bulunur. Bu bakış çerçevesinde araçsal bağlılık işgörenin kendisine yönelik fiilleri barındırırken örgütsel bağlılıktaysa daha çok çalıştığı firmaya yönelik eğilimler bulunmaktadır.

5. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, işgörenin işine bağlılığı işini benimseme duygusu ve örgütün değerlerine inancını içeren örgütle işgören arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır (Bakan, 2011: 85). Bu araştırmacılara göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (İnce ve Gül, 2005: 35).

O'Reilly ve Chatman'a (1986: 493) göre örgütsel bağlılık, kişinin örgüte psikolojik bağlılığı olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlılığın oluşmasının temel nedeni, kişinin örgütün, amaçlarını ve kurallarını kendisiyle özdeşleştirmesidir. O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üç farklı boyutta tanımladı. Bunlar: uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarıdır (Sakal, Kumkale ve Esen 2019: 187). Öncelikle örgütsel bağlılığın uyum boyutu tanımı ve örgüt ve çalışanlar açısından ne anlama geldiği ele alınmaktadır.

a. Uyum bağlılığı

Uyum boyutu, örgütün inançlarının ve değerlerinin paylaşılması değil, bireyin belirli ödüller kazanmak veya cezalardan kaçınmak için bu gruptan etkilenmesidir. Bu boyuttaki temel amaç, belirli dış ödüller elde etmektir (O'Reilly ve Chatman, 1986). Uyum, bağlılığın araçsal olduğu için örgütün giderek daha fazla maddi kontrolü ile sonuçlanmaktadır. Bunun anlamı, dış destek ve cezalandırma davranışı belirleme ve kontrol etmede tamamen araçsal olan motivasyon konusu olabilir (Wiener, 1982'den aktaran Okçu, Şahin ve Şahin, 2015: 301). O'Reilly ve Chatman'nın tanımlamış olduğu örgütsel bağlılık boyutlarından özdeşleşme boyutu da bir sonraki başlıkta değerlendirilmektedir.

Uyum boyutunda amaç belirli dış ödülleri kazanmaktır. Çalışanlar belirli olan ödülleri kazanmak ve cezalardan uzaklaşmak için davranış ve tutumlarını düzenlemektedir (Balay, 2014: 29).

b. Özdeşleşme bağlılığı

Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu, bireyin örgütün bir parçası olarak kalma arzusuna dayanmaktadır. Birey diğer bireylerle yakın ilişkilere girmektedir. Böylece, bireyler kendilerini ifade etmek ve memnuniyet sağlamak için tutum ve davranışlarını diğer üyeler ve gruplarla ilişkilendirdiklerinde kimlik tespiti gerçekleşmektedir. Bağlılık, kişi örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul ettiğinde ve belirlediğinde ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, örgütsel bağlılık bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İlsev, 1997'den aktaran Okçu, Şahin ve Şahin, 2015: 301). Bir sonraki başlıkta da son boyut olan içselleştirme boyutu ele alınmaktadır.

Özdeşleşme kişinin davranışlarını ve tutumlarını doyum sağlamak ve kendini ifade etmek için gruplarla ve kendini diğer kişilerle ilişkilendirdiğinde gerçekleşir (Balay, 2014: 29). Kişinin örgütün üyesi olarak kalma isteğine dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 35). Dolayısıyla özdeşleşme, örgütün diğer mensuplarıyla yakın ilişkiler kurma isteğine dayanmaktadır. Bu bağlılıkta vurgulanan kişiyle örgüt ilişkisinden ziyade örgüt dışı unsurların söz konusu olmasıdır (Bayram, 2005: 130).

Özdeşleşme, kişi davranış ve tutumlarını tatmin etmek ve kendini ifade etmek için kendini diğer insanlarla ilişkilendirdiğinde gerçekleşmektedir (Balay, 2014: 29). Kişinin örgütün üyesi olarak kalma arzusuna dayanır (İnce ve Gül, 2005: 35). Bu nedenle tanımlama, örgütün diğer üyeleriyle yakın ilişkilerin istekli olmasına dayanır. Bu bağlılıkta vurgulanan, kişiyle örgütsel ilişkilerden ziyade dış faktörlerin olmasıdır (Bayram, 2005: 130).

c. İçselleştirme bağlılığı

Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu, tamamen kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. İçselleştirme, etki kabul edildiğinde gerçekleşmektedir. Çünkü bireyin tutum ve davranışları, örgütün ve örgütteki diğer bireylerin değerlere uygun olduğu durumu kapsamaktadır. Bunun anlamı, bireylerin ve grubun ya da örgütün değerleri aynıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986'den aktaran Okçu, Şahin ve Şahin, 2015: 301).

Örgütün beklediği tutumla çalışanın kendi değerleri arasında gerçekte bir benzerlik varsa örgütsel bağlılık olarak benimseme boyutu oluşmaktadır (Bakan, 2011: 88). Bağlılık örgütün anlayışını içselleştirme ve benimseme düzeyine göre değiştirebilir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

6. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni (1961) tarafından da farklı örgütsel bağlılık teorisi geliştirildi. Etzioni, örgütsel bağlılığı sınıflandırırken “örgüt üyelerinin örgütün kurallarına uyumu” fikrine odaklanmıştır. Buna göre, bağlılığın kaynağını örgütün çalışanlar üzerindeki gücü ve yetkisi olarak belirtildi. Örgütsel bağlılık; ahlaki bağlılık, hesaplı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç boyutta kabul edilmektedir. Etzioni (1961) bağlılık tutumlarını sınıflandırmaya çalışarak işgörenlerin bu üç bağlılık biçiminden sadece birini benimsediğini öne sürmektedir (Çetin, 2011: 57). Bu tür bağlılık türleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

a. Ahlaki bağlılık

Çalışan, örgütün amaç, değer ve normlarını içselleştirmektedir. Toplum için yararlı şeyler yapan çalışanlar örgütlerine daha çok bağlanırlar. Ahlaki bağlılıkta örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden bağımsızdır.

b. Hesaplı bağlılık

Hesaplı bağlılık örgütle çalışanlar arasındaki menfaat ilişkisidir. Çalışanlar, örgüte katkılarından ötürü kazanacaklarını hesaba katarak örgüte bağlılık hissederler. Çalışan kendisine ödenen ücret karşılığında gün içinde yapılması gereken iş normu çerçevesinde bir bağlılık gösterir.

c. Yabancılaştırıcı bağlılık

Çalışanların davranışların kısıtlandığı hallerde oluşan ve örgüte yönelik negatif bir tutumu ifade etmektedir. Çalışan, psikolojik olarak örgüte bağlı olmamakla birlikte üyeliğini devam ettirmektedir. Bu bağlılık şekli örgüt cezalandırıcı veya zararlı olarak algılandığında gözlemlenir.

7. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik yaklaşımında, çalışanın davranışının bağlanması ve bu davranış ile yarattığı tutumlar arasındaki uyumu savundu ve bu konuyu ele aldı. Salancık'a göre, çalışanın örgütteki bağlılığı, önceden ortaya koyduğu davranışlarına olan bağlılığına olan gücü ve bu bağlılık kapsamında ortaya koyduğu davranışları ile yapmış olduğu

faaliyetleri ve örgüte karşı bağlılık ve yüksek inanç ile bağlanmasıdır (Bakan, 2011: 96).

Salancik geliştirdiği davranışsal bağlılık yaklaşımını, çalışanların benimsedikleri davranışları ve bu davranışlar neticesinde oluşturdukları tutum arasındaki tutarlılığı koruma eğilimi görüşüne dayanmaktadır. İnsanlar tutumlarıyla davranışları arasında tutarsızlık olmaya başladığını hissettiğinde gerilim hissedecektir. Tutum ve davranışlardaki çelişkili davranış ne kadar önemli düzeydeyse o kadar stres ve gerilim artacaktır. Bu durumla başa çıkabilmek için çalışan, stres ve gerilimi azaltmak için çeliştiği tutum ve davranışlarından birini diğer davranışı ile uyumlu duruma getirecek şekilde değiştirecektir (Çetin, 2015: 65).

Çalışan ile çalışanın davranışı arasındaki ilişki, çalışanın ortaya koyduğu tutum ve davranışları yapma istekliliğidir. Gönüllü davranış, çalışanın davranışından ve bu davranışın olumlu ya da olumsuz sonuçlarından sorumlu olduğu hissini yaratır. Bu, çalışanın davranışını devam ettirme isteğini arttırması gibi davranışına bağlanmasını sağlar (Keskin, 2015: 22).

8. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütlerinden ayrılma ihtimalleri düşük olan işgörenlerin, örgütlerine bağlılıkları yüksek işgörenler olduklarını belirten Allen ve Meyer'e (1990: 1) göre örgütsel bağlılık, "duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı" olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır (Yalap ve Baygın, 2020: 54).

a. Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın işletme ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve işletme ile ilişkisinde duygusal bağ hissetmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Çalışan kendini örgütün bir üyesi şeklinde görür ve örgütün onun için anlamı ve önemi büyüktür. Duygusal bağlılık, işletme hedeflerinin çalışanlar tarafından desteklenip benimsendiği bağlılık türüdür. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan işgörenler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimser, örgütün beklentilerine daha fazla çaba göstererek örgütte kalmaya devam ederler. Bu sonuçlara göre duygusal bağlılık, işletmelerin fazla aradığı bağlılık çeşitlerindedir (Kılıçaslan ve Marşap, 2018: 9).

Duygusal bağlılıkta işgören kendisinden beklenenden fazlasını vermeye çalışmaktadır. Firma için fedakarlık yapmaktan kaçınmaz. Örgüte ve firmaya karşı duygusal bağı olan işgörenler kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul etmektedir

ve örgütün değerlerini benimsediği anlamına gelmektedir. Bu tutumu gösteren işgörenlerin örgütte devamlılığı olmaktadır (Cengiz, 2002'den aktaran Jafarova ve Sağlam, 2018: 63).

Duygusal bağlılık türünde işgörenin örgütünde varlığını devam ettirme sebebi, örgütüne olan güçlü duygusal bağlıdır. Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenlerin düzenli işe katılım sağlamak, görevlerini yaparken kabiliyetlerini de en iyi şekilde kullanabilmek veya yardımcı olmak hususlarında çok az ekstra davranış sergileyebileceklerini savunmaktadır.

b. Devam bağlılığı

Meyer ve diğerleri (2002: 22), çalıştığı firmadan ayrılan kişi için ciddi bir maliyet olacaksa veya yokluğunun üstesinden gelemeyecekse burada bir devam bağlılığı vardır. Birey tarafından yapılan yatırımların niteliği ve miktarı diğer alternatiflerle kıyaslandığında, diğerlerinin yetersiz olması halinde bir devam bağlılığı söz konusudur (Çoban, 2016: 9-10).

Çalışanların isteklerini karşılayan organizasyonun seviyesi ve ona verdiği değer devam bağlılığında önemlidir. Çalışanlarından performans bekleyen firma, çalışanın düşünce, beklenti ve yaklaşımlarına dikkat etmelidir. Dolayısıyla, çalışanın sürekli bağlılığını hissetmesi için bir fırsat sağlanmalıdır (Kodra ve Karabulut, 2019: 88). Devam bağlılığı türünde işgörenin örgütten ayrılmasının önüne geçen etkenlerin (yatırımlar, alternatiflerin eksikliği vb.) bulunması neticesi örgütteki varlığını devam ettirmesi belirtilmektedir. Devam bağlılığı yüksek olan işgörenlerinde istihdamlarını devam ettirebilmek için örgüt içinde yapmaları gerekenden daha fazla faaliyeti yerine getirebileceğini belirtmektedir.

c. Normatif bağlılık

Allen ve Meyer'e (1990) göre, normatif bağlılık örgütsel bağlılığın boyutudur. Çalışanın, çalıştığı firmaya üyeliğini sürdürmek için hissettiği bir zorunluluk duygusudur. Normatif bağlılık çalışanın çalıştıkları firmaya karşı sahip oldukları sorumluluğa olan inancını yansıtmaktadır. Çalışan çalıştığı firmada kalmak zorunda olduğuna inanmaktadır. Normatif bağlılık, çalıştığı firmada kalmanın ahlaki açıdan doğru olduğunu düşündüğünde ortaya çıkmaktadır (Kodra ve Karabulut, 2019: 88).

Gül'e (2002: 45) göre, normatif bağlılık, firmaya görev olarak bağlılık algısı ve firmaya bağlı olmanın doğru olduğunu ve diğer iki bağlılık türünden farklı olduğunu

düşünerek gelişmektedir. Çalışan örgütün üyeliğini devam ettirmek ister ve örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür. Çalışan bağlılık hisseder, çünkü firmada kalmanın çıkarı için iyi olmasından değil, firmada kalmanın doğru ve ahlaki olduğuna inanmaktadır (Ağacık, 2011: 12).

Çöl ve Gül'e (2005) göre, bu yükümlülük sadece örgütün bireyden beklentisinden değil, aynı zamanda kişinin ailesi ve içinde yaşadıkları toplumun sadakatin erdem olduğunu vurgulaması nedeniyle de ortaya çıkmaktadır (Güner, 2015: 14).

Çelik'e (2007: 52) göre, güçlü normatif bağlılıkları olan insanlar, çalıştıkları firmanın sağladığı fırsatlar ve iyilikler nedeniyle bağlılık duygusu ile davranmaktadır. Çalışan herhangi bir ilgi beklemeden firmada kalmak zorunda hisseder. Çalışan firmaya sadıktır ve firmada kalmanın doğru davranış olduğuna inanmaktadır (Gül, 2014: 26).

Normatif bağlılık türünde işgören örgütüne karşı duyduğu sorumluluk sonucu, örgütünde varlığını devam ettirmeyi ahlaki bir gereklilik olarak değerlendirmektedir. Normatif bağlılığı düşük olanlarınsa, sadece yapılacak işi görevlerinin bir parçası olarak gördüklerinde ya da aldıkları destekler için bir karşılık olarak değerlendirdiklerinde fazladan gayret gösterebileceğini belirtilmektedir.

E. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri ve Sonuçları

1. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri

Yöneticiler, örgütü alt düzey işgörenlerden daha fazla desteklemek ister. İşgörenin yetki ve sorumluluğu arttıkça, örgüte olan bağlılığı, örgütsel kuralları ve örgütsel hedefleri destekleme arzusu artar. Farklı düzeylerde örgütlenmeyi desteklemek isteyen farklı düzeylerde çalışanlar da farklı yapılara sahip gruplar oluşturabilir (Şimşek, vd. 2014: 120).

a. Düşük örgütsel bağlılık seviyesi

Düşük örgütsel bağlılık seviyesi, Allen ve Meyer'in sınıflandırmasındaki devam bağlılığıyla ilişkilendirilmektedir (Koç, 2009: 205). Bu bağlılık seviyesinde çalışan, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte işgörenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Bunun yanında işgören, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş imkanlarını

araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını gerektirir (Bayram, 2005: 135-136).

b. Orta örgütsel bağlılık seviyesi

İşgörenin deneyiminin güçlü, ancak örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir (Bayram, 2005: 136). Orta bağlılık seviyesinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu sebeple işgören olarak kimliklerini korumak için çaba sarfetmektedirler (Çoban, 2010: 55). Orta örgütsel bağlılık seviyesindeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir taraftan örgüt ile bütünleşmeyi diğer taraftan da bireysel değerlerini korumayı devam ettirmektedir (Balay, 2014: 88).

c. Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi

Yüksek örgütsel bağlılık seviyesinde işgörenler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Bu bağlılığa sahip işgörenler, meslekte başarı ve maaşta tatmin sağlayabileceği gibi örgüt tarafından, işgörenin bağlılığına karşılık ona yetki devrederek, onun daha üst pozisyonlara getirilmesi şeklinde ödüllendirmektedir (Bayram, 2005: 136).

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip işgörenler; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, meslektaşlarından tatminleri yüksektir. Bu işgörenlerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumculuk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Çoban, 2010: 55).

2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, işgörenlerin yüksek seviyedeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul olduğunda yüksek seviyede bir bağlılığın etkili davranışlar ile sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık sonuçları, düşük, orta ve yüksek şeklinde değerlendirilmektedir.

a. Düşük örgütsel bağlılık sonuçları

Düşük bağlılık örgütsel düzeyde de olumlu sonuçlara sebebiyet verebilir. Yıkıcı ve düşük performans işgörenlerin personel devri ve devamsızlık gibi

sebeplerle firmadan ayrılmaları, diğere işğörenlerin daha olumlu tutumlar göstermesi ve yeni gelenlerin örgüte sinerji katmaları bu sonuçlar arasındadır (Bakır, 2013: 60). Bunun yanında örgüt, mevcut şartlardan memnun olmayan üyelerden gelen informal şikayet ve itirazları vaktinde değerdendirebilir ise; uzun dönemde kendisine ağır sonuçlar getirebilecek problemlerin üstesinden gelebilecektir (Balay, 2014: 85-86).

Düşük örgütsel bağlılık neticesinde örgütte ortaya çıkan söylenti, itiraz ve şikâyetlerin artması, örgütün adına zarar gelmesi, müşteri güveninin kaybolması, yeni durumlara uyum sağlanamaması ve gelir kayıpları gibi olumsuz sonuçlar oluşabilir (Bakır, 2013: 61). Bu bağlamda da örgütte yayılan dedikodu gibi olumsuz informal iletişim şekli, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunun sorgulanmasına yol açabilir.

b. Orta örgütsel bağlılık sonuçları

Orta seviye örgütsel bağlılığın işğörenler üzerinde; ait olma duygularını geliştirmesi, güvende hissetme, etkili olma, sorumluluk duyma, bireysel yaratıcılık geliştirme ve örgütten farklı kimliğini devam ettirebilme gibi olumlu sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Bakır, 2013: 61). Bunun yanında orta seviyede örgütsel bağlılık ile birlikte örgütten ayrılmalar azalır ve iş tatmini artar (Balay, 2014: 88-89).

Örgüte orta seviyede bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Orta seviyede örgütsel bağlılık durumu, toplumsal sorumluluk ve örgütsel bağlılık yönünden çatışma çıkarabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54). Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine neden olabilecektir (Bayram, 2005: 136). Ayrıca, kariyer ve terfi alma imkanı sınırlanacaktır. İşğörenlerin çalışmaya karşı olan isteklilik seviyeleriyle örgütün beklentilerinin dengelenmesi hususunda bazı problemler ortaya çıkabilmektedir.

c. Yüksek örgütsel bağlılık sonuçları

Yüksek bağlılık seviyesinde iş gücünün güvenli ve istikrarlı olması, işğörenlerin yüksek üretim için örgütün isteklerini kabul etmesiyle sonuçlanabilir (Bakır, 2013: 62). Böylelikle verimlilik ve rekabet gücü artan örgüt, hedeflerini daha kolay ve yüksek seviyede karşılayabilir duruma gelecektir (Balay, 2014: 89-91).

Yüksek örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarıyla birlikte olumsuz olabilecek sonuçları da bulunmaktadır. Bu bağlılık seviyesi bazen, işğörenin gelişmesini ve

hareketlilik olanaklarını sınırlamaktadır. Bu durum, yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır (Bayram, 2005: 136).

Yüksek bağlılık seviyesi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, baskıyla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları doğurmaktadır (Çoban, 2010: 55). Yüksek örgütsel bağlılığa sahip işgörenlerde akran dayanışması yoktur ya da çok az bulunmaktadır (Bakır, 2013: 62). Değişmeye karşı direnç gösteren işgörenlerin toplumsal ve aile ilişkilerinde stres ve gerilim üst seviyededir (Balay, 2014: 91-92).

IV. REKABETÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

A. Pazar Odaklılık

Pazar yönelimi ve pazarlama stratejileri iş akış performansına katkıda bulunan önemli unsurlardandır. Bazı bilim insanları, orta ve küçük ölçekli işletmelerde pazar odaklı yeteneklerinin bulunmadığını ve eksikliği neticesinde yetersiz performans seviyelerine ve daha fazla hataya neden olduğunu ortaya koymuşlardır. Yeni yöntemlerin uygulanması, yeni olanakların ortaya çıkması, üretimin ticari boyuta gelmesi ve müşteri memnuniyeti gibi amaçlar pazarlamanın en önemli özelliklerindedir (Dal, Oral ve Kılıç, 2019: 103). Pazar odaklılık, işletmelerin iş süreçlerinde dış çevre odaklı planlar yapmasıdır. Pazar odaklılık kavramını Amerikan Pazarlama Derneği tanım yaptı.

Amerikan Pazarlama Derneği (AMA-American Marketing Association)'nin 1985 senesinde pazar odaklılık üzerine yaptığı tanımda; “pazarlama, örgütsel ve bireysel amaçlarda memnuniyet sağlayan yenilikler oluşturmak amacıyla mal, hizmet ve fikirlerin geliştirilmesini, pazarda tutundurulmasını, fiyatlandırılmasını ve dağıtımını uygulama ve planlama sürecidir” (AMA, 1985: 1). Stokes (2000: 5'den aktaran Azizoğlu, 2019: 278) yaptığı tanımına göre pazarlama; “hedef pazarı belirleme, pazarı bölümlendirme ve konumlandırma gibi stratejilerin işletme tarafından oluşturulan ve pazarlama karması fonksiyonları ile gerçekleştiren pazar odaklılığın örgüt bazındaki felsefesidir”. AMA'nın yaptığı diğer bir tanıma göre ise; “pazarlama müşteriler, alıcılar, ortaklar ve genel olarak toplum için değer yaratan iletişim kurma, teklifleri çoğaltma, değişim ve dağıtım için kurumsal süreçleri ve faaliyetleri kapsayan faaliyettir” (AMA, 2013). Başarılı bir pazarlama süreci geçirmek istiyorsak çağın gereklerini yerine getirmek, bilişim sistemlerinden faydalanıp, dijitalleşmek gerekmektedir.

Dijital ortama kayan dünyada işletmelerin değişimlere etkili ve hızlı şekilde adapte olabilmeleri ve müşterilere yönelik pazarlama stratejileri oluşturmaları önemlidir. Güncelde pazarlama uygulamaları ve pazarlamaya yönelik tutum pazarlamanın 4P'si şeklinde ifade edilen fiyat (price), ürün (product), tutundurma (Promotion) ve dağıtım/yer (place) faaliyetleri olarak isimlendirilen dört temel pazarlama faktörleri yoluyla yapılmaktadır (Kasapoğlu, 2019). Şirketlerin varlıklarının devamlılığını sağlayabilmeleri için faaliyetlerini kar odaklı belirlemelerine ve pazarlama ağlarının gereklerini sağlamalarına ve marka değeri oluşturmalarıyla ilişkilidir.

İşletmenin bir fonksiyonu olan pazarlamanın görevi yalnızca üretilen mal ve hizmetleri satmak üzerine kurulu değildir. Tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinin analiz edilerek, onların tüketebilecekleri mal ve hizmeti sunmak pazarlamanın görevleri arasındadır. Bu nedenle pazarlamanın mal ve hizmetin üretimden önce başladığı söylenebilir (Azizoğlu, 2019: 278). Özetle işletmelerin bir işlevi olarak bakıldığında pazarlama; ürün tasarımı, pazar araştırması, ürünün tanıtımı ve satışı gibi faaliyetleri içermektedir.

1. Pazar Odaklılık Kavramı

Devamlı gelişen ve hızlı bir değişim içinde olan küresel pazarlarda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi giderek daha zor bir hal almaktadır. Bu nedenle işletmeler ve örgütler rekabette üstünlük sağlayabilmek için farklı pazarlama strateji ve politikalarını uygulamaya başlamışlardır.

Pazar odaklı faaliyet gösteren firmaların rekabet üstünlüğü, belli bir zaman aralığında işletmenin piyasadaki rakiplerinden performans açısından üstün olmasıdır. İşletme bu üstünlüğü, kendini güncelleyerek ve yeniliklere eş zamanlı adaptasyon sağlayarak elde tutmaktadır. Rakiplerinin bilgilerine sahip olan işletmeler, piyasada rakiplerinden daha farklı ve etkin hizmetler verebilmektedir. Böylelikle rakiplerinden üstün duruma gelen işletmeler pazardaki varlıklarını ve konumlarını sürdürülebilir hale getirmektedirler (Papatya, Papatya ve Songur, 2015: 4). Pazarlama stratejisi, bir pazarın seçilmesi ve pazardaki hedeflere ulaşmak için bir pazarlama stratejisinin belirlenmesidir. İşletmelerde pazarlama stratejisi oluşturulurken, işletmenin diğer birimleri göz önünde bulundurularak süreçlerde koordinasyona önem verilmelidir (Kaşlı, İlban ve Şahin, 2009: 90). Pazar odaklı firmaların rekabet üstünlüğü ve

pazarlama stratejisi açıklamasından sonra pazar odaklılık kavramını da açıklamak gerekmektedir.

Pazar odaklılık, bir işletmenin veya örgütün modern pazarlama anlayışını uygulama yolu olarak benimsediğini ifade eden bir kavramdır (Songur ve Başaran, 2019: 243). Pazar odaklılık, hali hazırda olan ve potansiyel olabilecek müşteri ihtiyaçları ile birlikte rakiplerin faaliyetlerini ortaya koyan üretim kapasiteleri, örgüt süreçleri ve stratejileri doğrultusunda toplanan bilgilerin işletme fonksiyonlarının koordine çalışarak işletmenin yüksek performansı ve müşteri için etkili ve etkin değer yaratan bir örgüt kültürünün geliştirilerek devamlılığını hedefler (Naktiyok, 2003: 95).

İşletmelerin içinde bulunduğu pazarı iyi analiz etmesi, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin de bilincinde olması gerekmektedir. İşte bu yüzden, pazar odaklılık anlayışı, işletmelerin ihtiyaç duydukları bir faktör olmuştur (Songur ve Başaran, 2019: 244). Pazar odaklılığın firmalar için önemli olması kavramlaştırmasını gerektirdi. Kavramsallaştırılması ve ne zaman başladığı bir sonraki başlıkta ele alınmaktadır

2. Pazar Odaklılığın Kavramlaştırılması

Pazar odaklılık, 1950'li yıllarda müşterilerin gereksinimlerine uygun isteklerini karşılamaya yönelik bir yönelme başlamış, satış anlayışının yetersiz olduğu ve firma faaliyetlerinin merkezinde tüketicinin yer almasının önemini belirten pazarlama anlayışının gelişimi ile sonuçlanmıştır (Ekberov, 2011: 25).

1990 senesinden önce yapılan çalışmalarda bu husus ile ilgili bir model geliştirmekten ziyade çeşitli tanımlamalar yapılmış ve pazar odaklı firmaların özellikleri ele alınmıştır. Pazar odaklılıkla ilgili modellerin ve ölçeklerin geliştirilmesi 1990'lı senelere rastlamaktadır. Pazar odaklılıkla ilgili çalışmalar iki temel yaklaşım üzerine şekillenmiştir. Yapılan çalışmalardan birincisi pazar odaklılığın ölçümüyle ilgilenmektedir. İkincisi ise pazar odaklılığın önceliklerini, sonuçlarını ve firma içerisindeki yerini belirlemeye yönelik araştırmalardır. Bu duruma yönelik birçok sanayi kolunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunun en önemli göstergelerinden biriside pazar odaklılığın, çok fazla makaleye konu olmasıdır (Eskiler, 2009: 20).

Pazar odaklılığın pazarlama anlayışının ortaya çıkması ile gündeme gelmesine rağmen, pazar odaklılığın yapısı 1990 yılında Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'in araştırmalarıyla ortaya konmuştur. Kohli ve Jaworski ile Slater ve Narver pazarlama odaklılığı pazar odaklılıktan ayırarak, farklı anlayışlar olduğunu savunmaktalar. Onlara göre, firmanın sadece bir fonksiyonu olan pazarlamanın aksine, pazar odaklılık, tüm örgütü ilgilendirmekte olup, pazar bilgisinin toplanması, yayılması ve ona karşılık vermede tüm birimlerin görevli olduğunu ve tüm iş süreçlerinin üstün müşteri değeri yaratma bilincine sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir (Ekberov, 2011. 25-26).

Felsefi veya anlayışsal olarak tartışılan pazar odaklılık kavram uygulamayla ilgili bir takım belirsizlikleri bünyesinde barındırmaktadır. Yani “pazarlama anlayışını benimseyen ve müşterisini merkeze alan bir firma bunun gereğini nasıl yerine getirmeli” sorusuna cevap aranmaktadır. Operasyonel veya uygulanışı açısından bir takım problemlerin varlığı pazarlama anlayışının hangi faaliyetlerle desteklenmesi gerektiğine yanıt alınmasını gerektirmektedir (Ekberov, 2011: 25).

Pazar odaklılık, karar verme, stratejik odak, müşteri odaklı pazar bilgisi, kültür temelli, sistem temelli perspektiften değerlendirilmektedir.

a. Karar verme perspektifi

Pazar odaklılık ilgili olarak literatürde yer alan karar verme perspektifi, Shapiro tarafından ortaya atılmıştır. Shapiro (1988) pazar odaklılığı bir örgütsel karar süreci olarak kavramlaştırarak, sürecin temelinde birimler arası bilgi paylaşımını ve açık karar alma mekanizmasını sağlayan güçlü bir yönetim desteğinin yer aldığını öne sürmüştür (Lafferty ve Hult, 2001: 96).

Shapiro (1988: 120-122), bir işletmenin veya örgütün pazar odaklı olmasını üç özelliğe bağlamıştır. Bunlardan birincisi bütün önemli satın alma işlerini etkileyen bilginin işletme birimlerinin tamamına yayılması, ikincisi taktiksel ve stratejik kararların bölümler ve işlevler arasında alınması, üçüncü olarak da işlevlerin ve bölümlerin periyodik karar alması ve bağlılık içgüdüsüyle uygulamasıdır (Çetin, 2014: 76). Dolayısıyla birimler arası bağlılık işletmelerin karar vermesinde etkili olabilmektedir. Firmalar stratejik odaklı da karar almaktadır.

b. Stratejik odak perspektifi

Stratejik odak perspektifi, Ruekert tarafından geliştirilen stratejik bakış açısıdır. Narver ve Slater (1990) ve Kohli ve Jaworski (1990)'nin pazar odaklılık ifadelerinden etkilenen Ruekert, (1992) analiz bileşenleri olarak bireysel ve kurumsal pazarları değil işletme bölümlerine odaklanmıştır. Ruekert'in stratejik perspektifine göre yöneticiler hedef ve amaçları belirlemek, işletmede kaynak tahsisini sağlamak için dış çevreden bilgi toplamalı ve analiz etmelidir. Pazar odaklılığı geliştirmede en önemli faktör dış çevre yani müşteridir (Lafferty ve Hult, 2001: 99).

Ruekert (1992) pazar odaklılığı üç bölümde ele alıp ilki olarak müşterilerden bilgi kullanma ve toplamayı ileri sürmüştür. İkinci bileşen müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak müşteri temelli bir eylem planı ve strateji geliştirmek, üçüncü bileşen ise müşteri istek ve ihtiyaçlarına duyarlı müşteri odaklı strateji oluşturmak ve uygulamaktır (Çırak, 2014: 11). Bu perspektifte işletmeler stratejik karar verirken müşteri odaklı olmaktadır.

c. Müşteri odaklı perspektif

Müşteri değeri ile ilgili çalışmalara bakıldığında değer kavramı, “müşterilerin, sunulan mal ve hizmetin ihtiyaç ve isteklerini karşılamadaki etkinliğine yönelik algısı”, “maliyet ile performans arasında yapılan bir mukayese” olarak ifade edilmektedir (Bakır, 2012: 87).

Pazar odaklılığı müşteri temelli bakışla yorumlayan Deshpande, Webster ve Farley literatürde pazar odaklılığa daha farklı bir bakış ile yaklaşmıştır. Webster, Deshpande ve Farley pazar odaklılığın müşteri odaklılık ile aynı olduğunu belirtmiş ve rakip odaklılığı pazar odaklılık kavramından ayrı tutmuştur. Deshpande, Webster ve Farley birimler arası eş zamanlılığın, müşteri odaklılığın temeliyle bütün olarak uyumlu olduğunu ve birbirini tamamladığını söylemelerine karşın müşterilerin eksik kalmış istek ve ihtiyaçlarından öte rakiplerin avantajlarına odaklanıldığında rakip odaklılığın müşteri odaklı görüşe zıt olabileceğini ileri sürmektedir (Deshpande, vd. 1993: 27).

Webster, Deshpande ve Farley müşteri odaklılığı, uzun vadeli kâr amaçlı girişimleri geliştirmek için işçiler, sahip ve yönetici gibi diğer bütün paydaşlar dâhil edilerek müşteri ihtiyaç ve çıkarlarını ilk sıraya koyan inançlar topluluğu olarak belirtmişlerdir. Bu görüş pazar odaklılığın paydaşların çıkarlarını göz önüne alan, yüksek müşteri değeri sürdürmeye ve oluşturmaya önderlik eden ve örgütsel gelişme ve pazar bilgilerine cevap verme doğrultusunda davranışlar için bileşenler sağlayan

bir kültür olarak gören Slater ve Narver'in görüşüyle benzerlik göstermektedir (Lafferty ve Hult, 2001: 99). Pazar odaklılık müşteri değeri dışında pazar bilgisini de temel olarak almaktadır.

d. Pazar bilgisi perspektifi

Piyasa bilgisi pazar odaklılığın temeli olup pazar odaklı olmanın bir gereği olarak görülmektedir (Çatı ve Işkın, 2008: 82). Diğer yandan güncelde yoğun ve sert rekabet ortamında avantaj kazanabilmek için mevcut ve gelecekteki belirsizlikleri netleştirebilecek bilgilere sahip olmak, bu bilgileri analiz etmek ve sonuçlarına göre strateji belirlemek önem taşımaktadır. Pazar ile ilgili sahip olunan bilgiler de karar vermede sağladığı faydalarının yanında uygulanan stratejilerin etkinliğinin ve uygulamasının analizine katkıda bulunmaktadır (Bulut, Yılmaz ve Alpkan, 2009: 514).

Jaworski ve Kohli'nin (1990) oluşturdukları modele göre pazar hakkında eldeki bilgilerin kullanılması bütün olarak pazarın tamamının analiz edilmesi ile sağlanmaktadır (Naktiyok, 2003: 91). Pazar bilgisi toplanırken mevcut müşteri istek ve ihtiyaçları ile gelecekteki müşteri beklentileri ve olası ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun yanında pazar bilgisi yalnız müşterileri değil rakiplerle ilgili bilgileri de içermelidir (Çatı ve Işkın, 2008: 81).

Bir işletmenin müşterileri, tedarikçileri, rakipleri, dış çevre bileşenleri ve rekabet koşullarına yönelik bilgileri analiz ederek faaliyetlerinde kullanabilmesi, rekabet avantajı bağlamında rakiplere karşı önemli bir artı değere sahip olmasını ve uzun zamanlı rekabet avantajı kazanmasına neden olacaktır. Bir işletmenin müşterilerine artı değer sağlaması için rakipleri ve müşterileri ile ilgili önemli bilgileri örgüte kazandırması ve kurumsal sermaye olarak kullanılmasını sağlaması gerekmektedir. Toplanan bilgilerin kurumsal sermaye ve bilgilere çevrilmesi amacıyla alınan kararlar ve gerçekleştirilen uygulamalar ise pazar odaklılığın seviyesi ile belirlenmektedir. Yani pazar odaklılık, pazar bilgisinin işletme stratejisiyle birleştirilmesini içeren işletme çabalarını açıklamaktadır (Bulut, Yılmaz ve Alpkan, 2009: 514). Bu yönden pazar odaklı bir işletmenin müşterilerine ait bugünkü ve gelecekteki ihtiyaç ve isteklerine yönelik bilgiyi devamlı olarak elinde bulundurabilmesi için etkin ve sağlam bir bilgi işleme sistemine ihtiyacı bulunmaktadır (Eskiler, Özmen ve Uzkurt, 2011: 35).

Pazar bilgisini işletmenin tamamında kullanabilmenin iki ayrı yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki; bugünkü ve gelecekteki müşteri istek ve ihtiyaçlarıyla ilgili müşterilerden, rakiplerden ve dışsal faktörlerden gelen bilgilerin birimler arasında dikey ve yatay olarak akışını sağlamak suretiyle paylaşılmasıdır. İkincisi ise toplanan ve paylaşılan bilgilerin etkili ve verimli olarak kullanımını sağlamaktır (Naktiyok, 2003: 97).

e. Kültür temelli davranışsal perspektif

Küresel pazarlarda toplumlar arasında görülen kültürel farklılıklar büyük önem taşımaktadır. Çünkü kültür, dünyada bölgeden bölgeye farklılık göstermekte ve bu yönüyle küresel pazarlamanın başarısını etkileyecek bir özellik taşımaktadır. Kültürel farklılıklar pazarlanan ürün ve hizmetler ile pazarlama politikalarını doğrudan etkileyen bir güce sahiptir (Akat, 1996: 45). Tüketici davranışlarını en fazla etkileyen bir faktör olarak kültür, toplumun farklı sınıflardaki tüketici davranışlarını belirlemeye yardım eden öğrenilmiş değerlerin, davranışların, inançların ve geleneklerin bütünüdür. Aynı zamanda kültür toplumun parçası olan kişilere sorunlarını çözmek için direktifler, emirler ve rehberlik yapan öneriler de sunar (Saydan ve Kanıbir, 2007: 78).

Pazarlama, ekonomik olmasının yanında kültürel bir faaliyettir. Uluslararası pazarlamanın yerel pazarlamadan ayrılığı pazarlama yöntemleri ile alakalı değil, farklı ülkelerin aralarındaki farklı özelliklerinden kaynaklanmaktadır. İnsanlar ve bireylerin tüketim alışkanlıkları genel olarak aynı olmakla beraber, küresel pazarların karşılaştığı en zor taraflardan biri müşterilerin tercih, davranış ve tutumlarıyla ilişkilidir. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan tüketici alışkanlıkları, pazarlanan ürün ve hizmetlerin yanında pazarlama politikalarını çok net olarak etkilemektedir. Bu sebeple her ülkenin alışkanlık, gelenek, görenek, tutum ve davranışları nüfusun ırkı, dili, dini, sosyal değerleri ve normları uluslararası pazarlamada öncelik verilerek incelenmelidir (Akat, 2003: 5).

Kültürel odaklı perspektif, pazar odaklılık yaklaşımını örgütün ana kültürel özelliklerine bağlı olarak açıklamaktadır. Pazar odaklılığı bir örgüt kültürü olarak tanımlayan bu bakış açısında, müşteri için üstün değer yaratmanın ve devamlı üstün performans çıktıları elde etmenin gerektirdiği etkili ve verimli davranışların, örgüt kültürünün bir yansıması olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Kültürel perspektif açısından pazar odaklılık, müşterileri örgütsel faaliyetlerin odak noktası yapan, firma

çalışanlarının davranışlarını yönlendirerek müşterilere daha yüksek değer katmak için teşvik etmeye çalışan örgütsel ortak değer ve tutumların varlığına işaret etmektedir. Dolayısıyla pazar odaklı bir örgüt kültürü geliştirirken ana odak, ilgili davranışları sağlayacak bir dizi faaliyetten ziyade, tüm işgörenlerin müşteri değeri yaratma amacına hizmet etmektedir (Uyanık ve Yükselen, 2019: 1248).

Her işletme kendine özgü örgütsel kültüre sahiptir. Kültürel perspektifte örgütsel, bilgi, planlama, denetim ve insan kaynakları sistemlerini birleştirerek pazar odaklı bir yaklaşım yürütülmektedir.

f. Sistem temelli perspektif

Becker ve Homburg'a göre (1999), pazar odaklı işletmelerin müşterileri ve rakipleri ile yakın temasta olmaları gerekmektedir. Fakat Becker ve Homburg (1999) pazar odaklılığın "pazar odaklı" yönetim sistemleri ile sağlanabileceğini ifade etmişlerdir. Bu noktadan hareketle yönetim sistemini oluşturan alt sistemlerin; örgütsel sistemin, bilgi sisteminin, planlama sisteminin denetim sisteminin ve insan kaynakları sisteminin hep birlikte "pazar odaklı" hareket etmelerinin gerektiğini belirtmişlerdir. Becker ve Homburg'un (1999) pazar odaklılık yaklaşımları Narver ve Slaster'ın (1994) ya da Kohli ve Jaworski'nin (1990) yaklaşımlarından esas itibarıyla farklılık göstermektedir. Fakat Becker ve Homburg (1999) yönetim sistemlerini oluşturan her bir alt sistemin pazar odaklılık düzeylerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu açıdan Ruekert'in stratejik yaklaşımına benzerlik gösteren yönü olduğu da ifade edilebilir (Sadaklıoğlu, 2014: 65).

Lafferty ve Hult (2001) pazar odaklılığın kavramlaştırılmasına yönelik bu farklı bakışları birleştirerek kaynakta kültürel ve yönetsel olarak iki faktöre ayırmaktadır. Pflesser ve Homburg'ın (2000), pazar odaklılığın davranışsal ve kültürel olarak ayırmasıyla aynı anlamda olan bu ayrıma göre; Shapiro (1988), Kohli ve Jaworski (1990), Ruekert (1992), işletmenin başarısının tepe yöneticilerin pazar odaklılığı benimsemelerine bağlı olduğunu belirterek, pazar odaklılığın yönetsel boyutuna vurgu yapmışlardır. Sonuç olarak yönetsel yaklaşım pazar bilgisi perspektifi, stratejik perspektif ve karar verme perspektifinin çıkış noktasını oluşturmaktadır (Lafferty ve Hult, 2001: 103).

3. Davranışsal (Operasyonel) Bir Kavram Olarak Pazar Odaklılık

Davranış, "bir toplumsal grupta ve toplumda genel olarak alışkanlık haline gelen ve geçerliliği kabul edilmiş tek yönlü bir fiil" olarak belirtilmektedir (Karaman ve Köroğlu, 2019: 104). Davranışlar, tüketicinin bireysel olarak öğrenme sürecinin, güdülerinin ve ihtiyaçlarının algılamalarının, tutumu, inançları ve kişiliğinin etkisiyle; kişinin parçası olarak yer aldığı toplumda, sosyal sınıf, kültür, aile ve referans grubu gibi toplumsal değişkenlerin etkileriyle oluşmaktadır (Durmaz, Bahar Oruç ve Kurtlar, 2011: 118).

Niyet kavramı; TDK (Türk Dil Kurumu)' da "bir şeyi yapmayı önceden isteyip düşünme, maksat" olarak belirtilmektedir (TDK, 2019). Niyetler ve davranışlar arasındaki bağlantı birçok tüketici ve pazarlama araştırmalarıyla ortaya koyulmuştur. Literatüre göre söylenebilir ki kişinin bir markaya yönelik davranış ve tutumu markayı satın alma eğiliminin belirtisidir (Zarantonello ve Schmitt, 2010: 534).

Pazar odaklılık bakışı davranışsal yönden ele alan Jaworski ve Kohli (1990) pazar odaklılığın bileşenleri ve sonuçlarını ele alan bir model geliştirerek bileşenlerini bireysel, örgütsel ve gruplar arası faktörler; sonuçlarını ise tüketiciye gösterilen tepki, müşteri memnuniyeti ve iş performansı olarak ifade etmişlerdir. Pazar odaklılığın açıklaması ise Jaworski ve Kohli'ye (1990) göre, işletmenin örgütsel bir yapı olarak pazar ile ilgili bilgilerin derlenebilmesi, bu bilgilerin gerekli olan bütün örgüt birimlerine aktarılabilmesi ve örgüte aktarılan bilgilerin sonucunda ortaya çıkan iş zekasıyla da tüketicileri rakiplerden daha iyi seviyede memnun edebilecek pazar stratejilerinin oluşturulabilmesi olarak belirtilmiştir (Bayazıt ve Koçaş, 2012: 7).

Jaworski ve Kohli (1990) pazar odaklılık bakış açısıyla pazardaki tüketicilere, rakiplere ve tedarikçilere yönelik bilgilerin sistemli şekilde toplanması, birimlere aktarılması ve işletme işleyişinin de elde edilen bilgiler ışığında düzenlemesi gerektiğini ifade etmektedir (Çatı ve Işkın, 2008: 79).

4. Kültürel (Felsefi) Bir Kavram Olarak Pazar Odaklılık

Pazar odaklı örgütler üzerinde yoğunlaşan Jaworski ve Kohli (1990), bu organizasyonlarda üst yönetimin daha fazla riske girdiklerini ve hataların olmasını normal karşıladıklarını, bu yolla da örgüt içi çalışanların müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermek için yeni projeler üretmeye ve bu projeleri uygulamaya

daha fazla istekli olduklarını belirtmişlerdir. Bu tür pazar odaklılık uygulamalarının yenilikçi ve dinamik değerlere dikkat çeken girişimci bakışa sahip organizasyonlarda daha fazla desteklendiği ortaya koyulmuştur (Matsuno, Mentzer ve Özsoyer, 2002). Girişimci yaklaşımlarda farklı birimlerden gelen katılımcılardan oluşturulan ekipler daha çok uygulanmakta olup, bu ekipler birimler arası koordinasyonu sağlayarak pazardaki isteklere eş zamanlı cevap verilebilmesini sağlarlar (Eisenhardt ve Tabrizi, 1995; Mintzberg, 1983).

Narver ve Slater (1994) ise girişimci bir kültüre ve organik oluşuma sahip organizasyonların deneysellik ve araştırmacılıkları vasıtasıyla bir yandan hiyerarşiye karşı koyarak dış çevrelerindeki değişimlere uyum sağlayabildiklerini, diğer yandan da daha hızlı öğrenerek pazarın beklentilerini belirlediklerini belirtmişlerdir.

Desphande, Farley ve Webster (1993) araştırmaları sonucunda da yenilikçi örgüt kültürüne sahip örgütlerin pazar yönlülüğün bir bileşeni olan müşteri odaklılıkta dikkat çektiğini, hatta bürokratik ve hiyerarşik yapısı güçlü örgütlerin müşteri odaklılık performanslarının düşük olduğunu ortaya koymuşlardır.

5. Pazar Odaklılığın Boyutları

Pazar odaklılık ile ilgili literatür tarandığında özellikle Kohli ve Jaworski (1990) ile Slater ve Narver'in (1994) ileri sürdükleri boyutların araştırıldığı çalışmaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Fakat farklı bakış açılarına ve bu bakış açılarına eş olarak farklı boyutları ele alan çalışmalar da literatürde yer almaktadır.

a. Müşteri odaklılık

Değer kavramının üzerine geçmişte pazarlama konusunda yapılan araştırmalar üç bölüme ayrılabilir. Bu bölümler rekabetçi değişkenler olarak bir işletmenin değişim uygulamalarında değeri nasıl iyi bir şekilde belirtebileceği ve alıcılarının katlandığı maliyetler ile elde ettiği faydalar arasındaki karşılaştırmaları neticesindeki algılamaları üzerine durmaktadır. Bu araştırma bölümleri aşağıdaki gibi ele alınmaktadır (Liu, 2006: 31):

- Tüketim Değeri: Tüketici davranışı ile ilgili alan yazında Holbrook ve Hirschman bir tüketicinin satın alma eyleminden sonra tüketim deneyiminin, rasyonel tüketim değeri (ihtiyaç tatmini ve problem çözme gibi) kadar deneyimsel tüketim değerini içerdiğini belirtmektedir. Holbrook

müşteri değerini sekiz çeşit olarak (etkinlik, kalite, eğlence gibi) ele almıştır. Bu sınıflandırmanın yanında farklı kaynaklardan derlenen ve literatürde yer alan farklı değer algılamaları tüketim alanında bulunmaktadır. Bu sebeple işletme fonksiyonları için müşteri değeri irdelenmesi değerini farklı değer kaynaklarının ve uygun boyutlarının araştırılması ile olasıdır.

- Müşteri Değeri: Son dönemde rekabetin önemi üzerine çekilen dikkatler değerini maliyetler ve yarar arasındaki soyut karşılaştırmalardan meydana geldiğine vurgu yapmaktadır. Fakat Naumann müşterilerin satın almadan ötürü daha yüksek bir değer beklentisi içinde bulunduğunu ve bu nedenle rekabetçi olma değişkenlerinin artmasına neden olduğunu belirtmektedir. Müşteri değer planlarını geliştirmek vasıtasıyla rakiplerin uygulamalarının somut olarak müşteriler yönünden nasıl algılandığı netleşebilecektir. Gerçek değer kavramı irdelenmiş ve mutlak değerden (kişisel değer ölçülerine bağlı olmayan) öte arz edicilerin uygulamalarını benimsetmek için kalkıştıkları değer uygulamalarının müşteri eğilimleri üzerinde daha yüksek etkiye sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Rekabet piyasasında birinin yerini alan ikame değerler yer alıp almadığı müşteri değer algılamaları üzerinde aşırı yüksek bir etkiye sahiptir.
- Algılanan Değer: Algılanan değer üzerine yapılan araştırmalar algılanan kalite ve fiyat arasındaki ilişkileri öncelikle ele almaktadır. Algılanan değer, ne alındığı ve ne verildiği hususunda tüketicilerin bir bütün olarak ele alınmasıdır. Müşterilerin algıladığı maliyetler yalnızca para değil finansal olmayan (çaba ve zaman gibi) değerler de yer almaktadır. Algılanan değer ise algılanan kalite ile birlikte diğer dış veya iç özellikleri içermektedir. Genel olarak alan yazında değerini kalite ve fiyat arasındaki değişime bakılmaktadır. Değer, tekrar satın alma eğilimini artıran ve değişim davranışını geliştiren bir özelliktir.

Pazar odaklılığın genel tanımında kültürel yöne vurgu yapılmasından mütevellit tüketicilerin önemini ön plana çıkarabilecek bir kültürün olması gerektiği görülmektedir (Naktiyok, 2003: 101). Diğer yandan rekabetin neden olduğu baskılara, müşteri beklentilerindeki değişime hızlı cevap vermede ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede müşteri odaklılığın alt yapı oluşturmasından ötürü de

işletmeler müşteri odaklılık çalışmalarına önem vermektedir (Papatya, Papatya ve Songur, 2006: 342). Öyle ki; bir pazar, müşteriler veya müşteri ihtiyaçları açısından tanımlandığından ötürü müşteri odaklılık pazar odaklılığın ana bileşeni olarak görülmektedir (Lin ve Germain, 2004: 245).

Müşteri odaklılık, müşteri ihtiyaç ve isteklerine aşırı önem veren, müşteriyi en yüksek değer olarak ele alan ve pazarlama stratejilerinin etkili ve etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayan öğrenme temelli bir örgüt kültürünün yapılandırılmasıyla ilgili karar, eğilim ve uygulamaların tamamıdır (Papatya, Papatya ve Songur, 2006: 342, Bulut, Yılmaz ve Alpkan, 2009: 519)

Müşteri odaklılık, müşteri istek ve ihtiyaçlarının üretim süreçlerini yönlendirmesi olarak da ele alınmıştır. Bütün süreç faaliyetlerinin ölçülmesi dahi müşteri odaklı bakış açısıyla yapılmalıdır. Bu yönden müşteri odaklılık ek müşteri isteklerini karşılamaya ve yeni bir ürünün ortaya koyulmasından, ihtiyaç olunmayan ürünlerden vazgeçmeye kadar her şeyi içermektedir. Böylelikle devamlı olarak gerçek müşteri değeri yaratılarak daha fazla müşteri tatmini ve sadakati elde edilebilecektir (Naktiyok ve Timuroğlu, 2008: 174).

b. Rakip odaklılık

Rakip odaklılık rakiplere yönelik örgütlerin kendini muhafaza etmesi ve rakiplerden daha yüksek değer oluşturabilmesi açısından rakiplerin devamlı olarak takip edilmesini ve değerlendirilmesini öngörmektedir (Usta, 2011: 67; Marangoz, vd. 2007: 179). Bu yönden rakip odaklılık, rakiplerin aksiyonlarını analiz edebilme ve rakip aksiyonlarına tepki verebilme özelliği olarak da belirtilmektedir (Mercan Yumuk, 2019).

Potansiyel ve mevcut rakiplerin rekabet tehditlerini devamlı olarak gözlemlemek, işletmenin rekabete yönelik stratejiler geliştirmesi için önemli ipuçları sağlamaktadır (Slater ve Narver, 1994: 23). Rakiplerin stratejilerini öngörmek, rakiplerden ayrışarak rekabet kaynaklarını korumak amacıyla müşteriler gibi rakipler ile ilgili pazar bilgisinin toplanması işletmelerin stratejik yollarındaki uygulamaları sağlaştıracaktır (Bulut, Yılmaz ve Alpkan, 2009: 520).

Rakiplerle hakkındaki bilgiler bütün süreçlerdeki çalışanlara iletilmelidir. Örneğin rakiplerin teknoloji geliştirme hızlarıyla ilgili pazarlamacılar tarafından

toplanan bilgilerin kullanılabilmesi için araştırma-geliştirme departmanı büyük önem taşımaktadır (Slater ve Narver, 1994: 23).

Yoğun rekabet ortamında rakip uygulamalarına hızlı cevap verebilme veya yeni rekabetçi politika geliştirme yönünden rakiplerin ürünleri, tepkisel davranışları, zayıf ve güçlü tarafları gibi konularda bilgi toplanarak kullanılmasının önemi, tepe yönetim tarafından bütün örgüt üyelerine aktarılmalı ve bütün üyeler bu konuda eğitilerek davranışlarda değişiklik sağlanmalıdır. Rakip bilgisine yönelik önemin bütün örgüt üyelerince kabul görmesi ve rakipler hakkındaki bilgilerin örgüt içinde dağılımı ise çalışanların düşüncelerine, bakış açılarına ve davranışlarına yansyarak rekabette avantaj ve hız yani yüksek performansla neden olacaktır (Bulut, Yılmaz ve Alphan, 2009: 520-521). Ek olarak tepe yönetim rekabetçi tehditlerin muhtemel kaynakları üzerine paylaşımcı bir yaklaşım geliştirmek için sıklıkla rakiplerin stratejilerini değerlendirmelidirler (Slater ve Narver, 1994: 23).

c. Fonksiyonlararası koordinasyon

Pazar odaklılık, birinci dereceye sahip müşterilere yönelik üstün müşteri değeri yaratmaya yönelik dış çevre odaklı bir örgüt kültürüdür. Bu bakış açısı ise her işlevsel alandaki geliştirilebilen temel yeteneklerin başarılı olarak kullanılmasıyla oluşmaktadır (Slater ve Narver, 1994: 27).

Bir örgütün varlığını sürdürmesi ve başarılı olabilmesi için dışsal ve içsel bileşenlerin yani dış çevrenin gerekleri ile örgütsel sistem ve alt sistemler arasında koordinasyon olması gerekmektedir. Bu koordinasyon bir örgütün pazar odaklı olması için önemli olan bir ön koşula eş değerdir (Naktiyok, 2003: 101). Bu yönden pazar odaklılığın son önemli faktörü işlevler arası uyumdur. Fonksiyonlar arası uyum, hedef müşteriler için üstün değer oluşturmak adına çalışanların ve diğer örgüt kaynaklarının kullanılmasıyla ilgili ilişkiyi belirtmektedir (Slater ve Narver, 1994: 23).

İşletmenin bütün işlevlerinde yer alan her çalışan, müşteri değeri oluşturmaya artı katkı yaratmaktadır. Üstün değer yaratmak amacıyla devam eden faaliyetlere bütün insan kaynakları ve diğer sermaye kaynakları gerekli şekilde uyarlanmalı, etkin ve verimli olarak düzenlenmeli ve koordine edilmelidir. Müşteri için değer yaratmak pazarlama işlevinden çok daha fazlasını içeren, sinerjik etkileşim yani sadece tek bir birimin değil bütün örgütün odaklanması olarak açıklanmaktadır (Narver ve Slater, 1994: 22). Bu bağlamda değer yaratmak yönünden ek olanaklar

belirlemek için çapraz fonksiyonel ekiplerin düzenli müşteri ziyaretleri yapması, pazarlamacıların uygulanabilirlik yönünden pazar araştırmalarına mühendislik çalışmalarının dâhil edilmesi ve ürünlerin düşük maliyetlerle üretilmesi için ürün tasarımlarına üretim bölümünün katılması örnek olarak gösterilmektedir (Slater ve Narver, 1994: 24).

Birimlerarası çatışma, her bir birim in daha güçlü ve önemli olmak isteğinden, ya da birimlerin iç tüzüğünden kaynaklanabilmektedir. Çatışma birimlerarası iletişime zarar vererek bilgi paylaşımını engellemektedir. Bu bağlamda birimlerarası çatışma ne kadar büyük olursa, örgütün pazar odaklılık düzeyi bir o kadar düşük olmaktadır. Birimlerarası iletişim ne kadar büyük olursa, örgütün pazar odaklılık düzeyi bir o kadar yüksek olmaktadır. Birimlerarası iletişim, farklı birimlerin işgörenler arasındaki formel ve informal ilişkilerin düzeyidir (Ekberov, 2011: 49-50).

B. Öğrenme Odaklılık

1. Öğrenme ve örgütsel öğrenme

Öğrenme, içerik olarak daha çok bilgi sahibi olmanın yanında daha fazla anlamlar barındırmaktadır. Öğrenen örgütlerden bahsedilmesinin ana nedeni temelinde öğrenmenin somut anlamını yitirmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Gerçek öğrenme; bireyin kendisini geliştirmesi, öncesinde yapamadığı bir eylemi yapabilir hale gelmesi sürecidir. Öğrenen birey, devamlı öğrenmeyi alışkanlık edinen, kendini geliştirme amacı olan ve bunu davranışlarına da aktaran bireydir. Öğrenme yoluyla bireyler dünyayı daha iyi anlayabilir, yeni şeyler üretebilir ve bu vasıta ile bireylerin üretme kapasiteleri artabilir. Temel olarak bütün bireylerde öğrenmeye karşı bir açlık hissi vardır ve bu his öğrendikçe çoğalır. Öğrenen kişiler bu bakış açısıyla öğrenen bir örgütün temelini oluştururlar. Yani bir sinerjik zekâ çalışması olarak nitelendirilebilen öğrenen örgütler, yalnız başına öğrenmelerin örgütsel öğrenmeye dönüşmesi sürecidir (Aydemir ve Koşar, 2019: 251).

Schön ve Argyris (1978) ikinci tip ve birinci tip öğrenme yaklaşımlarını ortaya koymuşlardır. Bilim insanları, birinci tip öğrenmeyi tek döngülü öğrenme; ikinci tip öğrenmeyi ise çift döngülü öğrenme olarak tanımlamışlardır (Türkay, 2007: 16). Senge (1990), öğrenme sürecine yönelik araştırmalarında, sistem düşüncesini öğrenme sürecine uyarlamıştır. Örgüt çalışanları değişse bile bilgilerin işletmede

kalacağı düşüncesi üzerine oluşturulan ve bu yönde öğrenmenin sistem düzeyinde bir işlev olarak ele alındığı sistem dinamikleri yaklaşımını geliştirmiştir. Huber (1991) ise örgütleri çevreden aldıkları bilgileri işleyen enformasyon işleme sistemleri olarak ele almıştır (Tuna, Çelen ve Gök, 2019: 397). İnsanlar için öğrenme, çalışanlar için örgütsel öğrenme olarak literatüre girdi.

Örgütsel öğrenme kavramı özellikle Senge'nin (1990) "Beşinci Disiplin" kitabı ile popüler hale gelmiş ve 1990'lardan beri örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler olarak literatürde iki farklı yön üzerinden geliştiği görülmektedir (Rebelo ve Gomez, 2008). İlk dönemlerde birbiri ile aynı anlamda kullanımı da görülen bu iki kavram zamanla birbirinden farklı yönlere ayrılmışlardır. Tsang (1997), Rebelo ve Gomez (2008) ve özellikle Örttenblad (2001, 2002, 2005) bu iki kavram arasındaki farklara büyük önem vermişler ve çalışmalarında bunlara dikkat çekmişlerdir (Halaç, 2019: 153).

March ve Cyert (1963) örgütsel öğrenmeyi, örgütün örgütsel hedefleriyle ilgili önemli saydığı politikalarını dışsal değişimlere koordinasyon süreci olarak ifade etmiştir. Örgütler zamanla evrilme yönünde ilerlemeye ve bu da örgütsel öğrenme olarak ifade edilmektedir. Örgütsel öğrenme; örgütlerde problem çözme, bulma ve bunun örgütsel deneyim olarak örgüte yansımaları şeklinde çalışmaktadır. March ve Cyert (1963), bu deneyimlerin dışsal değişimlere bağlılığına odaklanmışlar ve problemin çözümünün sürecindeki kaliteyi ele almışlardır.

Olsen ve March (1975) örgütsel öğrenmenin belli yaptırımlar çerçevesinde başarılabilirliğini söylemişlerdir. Onlara göre, örgütsel kararlar belli kurallara göre alınmalı ve örgütün sahip olduğu deneyimler bu kuralların çerçevesinde oluşturulmalıdır. Eğer kurallar sahip olunan deneyimlerle koordine değilse farklı kurallar oluşturulmalıdır (Ayazlar, 2012: 53).

2. Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen örgüt, örgütteki işlerin daha iyi anlama ve bilgiyle geliştirme sürecini kapsamaktadır. Değişim, belirsizlik ve karmaşıklığa tepki veren, tahmin eden ve bunlara tepkisel aksiyonlar alan, köklü bir felsefeye sahip olan örgütler öğrenen örgütleri olarak ifade edilmektedir (Malhotra, 1996). Diğer bir yandan, öğrenen örgüt, hataların deşifre edilip bu hataların ortadan kaldırılması sürecinin etkili şekilde yapılabildiği örgüttür (Argyris, 1977). Öğrenen örgütler, kendi tecrübelerini devamlı

gözden geçirip, etkili olanları ortaya çıkarırlar. Diğer örgütler yalnızca uyum sağlarken öğrenen örgütler, kendi alanlarını devamlı gözden geçiren, kendini iyi tanıyan organizasyonlardır (Mcgill ve Slocum, 1993). Öğrenen örgütlerin önemi, örgütlerin kişiler gibi kendilerini geliştirmeyi ömür boyu süregelen bir süreç olarak görüp, kendi geleceklerinin şekillenmesinde aktif rol almalarından kaynaklanmaktadır (Aydemir ve Koşar, 2019: 251).

Öğrenen örgüt olabilmek için; çalışmalarını kültürel olarak merak eden, deneyimlerini aktif olarak aktarabilen, deneyim odaklı değişim teorileri ortaya atan ve bunları diğer çalışanlarla düzenli olarak test eden, bilgiyi geliştirme yolunda katkı sağlamak için kendi anlayış ve fikirlerini kullanan çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır (Serrat, 2017: 60). Öğrenen örgütlerin öğreticisi olarak anılan Senge'nin eseri Beşinci Disiplin ile de öğrenen organizasyon kavramı gelişme göstermeye başlamıştır (Örtenblad, 2018: 150-151).

Senge, örgütleri öğrenen örgüte evrilten süreci beş temel faktörler açıklamıştır. Kişisel hakimiyet, zihinsel modeller, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi ve paylaşılan vizyondur. Bu faktörler genellikle bireylerin ne düşündüğü, birbirleriyle nasıl etkileşimde oldukları, birlikte nasıl öğrendiklerini kapsamaktadır (Banoğlu ve Peker, 2012: 72).

Örgütler açık sistemler olarak ifade edilen network ağlarıdır. Bu ağlar yalnızca örgüt içini değil, dolaylı veya doğrudan etkileşimde olduğu bütün “çevresini” içermektedir. Bu konuda yapılan son araştırmalardan çıkarılan sonuç, öğrenmede karşılıklı ilişkilerin, etkileşimin ve iletişimin önemli olduğudur. Örgütlerin ilk olarak göz önünde bulundurması gereken konulardan birinin de bu ilişki, etkileşim ve iletişimin bunlarının kalitesinin nasıl yükseltilebileceği olmalıdır.

3. Öğrenme Odaklılık Kavramı

Öğrenme odaklılık; “bir örgütün bilgi kullanabilme ve oluşturabilme yeteneğine yön veren, örgüt kültürü kümesinin” oluşması olarak ifade edilmektedir. Ayrıca öğrenme odaklılık, organizasyonların bir örgüt olarak bilgi ile olan etkileşimlerini tanımlamak için kullanılan bir jargondur (Adıgüzel, 2018: 412). Örgütsel öğrenme kavramı, son yıllarda örgütlerde insan temelli yaklaşımların önem kazanmasıyla, hem araştırma alanında hem de sahada daha fazla önemli hale

gelmiştir. Çünkü örgütlerin ve örgütlerin faaliyetlerinin daha iyi ifade edilmesine katkı sağlamaktadır (Aydemir ve Koşar, 2019: 254).

4. Öğrenme Odaklılığın Boyutları

Öğrenme odaklı pazarlama kavramının temeli girdi sunanlardan, yatırımcılardan, rakiplerinden, satıcılardan, tüketicilerden / müşterilerden ve öğrenebileceklerinin en fazlasını öğrenmek oluşturmaktadır. Bu tarz pazarlama bakış açısında devamlı öğrenme yolları aranarak sorunlar çözüme kavuşturulmaya çalışılır. Öğrenen pazarlama kavramının anlayan bilen ve düşünen pazarlama bakış açılarıyla karşılaştırıldıklarında aralarındaki en büyük farklılığın dönüşüme karşı olan yaklaşımlarından kaynaklandığı görülmektedir.

Öğrenme odaklı pazarlama anlayışına göre işletmeler, değişen çevresel şartların biyolojik canlılığa benzer şekilde uyum sağlamaktadırlar. Canlılar değişmek zorunda kaldıklarında, ilk olarak çevreyi tanıma, yeni çevrenin özelliklerini öğrenme ve bu yeni özelliklere uyum sağlama sürecini izlerler. Günümüzde yaşanan evrimler işletmelerin pazarda varlıklarını devam ettirebilmeleri için çevrelerine uyum sağlamalarını zorunlu kılmıştır. Bu yeni anlayış ve görüş pazarlamanın öğrenmeyi rehber alan yeni düşünce tarzını geliştirmiştir. Rekabet üstünlüğünü devam ettirmek isteyen örgütler daha farklı bir öğrenme yeteneği ile yanlılarından ve başarılarından daha çok ve daha hızlı bir şekilde öğrenmek ve ders çıkarmak zorundadırlar. Bunun içinde çevrelerine adaptasyonu sağlayan pazarlama tarzlarına evrilmek zorundadırlar. Öğrenen pazarlama işletmelerin çevreye koordinasyon problemlerini ortadan kaldırarak örgütün bilgi yaratma ve öğrenme kapasitesini artırmaktadır (Joyce ve Geoff, 1995: 5).

a. Öğrenmeye bağlılık

Öğrenme odaklılık boyutlarından öğrenmeye bağlılık, öğrenme kapasitesini geliştirmek ve uzun dönemli amaçlara ulaşmak için yönetimin ve çalışanların öğrenmeyi merkezi bir unsur olarak gelmesine vurgu yapmaktadır (Garvin, 1993: 82; Ulrich, vd. 1993: 61'den aktaran Yaşar Uğurlu, Tekinkuş ve Ayas, 2016: 229).

Öğrenmeye bağlılığın gelişmiş olduğu organizasyonlarda yöneticiler, öğrenmeyi örgütün geleceği için çok büyük bir yatırım ve uzun dönemli stratejik bir yaklaşım olarak görmektedir. Örgüt öğrenmeye ne kadar fazla değer verirse, öğrenmede daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir (Calantone, 2002: 515-524).

b. Açık fikirlilik

Zihinsel modeller, organize olmuş uzun vadeli duygu, davranış ve inanç eğilimleridir. Bunlar kişilerin dünyaya nasıl bir anlam yüklediğini belirtmekle kalmaz, nasıl davranacağını da açıklar. Sistem düşüncesi ile düşünsel modellerin birleştirilmesinden öğrenen pazarlama anlayışı yalnızca düşünsel modellerini iyileştirmek olarak değil, düşünme metotlarını da değiştirmektedir. Böylelikle olayların ön plana çıktığı düşünsel modellerden uzun vadeli değişim tarzlarını ve bu tarzları ortaya çıkaran çekirdek yapıları açıklayan düşünsel modellere geçilecektir.

Düşünsel modellere geçişle beraber organizasyon yapılarında açık fikirlilik kavramı önem kazanmıştır. Açık fikirliliğin öneminin artmasıyla yaratılacak sinerji ortamıyla pazarlama süreçlerinde gelişmeler yaşanacak, örgütsel değişim ve dönüşüm hız kazanacak ve örgütün her yönden gelişimi sağlanacaktır. Bu nedenle örgüt içinde düşünsel modellere geçişle beraber yaratılan açık fikirliliğin gelişmesine yönelik ortamda örgütsel işlevlerin etkili ve verimli bir şekilde sürmesi sağlanacaktır (Çoban, 2006: 77).

c. Paylaşılan vizyon

Öğrenme odaklılığın boyutlarından vizyon, öğrenmeye bağlılıktan ve açık fikirlilikten farklıdır. Çünkü paylaşılan vizyon öğrenmenin yönünü etkilerken, öğrenmeye bağlılık ve açık fikirlilik öğrenmenin yoğunluğunu etkilemektedir. Ancak kapsamlı bir öğrenme odaklılık yapısı oluşturmada her iki boyutta (yön ve yoğunluk) önemli olmaktadır (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997: 305-318).

Paylaşılan vizyon en basit ifadeyle, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun yanıtıdır. Paylaşılan vizyon, çoğu bireyin gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur, çünkü o bireylerin kendi kişisel vizyonlarını yansıtır. Paylaşılan vizyonun yaratıldığı bir örgütte, çalışanların şirketle ilişkisini değiştirir. Çünkü onların şirketi olmaktan çıkar bizim şirketimize dönüşür hani ortak bir kimlik yaratılmış olunur (Senge, 2000: 227). Paylaşılan vizyon, kişisel vizyonların bir araya gelmesidir. Bir grup insan bir organizasyonun görüşünü paylaşmak için bir araya geldiğinde, her biri bir bütünü temsil eder (Çam, 2002: 76).

Örgütte paylaşılan bir vizyonun planlanması, örgütsel gayelerle kişisel amaçların uyum sağlamasını ve geleceğe dair paylaşılan bir görüşün ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Paylaşılan vizyon tüm işgörenlerin katkısı ile şekil aldığı için çok çabuk benimsenmektedir ve öğrenme de kişilerin kendi istekleri doğrultusunda

gerçekleşmektedir (Yazıcı, 2001: 130). Paylaşılan vizyon öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağladığı için örgütler için önemlidir (Senge, 2000: 227). Paylaşılan vizyon, çeşitli bölümleri koordine etmektedir ve öğrenme kalitesinin artmasına katkı sağlamaktadır (Calantone, 2002: 517).

C. Girişim Odaklılık

Yeni fikirlerin, icatların oluşturulması ve somut hale gelerek mal ve hizmetlere dökülmesi ile sosyal yaşamının daha kaliteli bir hale dönüşmesi birbirleriyle direkt ilişkilidir. Başarılı girişimler, ekonomik refahın artmasına katkı sağladıkları ve insanlara yeni iş kapıları açtıkları için, girişimciliğe yönelik bir bilinç oluşturulması, girişimciliğin desteklenmesi ve kişilerin girişimcilik için cesaretlerinin artırılması gibi eylemleri hemen hemen bütün gelişmiş ülke ekonomilerinde görmek mümkündür.

Günümüzde görülen teknolojik ve ekonomik ilerlemeler sonucunda toplumda girişimcilere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Girişimciler, risk alabilen, yeniliklerin öncüsü ve rekabete dayanıklı bireylerdir. Sağlam bir ekonominin temeli için her daim girişimcilere toplumda ihtiyaç duyulacaktır. Bir ülkedeki girişimci oranının fazlalığı, o ülkenin ekonomik refahının kalkınmasında en önemli etkenlerdendir. Bu durumda ülkeler ekonomisini geliştirmek, refah düzeyini artırmak, rekabet gücünü artırmak ve işsizlikle mücadele etmek için etkili ve çok sayıda girişimcilere sahip olmak ve onları daima desteklemek zorundadırlar (Aksoy, vd. 2019: 119). Sonuç olarak ülkelerin ekonomik refahlarının gelişmesi adına girişim odaklılık büyük önem taşımaktadır.

1. Girişimcilik Kavramı

Geçmiş dönemlerde kullanılan teşebbüs kelimesi güncelde yerini girişim kavramına, müteşebbis kelimesi de girişimci kavramına bırakmıştır. Girişim kavramının kelime olarak anlamı bir işi gerçekleştirmek üzere harekete geçme, kalkışma ve başlama anlamına gelmektedir (Çatır, vd. 2015: 108).

Girişimci kavramı kelime kökü olarak “entrepreneur” sözcüğünden gelmekte ve “bir şey yapmaya söz vermek” veya “bir şeyden sorumlu olmak” anlamlarını taşımaktadır (Taysı ve Canbaz, 2014: 60).

Fransızca “entre” (girmek, giriş) ve “prendre” (almak üstlenmek) sözcüklerden türetilmiş olan girişimci kavramı, iş dünyasında fırsatları tanımlayan ve bunların somuta dökülmesi için ihtiyaç olunan kaynakları bir araya getiren ve kar elde etmek amacıyla risk alarak yeni bir girişim yaratan kişi olarak da tanımlanmaktadır (Çögür, 2016: 66; Ögüt, Şendoğdu ve Yılmaz, 2006: 431).

Girişimcilik; içinde yer alınan çevrenin sunduğu fırsatların bilincinde olarak bu fırsatlardan planlar, projeler ortaya koyabilme ve bunları günlük hayatta somuta dökerek kar elde etme, bireylerin hayatını kolaylaştırma becerisine sahip olma olarak da ifade edilmektedir (Duran, Büber ve Eren, 2013: 35). Diğer bir tanıma göre girişimcilik kaynaklarla, piyasa ihtiyaçlarıyla ve teknolojiyle bağlantılı olarak ortaya çıkan üretim seçeneklerini fark etme becerisidir (Yavuz ve Yavuz, 2017: 90).

Girişimcilik, daha önce pazarda yer almayan yeni mal ve hizmetleri, pazarları, süreçleri, örgütlenme biçimlerini ve hammaddeleri kullanma fırsatlarını bulmayı, değerlendirmeyi ve somut olarak kullanmayı içermektedir (Venkataraman, 1997; Shane ve Venkataraman, 2000).

Girişimcilik süreçlerine yönelik ekonomik bakışların çoğu, girişimcilik motivasyonunun yeni bir iş kurma ve ücretli çalışma arasındaki beklenen faydada görülen farklılığa dayandığını işaret etmektedir (Vangelder, vd. 2005). Kişilerin girişimci veya ücretli çalışan olarak herhangi bir meslekte gördüğu fayda, karar alma gücü, riske katlanması, göstermesi gereken iş çabası ve çalışma koşulları olduğu gibi, kazandığı gelire de bağlıdır. Bütün bunların toplamı ve elde edilen gelir düzeyi belli bir işte çalışma konusundaki isteği ya da isteksizliği belirlemektedir (Aksoy, vd. 2019).

Girişimcilik alan yazındaki ekonomik yaklaşımların yanında farklı araştırmacıların girişimcinin psikolojik özellikleri konusundaki görüşlerinden bazılarını, yaratıcılık, özerklik, yenilik, cinsiyet, başarı ihtiyacı, kontrol odağı, liderlik becerileri ve organizasyon, risk alma, kendine saygı ve kendine güven olarak (Marques, vd. 2013) belirtmek mümkündür. Bunların yanında, girişimcilik niyetleri, başarısızlık korkusu, fırsatlar ve algılanan yetenekler gibi algısal özelliklerin tamamı girişimcilik üzerinde yadsınamaz bir etkiye sahiptir. Ancak bu özelliklerin etkileri kişilerin cesaretlerine göre farklılık göstermektedirler (Aksoy, Koçancı ve Namal, 2019: 111).

Zaman içinde yapılan araştırmalar ışığında, biçimsel otoritenin kaynağı olma (Weber, 1917), risk alma (Mill, 1848), önyak olma (Schumpeter), yenilik, biçimsel otoritenin kaynağı olma (Hartman, 1959), sorumluluğa istek duyma, (Sutton), başarı güdüsü (McClelland, 1961), risk alma, bağımsızlık isteği, hırslı olma, özgüven (Davis, 1963), sorumluluk, insan ilişkileri, teknik bilgi (Pickle, 1964), iletişim becerisi, bağımsızlık, riski tercih etme, tanınma, liderlik (Litzinger, 1965), güç motivasyonu, doğru algılama, (Schrage, 1965), başarı güdüsü, özerklik (Hornadey ve Aboud, 1971), risk ölçme (Palmer, 1971), güç ihtiyacı (Winter, 1973), başarı ihtiyacı (Liles, 1974), içsel güç odağı (Borland, 1974), kişisel değerlere dönüklük (Gasse, 1977), özgüven, güdü, orta düzeyde risk alma, amaca dönüklük, yaratıcılık, kontrol odağı, yenilikçilik (Timmons, 1978), enerjik olma, hırs (Sexton, 1980), başarı, özerklik, hakimiyet, kontrol (Mescon, Montanari, 1981), risk üstlenme eğilimi (Brockhaus, 1980), bağımsızlığa dönüklük, büyümeye dönüklük, (Dunkelberg, vd. 1982) gibi kavramlar girişimci tanımı içine girerek girişimciliğin temel özellikleri olarak literatüre girmiştir (Gözüm, 2019: 369).

Tarihsel gelişim olarak bakıldığında girişimci faaliyet ve girişimci düşünce sayılabilecek gelişmelerin kavramsallaştırılması aşırı hızlı bir gelişim göstermiştir (Murphy, Liao ve Welsch, 2006: 13).

a. Mükemmel kişi yaklaşımı

Girişimci altıncı his olarak isimlendirilen sezgi gücüne, yeteneklere ve içgüdüye sahip olmalıdır. Bunlar doğuştan kazanılmış özellikler olarak bilinmektedir. Bir fırsatı algılamaları ve uygun karar vermeleri gibi özellikler sayesinde olmaktadır. Bu yaklaşıma göre başarılı bir girişimci sezgileri kuvvetli, enerjik, güçlü, sebatkâr ve kendine güvenen bir yapıda olmaktadır (Tanoğlu, 2008: 25). Kişi ne ise odur ve anlamlı bir değişim geçirmesi mümkün değildir.

b. Psikolojik özellikler yaklaşımı

Psikolojik anlamda, bireylerin değerleri, tutumları, yaşadıkları deneyimleri, davranışların bilinçaltından etkilenmesi ve benzeri etkenler girişimciliklerini ortaya çıkarmada önemlidir. Girişimciliğin belirleyicisi olarak bağımsız olma arzusu, risk alma eğilimi, belirsizliğe karşı toleranslı olma, kendine güvenme, yenilikçi olma, başarı ihtiyacı, yaratıcı olma ve içsel kontrol odağı gibi psikolojik faktörler ön plana çıkmaktadır (Özden, Timulenk ve Başar, 2008: 231).

c. Klasik Girişimcilik Yaklaşımı

Üçüncü düşünce yaklaşımı olan bu yaklaşım, girişimcinin merkezi özelliğinin yenilikçilik olduğunu savunmaktadır. Girişimciliğın kritik tarafının firmaya sahip olmaktan çok iş yapmak olduğu belirtilirken yaratıcılığın, yenilikçiliğın ve keşfin ön planda tutulduğu yaklaşım olarak literatürde yer almaktadır.

Bu düşünce yaklaşımında girişimciler yeni ürün ve hizmetlerin sunumu, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanılması, yeni kaynakların, tedarikçilerin veya yeni pazarların belirlenmesi ve oluşturulması ya da sanayide yeni sistemlerin kurulması veya yeniden düzenlenmesi yoluyla yeni değerler yaratan insanlar olarak görmektedir (Tanoğlu, 2008: 26).

d. Yönetim yaklaşımı

Dördüncü yaklaşım olan yönetim yaklaşımı, psikolojik girişimcilik yaklaşımının tam tersi bir düşünceyi ifade etmektedir. Yani girişimciler, yönetimin teknik fonksiyonları öğretilerek yetiştirilebilir, geliştirilebilir ve çalışma ortamında eğitilebilirler. Yönetim girişimcilik yaklaşımına göre girişimci bir işletmeyi kâr uğruna risk üstlenerek yöneten veya organize eden kişidir.

Girişimcilik, bir firmayı yönetmek için merkezi fonksiyonlara odaklanmış bir dizi öğrenilmiş eylemlerdir. Girişimcinin rasyonel, analitik, neden ve sonuç odaklılık özelliklerinin geliştirilmesine yönelmiştir. Girişimciler ekonomik teşebbüslerin organizatörleridir. Organize ederler, sahip olurlar, yönetirler ve risk alırlar. Üretim, planlama, insan yönetimi, bütçeleme ve sermaye sağlama yetenekli oldukları konulardır (Tanoğlu, 2008: 27).

e. Liderlik yaklaşımı

Liderlik girişimcilik yaklaşımı, girişimciliğın teknik olmayan yönüyle ilgilenmektedir. Bu düşünceye göre girişimci diğeri insanlara çekici görünebilme kabiliyetine sahip olmalıdır. Bu girişimci yaklaşımı “toplumsal mimar” olarak isimlendirilmektedir ve girişimci liderler, geliştirme ve yönlendirme hususlarında etkili olmaktadır. Girişimci, insanların lideridir ve kendi tarzını insanların gereksinimlerine adapte edebilme kabiliyetleri vardır. Bir girişimci hedeflerine tek başına ulaşamaz, diğeriğine bağımlıdır. Motive etme, yönetme ve liderlik etme becerisine sahiptir (Tanoğlu, 2008: 27).

f. İç Girişimcilik yaklaşımı

Yenilik, mevcut firmalarda, işgörenlerin yarı özerk birimlerde bir girişimci gibi çalışmalarına teşvik edilmeleriyle de mümkün olabilmektedir (Tanoğlu, 2008: 27).

.İç girişimciliği anlayabilmek için kültürel kalıpları değerlendirmek gerekmektedir. Kültürel kalıplardaki farklılıkları tanımak ve anlamak, bireylerin başkalarının amaçlarını, motivasyonlarını ve davranışlarını yorumlamaya yönelik bir çerçeve oluşturmasını sağlar.

İç girişimciliği destekleyici kültür, grup tarafından paylaşılan bir dizi kültür ile ilişkili kalıp olarak anlaşılabilir. Bu kalıplar grup veya firmanın bireyleri arasındaki etkileşim ile şekillendirilmektedir, değiştirilmektedir veya devam ettirilmektedir. Bu etkileşim süreçleri her bir bireyin 'öğrenilen' kültürel geçmişine göre beslenmektedir (Fayolle ve Kyrö, 2008: 77-79).

2. Girişim Odaklılık Kavramı

Girişimci pazarlama kavramı, 1982 yılında American Marketing Association ve International Council for Small Business gibi bu sahada profesyonel bir kuruluşun sponsor olduğu Chicago'da Illinois Üniversitesinde yapılan bir konferansta ortaya çıkmıştır (Hills, vd. 2010: 4).

Girişimcilik ve pazarlama gibi farklı sahaları bünyesinde birleştiren girişimci pazarlama kavramı, riskli pazar ortamında, işletmelerin sahip oldukları kıt kaynaklarla pazardaki hali hazırda olan fırsatları değerlendirmeye çalışan işletmelerin pazarlama faaliyetlerini tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır (Becherer, vd. 2006: 19).

Girişimci pazarlama; özellikle yaratıcılık, yenilikçilik, pazara girme, satış, ağ oluşturma veya uyum sağlayarak; fırsatların takip edilme sürecinin yanında ilişkiler vasıtasıyla algılanan müşteri değeri oluşturan, bir güç ve yönelim olarak ifade edilmektedir (Hills, vd. 2010: 6).

Morris, vd. (2002) girişimci pazarlamayı; “kaynakların dengelenmesinde, değer yaratmada ve risk hususunda yenilikçi yaklaşımlar vasıtasıyla karlı müşterileri kendine çekmek ve kaybetmemek için olanakların proaktif olarak tanımlanması ve fırsatlardan yararlanılmasıdır” şeklinde açıklamışlardır. Girişimci Pazarlamanın yedi temel faktörü vardır. Bunlardan proaktiflik, fırsat odaklılık, risk alma ve yenilikçilik

faktörleri aynı zamanda girişimciliğin de faktörlerindedir. Diğer üç boyut ise kaynak kullanımı, değer yaratma ve müşteri odaklılıktır (Marangoz ve Erboy, 2019: 102-103).

Girişimci pazarlamanın önemli olan diğer bir boyutu da kaynak kullanımınıdır. İşletmeler ellerinde yer alan kısıtlı kaynaklarını etkili şekilde toplayıp kullanarak müşteriler için yeni değer sunan mal ve hizmetler üreterek pazarda rekabet üstünlüğü elde ederler (Morris, vd. 2002: 8). Girişimci işletmeler, küçük ölçeklerinden dolayı çoğunlukla kıt kaynaklarla çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Kaynaklardan getiri sağlamak ve finansal yönetimi yapmak, sadece para ve paraya dönüştürülebilen kaynakların kullanımını içermemekte; fakat eş zamanlı olarak stratejik kararların alınmasına kolaylık sağlamak için, yenilikçi ve yaratıcı düşüncelere olanak tanıyan sinerji yaratan yönetici ve çalışanların bilgi ve becerilerinin kullanımını da içinde barındırmaktadır (Dal ve Dal, 2019: 56).

3. Girişim Odaklılığın Boyutları

a. Otonomi eğilimi

Otonomi, fırsatların takibinde, kendi kendini yönetme becerisi ve isteğine karşılık gelmektedir. Bir diğer tanımla, bağımsız karar alma özgürlüğü olarak ifade edilmektedir. (Lumpkin, Dess, 1996) Çalışanların önemli mevzuları araştırıp bilgi toplayarak, örgütteki diğer çalışanlarla paylaşması, yeniliğe giden sürece pozitif katkı sağlayacaktır. Örneğin, yeni ürün, hizmet, süreçlerin geliştirilmesi, derinlemesine teknik bilgi ve pazar bilgisi gerektiren bir husustur.

b. Yenilikçilik eğilimi

Yenilikçilik, organizasyonların rekabet avantajı kazanmalarında ve faaliyette buldukları piyasada varlıklarını sürdürmelerinde hayati öneme sahiptir (Hacıoğlu, vd. 2012: 872).

Yenilikçilik, pazar gereklerini karşılamak için mal ve hizmetlerin oluşturulmasını veya mal ve hizmetlerin yeniden şekillendirilmesini, verimliliğin artırılması amacıyla yeni süreçlerin dizayn edilmesini, satışları artırmaya yönelik yeni pazarlama politikalarının geliştirilmesini, operasyonel verimliliğin artırılması konusunda yeni üretim ve yönetim yöntemlerinin kullanılması anlamlarını ifade etmektedir (Marangoz ve Erboy, 2019: 95).

Hultman ve Hills (2006: 219-234), yenilikçiliği girişimci pazarlamanın temel boyutu olarak söylemekte ve girişimci pazarlamayı pazarlama, girişimcilik ve yeniliğin bir araya gelmesinden oluşan bir kavram olarak ifade etmektedirler.

c. Risk alma eğilimi

Risk alma, girişimci pazarlamanın diğer alt boyutlarından biridir. Muhtemel zararların tahmin edilerek sosyal veya ekonomik kazanç sağlamak için, bir sürecin işlenmesine dair duygu ve düşünceler risk alma eğilimini, sürecin harekete geçirilmesi ise risk alma davranışını meydana getirmektedir (Bulut, Yılmaz ve Alpkan, 2013: 214).

Girişimci kişi belirsizlikle ilgili riski tek başına üstlenen kişidir (Yıldız ve Alp, 2012: 34). Risk alma, işletmelerin başarısız olma ihtimali olan işlere önemli oranda kaynak yatırımını ifade eder (Eggers, vd. 2013: 529).

İşletmeler hem kaynaklarını farklı faaliyetlere ayırmayla ilgili kararlarında hem de pazar, ürün ve hizmet tercihlerinde riskler ile karşı karşıya kalır. Fakat girişimcilik yönünden riskler hesaplanmış ve katlanılabilir tarzdan risklerdir. Hesaplanmış risk, risk unsurlarının belirlendiği ve sonrası için bu risk unsurlarının azaltılması doğrultusunda çabaların görüldüğü risklerdir (Morris, vd. 2002: 7).

Girişimci pazarlama, risk unsurlarını belirleyerek riski paylaşmak veya bu risk unsurlarının etkisini azaltmak için yapılan pazarlama girişimleridir (Srivastava, vd. 1998: 2).

Girişimci pazarlama risk kaynağı olan belirsizliği en aza indirmek amacıyla çevresel unsurların yeniden belirlenmesine ve düzenli bilgi elde edilmesine önem vermektedir. Çevresel unsurlar yeniden belirlenerek ve bilgiler toplanarak toplam risk en aza indirgenebilmektedir (Marangoz ve Erboy, 2019: 113).

d. Proaktiflik eğilimi

Proaktiflik, bir işletmenin çevresindeki gelişmelerin ve değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatları araştırarak, potansiyel müşteri talebini öngörerek yeni fırsatlar sunması, bu fırsatları kullanarak yeni ürün, hizmet ve süreçler ortaya koyması ve rekabet avantajı elde etmek için davranışların ve tutumların gösterilmesidir (Bulut, Yılmaz ve Alpkan, 2013: 214).

Proaktif olma, bir organizasyonun pazara kattığı yeni ürün, hizmet, teknoloji ve yönetim tarzları ile aktif olduğu çevrede dönüşüm yapma düzeyini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 146).

Crant ve Bateman (1993) proaktiflik eğilimini, çevresine etki edebilmek amacıyla faaliyette bulunan bireyler arasındaki farklılıkları açıklayan bir yaklaşım olarak tanımlamışlardır (Marangoz ve Erboy, 2019: 96).

e. Rekabetçi agresiflik eğilimi

Rekabet tutkusunun yenilikçi davranış stratejilerine göre geleneksel rekabet stratejilerinden ziyade rekabette girişimcilik görüşüyle karşılık vermeyi içerir. Rekabet ruhunun yenilikçi pazar liderlerine çok farklı taktiklerle karşı koyma (Cooper, Willard ve Woo, 1986), rakibi analiz edip zayıf yönlerini hedef alma (MacMillan ve Jones, 1984) gibi etkileri olmaktadır (Özşahin ve Zehir, 2011: 52).

Rekabet kavramı; girişimcinin iş arkadaşları ile arasındaki iletişime zarar verebilecek kadar güçlü olan zıtlıkların çıkma olasılığını azaltmaktadır.

Rekabetçi agresiflik, “işletmenin yeni bir pazara girmek veya mevcut durumunu iyileştirmek amacıyla girişimcilik tutkusunu korkusuzca meydan getirme eğilimi”dir (Lumpkin ve Dess, 1996: 148).

D. Liderlik Tarzı ile Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları İlişkisi

1. Liderlik Tarzı ile Öğrenme Odaklılık İlişkisi

İşletme, yeni teknolojik gelişmeleri, müşteri taleplerindeki değişimleri devamlı takip ederek, rakiplerden daha hızlı şekilde stratejik açıdan yenilenmeyi gerçekleştirebilir (Huang ve Wang, 2011).

Öğrenme odaklılık vasıtasıyla, işletme, bilgi paylaşma ve üretme, yeni ürün ve hizmet geliştirme ve pazara katma yeteneğini geliştirir (Kim, Slater ve Im, 2013: 140). Öğrenme odaklılığın faktörleri, açık fikirlilik, öğrenmeye adanma, örgüt içi bilgi paylaşımı ve paylaşılan vizyonu kapsamaktadır (Baker ve Sinkula, 1999; Nguyen, vd. 2006: 687). Öğrenmeye adanma, tepe yönetimin, öğrenmeye verdiği değeri ve önemi ifade eder. Böylelikle, örgüt çalışanlarının öğrenmeye yönelik motivasyonu artar, etkili ve verimli bir öğrenme ortamı oluşur (Kaya ve Patton, 2011: 206).

Öğrenme odaklılık yoluyla, işletme daha dinamik ve çevik hale gelir, mevcut teknolojisini yenilemek için fırsatlara sahip olur. Lider, sağladığı işbirliği ortamıyla, çalışanları bilgi paylaşımına ve yeni fikirler geliştirmeye yönlendirir. Diğer yandan, yeni fikirlerle beraber, yeni fırsatları değerlendirmek amacıyla örgütsel becerileri güçlendirir. Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlamda öğrenme üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi olduğunu destekleyici araştırmalar bulunmaktadır (Aragon-Correa, vd. 2007; Liao, vd. 2008'den aktaran Görker ve Erdil, 2018: 119).

Dönüşümsel liderlik ilk olarak 1978' de James Mc Groger Burns tarafından "dünya sınıf liderleri" adlı yayınında ortaya atılmış, Bernard Bass tarafından gelişimine katkı sağlanmıştır (Korkmaz, 2006). Dönüşümsel liderlik kavramı diğer liderlik kavramlarından farklı olarak, kurum, çevre ve lider ilişkilerine büyük önem vermektedir (Celep, 2004). Bu doğrultuda örgütlerin öğrenme odaklılığı konusunda destekleyici davranış sergilemektedirler.

1980'li yıllarda örgüt kültürü alanında yapılan çalışmalarla ortaya çıkan kültürel liderlik, örgütün güçlü ve esnek bir kültürel yapı altında geliştirilmesini ve biçimlendirilmesini amaçlar (Erdoğan, 2002). Bu nedenle örgütün sürekli öğrenmeye açık olmasını destekler ve yenilikleri yakından takip etmesi için öncü olur.

1990'lı yıllarda önem kazanmaya başlayan vizyoner liderlikte ise aynı şekilde örgütü ortak bir vizyon etrafında motive ederek sürekli öğrenmeye teşvik eder (Çelik, 2000). "Vizyoner liderlik, bireyleri topluca etkileyen ve harekete geçirebilecek hedefleri oluşturabilme ve bu hedef çevresinde bireyleri motive eden liderliktir" (Erdoğan, 2002). Vizyoner liderlik, örgüt üyelerinin kendini geliştirmesine önemli katkılarda bulunmaktadır. Vizyoner lider, düşünce ve sezgi gücünü kullanarak, vizyonun örgütün ortak bir resmi haline gelmesini sağlar.

Kozmopolit lider, geleceğin lideri, sınırlarının ötesini görebilen kişi olarak ifade edilmekle beraber, diğer disiplin, sektör hatta farklı aktivite ve kültürlerdeki fırsatları değerlendirmenin yöntemlerini arayan öğrenme odaklı liderlerdir. Bu liderler, cevapların yalnızca kendilerinde olmadığını bildikleri için etraflarıyla sıkça beyin fırtınası gibi düşünce üretme ve cevap arama çalışmaları yaparlar (Özden, 1999). Bu da liderin geleneksel bakış açısının ötesinde diğer disiplin, sektör, fonksiyon ve kültürlerdeki fırsatları yakalamasını ifade etmektedir.

Karizmatik liderlik, genelde kriz ortamlarında meydana çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı özelliklere ve güçlü kişilik niteliklerine sahip kişilerde görülen liderlik türüdür. Bu tarz liderlerde görülen güçlü kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etmedir (Çelik ve Sünbül, 2008). Kriz ortamından çıkılmasını kolaylaştırmak için öğrenmeye açık bir bakış açısı gözetirler.

Öğrenmeye odaklı bir işletmenin bu süreci yönetmesi için bir lidere ihtiyacı vardır.

2. Liderlik Tarzı ile Pazar Odaklılık İlişkisi

Alanyazında, örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmasına rağmen (Bass ve Avolio, 1993; Nicholls, 1988; Schein, 1992; Quick, 1992); pazar odaklı kültür ile liderlik arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sayısı az sayıdadır (Harris ve Ogbonna, 2001).

Payne (1988) ve Kanter (1983) pazar odaklı kültürün, yalnız yönetim yetenekleri, bilgisi ve davranışları gerektiğinde geliştirildiğinde ve uygun yönetim mentorları ortaya çıktığında sağlanabileceğini ileri sürmekte ve pazar odaklı kültürün kabullenilmesi doğrultusunda yönetimin yönlendirilmesi gerektiğini belirterek pazar odaklılığın yönetim aktivitelerinin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Payne'ye (1988) ve Kanter (1983) ile aynı doğrultuda Ogbonna ve Harris (2001) de yaptıkları araştırmayla, yönetim aktivitelerinin önemli bir faktörü olan liderlik tarzının pazar odaklı kültürün örgüte yerleştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Liderlik tarzını Yukl (2002) gibi üç faktöre ayıran Ogbonna ve Harris'e (2001) göre, örgüt üyeleriyle iletişim içinde olarak çalışanları da karar süreçlerine katmaya çalışan "katılımcı liderlik tarzı" ile örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını dikkate alarak karar alan "destekleyici liderlik tarzı" pazar odaklılığı pozitif olarak etkilerken; kurallar koyup örgüt üyelerine görev dağılımı yapan "araçsal liderlik tarzı" negatif etki yaratmaktadır. Fakat Yukl'un (2002) görev odaklı liderlik tarzının karşısında araçsal liderlik tarzının da pazar odaklı kültürü pozitif olarak etkileyeceği söylenebilir. Çünkü yönetici pazardan topladığı bilgiler neticesinde kuralları koymakta ve rakipler ve müşterileriyle ilişkilerini, örgütsel gelişmelerini bu kurallar çerçevesinde yürütmektedir.

3. Liderlik Tarzı ile Girişim Odaklılık İlişkisi

Girişimcilik, organizasyon içindeki bir yenilik süreci olarak ele alınmaktadır. Organizasyon, inovasyon, teknoloji, Pazar ve rekabetteki değişimleri devamlı takip ederek, gelecek odaklı ve proaktif davranış göstererek; yeni girişim fırsatlarını yakalamasıyla, pazara lider olarak giriş yapabilir. Dinamik çevre şartlarındaki iş fırsatları karşısında, örgütün daha proaktif, yenilikçi ve riske karşı dirençli olması girişim odaklılığı açıklar (Mu, vd. 2016: 3). Örgüt bu yolla, yeni ürün ve hizmetler geliştirir, proaktif olarak pazarda konuşlanır ve uzun dönemde daha güçlü yenilik performansına sahip olur. Girişim odaklılığın, yenilikçilik faktörü, örgütün yeni ürün, hizmet ve süreçleri hususunda yeni girişimlerini ve teknoloji konusunda lider olmasını ifade eder (Lumpkin ve Dess, 1996; Muchiri ve McMurray, 2015: 21).

Çağdaş iş dünyasında, lider sahip olduğu güçlü kişisel özellikler ve karizmatik görünüş yoluyla, liderlik ettiği grup karşısında etkili ve güçlü bir imaj oluşturur. Alt kademedekiler, kendine has özelliklerden etkilenerek, lideri bir yol gösterici ve rol model olarak görürler. Lider, sosyal süreçleri değiştirerek, astlarıyla arasındaki ilişkide güven ortamı sağlar (Yukl, 2011: 17). Böylelikle, çalışanların motivasyonuna ve örgütün gelişimine destek vererek, örgütsel bağlamda girişimciliğin gelişmesine katkıda bulunur.

E. Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık ve liderlik davranışları ile boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için örgütsel bağlılık ve değişim odaklı liderlik, örgütsel bağlılık ve ilişki odaklı liderlik, örgütsel bağlılık ve görev odaklı liderlik davranışlarını araştıran çalışmaların sonuçları incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık ile değişim odaklı liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara rastlanmamıştır. Yapılan incelemeler sonucunda, değişim odaklı liderlik ile örgütsel özdeşleşme ve vatandaşlık kavramları arasındaki ilişkiyi araştıran bir araştırma vardır. Daha çok örgütsel bağlılıkla ilişki ve görev odaklı liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların olduğu görülmüştür.

Brown (2003), çalışanların ilişki ve görev odaklı liderlik davranışları ile yönetici algıları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışmada, ilişkiye yönelik liderlik davranışlarının duygusal bağlanma ile ilişkili olduğu, göreve

yönelik liderlik davranışlarının normatif bağlılıkla ve duygusal bağlanmaya olumsuz yönde zayıf ilişkili olduğu belirlenmiştir. Çalışanların ilişki ve görev odaklı liderlik davranışlarının süreklilik bağlılığında herhangi bir değişikliğe neden olmadığı açıklanmıştır. İlişki odaklı liderlik davranışlarının çok güçlü olmasa da duygusal ve normatif bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Doğanay ve Şen (2014), lider personelin rolünün ve insan odaklı liderlik tarzlarının Başakşehir Belediyesi çalışanlarının kurumlarına bağlılık ve performansına etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda göreve yönelik liderlik stillerinin devam ve normatif bağlılık üzerinde yüksek, duygusal bağlılık üzerinde orta düzeyde, insan odaklı liderlik stillerinin ise duygusal davranışlar üzerinde yüksek düzeyde etkisi olduğu bulunmuştur. Bağlılığın normatif bağlılık üzerinde orta bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Çekmecelioğlu (2014) görev ve insan odaklı liderliğin örgütsel bağlılık, iş performansı ve işi bırakma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmanın sonuçları, liderin göreve olan ilgisinin çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu etkilediğini göstermektedir. Ayrıca sonuçlar, insanlara yönelik liderlik tarzının duygusal bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir.

Ergün ve Çelik (2015), yöneticilerin çalışan odaklı liderlik davranışları ile hemşirelerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Makalede yöneticilerin daha fazla görev odaklı liderlik davranışları sergilediği, görev odaklı liderliğin örgütsel bağlılığı etkilemediği ve çalışan odaklı liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

V. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON

A. Örgütlerde Motivasyon Kavramı

Rekabet koşullarının zorlaşması organizasyonları daha kaliteli ürün ve hizmeti daha az maliyetle üretmeleri hususunda mecbur bırakmaktadır. Bu mecburiyet ise iş gücünün verimli çalışması için gerekli olan motivasyonun artması konusunu gün geçtikçe daha fazla hissettirmektedir. Bir çalışanın motive edilmesi bireysel ve örgütsel yönden incelenmesi gereken bir konudur. Örgütsel yönden bakıldığında, “çalışanın motive edilmesi; çalışanın ihtiyaçlarının temin edilerek örgüt tarafından tayin edilmiş amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunmasının sağlanması” olarak ifade edilirken, kişi yönünden ise “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla kendi istek ve arzuları ile davranmaları ve çaba içinde olmaları” şeklinde tanımlanmaktadır (Turhan ve Çetinsöz, 2019: 272).

Çalışanlar, gereksinimlerinin karşılanacağı etkili bir yönetim beklemektedir. Yöneticiler, çalışanların gereksinimlerini karşıladığında onların örgüte olan bağlılıklarını etkileyecektir. Örgüt ile özdeşleşen çalışanlar daha verimli ve etkili çalışacaktır. Böyle bir bağlılık, örgütün hedeflerine ulaşması, yaşamını devam ettirmesi için temel gereklilik olmaktadır. Bu durumu dikkate alan yöneticiler hem çalışanların gereksinimlerinin giderilmesini hem de örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla, yöneticilerin örgüt çalışanlarını motive etmede dikkat etmesi gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Akbaşlı, Diş ve Durnalı, 2020: 5):

- Yönetim bilincine sahip bir yönetici çalışanlarını iyi bir şekilde tanımalı ve gereksinimleri belirlenmelidir.
- Çalışanlarını motive etmek için çeşitli ödüllerin olabileceğini düşünmelidir. Çalışanların gereksinimleri dikkate alınarak çeşitli ödüller kullanılmalıdır.
- Hedefler örgüt çalışanları ile birlikte belirlenmeli, karar sürecine katılım sağlanmalıdır. Çalışanların becerileri doğrultusunda gerçekçi hedefler ortaya konulmalıdır. Yönetici hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecindeyse çalışanları yönlendirmelidir.
- Çalışanların başarılı çalışmaları övgü ile ve ödülle pekiştirilmelidir.

- Gücü çalışanlar için bir baskı aracı olarak kullanmamalıdır.

Motivasyon, bir bireyi belirli bir amaç doğrultusunda faaliyete geçiren güç veya bir ya da birden fazla bireyi belirli bir doğrultu istikametinde devamlı olarak harekete geçirme çabası olarak ifade edilebilir. Organizasyonun sahip olduğu kısıtlı kaynaklarla sınırsız ihtiyaçlar karşılanmaya çalışılırken, sınırsız olan bütün ihtiyaçların karşılanmasına dair mal ve hizmet sunmak basit bir faaliyet olmayıp bazı teknik ve idari analizlerden geçmesi gereken bir süreçtir (Keser, 2012: 96).

Motivasyon, bir kişiyi faaliyette bulunmaya teşvik eden içsel faktörler ile faaliyete iten dışsal faktörleri içermektedir. Bu nedenle motivasyona yönelik yapılan teorik katkıların bir kısmı motivasyonu belirleyen dışsal ve içsel faktörlerin kapsamı üzerinde dururken (Herzberg, 1966, Alderfer, 1972; McClelland, 1961 Maslow, 1943), diğerleri bu faktörleri ortaya çıkaran veya oluşmasının sürecine odaklanmaktadır (Bandura, 1977; Adams, 1963; Porter & Lawler, 1968; Locke, 1968; Vroom, 1964). Bu teorilerin ve bu teoriler doğrultusunda yapılan ampirik çalışmaların işçi motivasyonu ile ilgili önemli birtakım katkıları olmuştur. Ancak, Gallup'un yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre uygulamada yararlı olacak çalışan motivasyonu ile ilgili çalışmaların alan yazında sınırlı olduğu görülmektedir (Tağ ve Çetinkaya, 2019: 859).

B. İş Motivasyon Kavramının Anlamı

İş motivasyonu, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi yönünde çalışanın çaba gösterme ve devamlılığını sağlama hususunda ne derece istekli olduğu ile ilgilidir. Pinder (2014 11) iş motivasyonunu “iş ile ilgili davranışı başlatma, yönüne, şekline, süresine ve yoğunluğa karar verme konusunda çalışanın içsel motivasyonunun yanında dış çevre faktörlerinin teşvik ettiği bir dizi enerjik güçler” olarak tanımlamıştır. Tanımda bahsedilen enerjik güçler; ihtiyaçlar, güdüler, itici faktörler ve dışsal faktörlerin çok bileşenli yapısını belirtmektedir (Köse, 2019: 135).

Deci ve Ryan tarafından ortaya atılan öz-belirleme (Self-determination theory) yaklaşımı iş motivasyonu kavramını tanımlayan kuramsal yaklaşımlardandır. Öz-belirleme yaklaşımının temelinde kontrollü ve özerk motivasyon ayrımı bulunmaktadır. Özerklik, kendiliğinden ve istekle bir faaliyette bulunma ve seçimde bulunmayı ifade eder. Çalışanlar iş tatminine sahip olduklarında ve görevlerinin

önemine kanaat getirdiklerinde yüksek motivasyon seviyesine ulaşırlar. Dolayısıyla içsel motivasyon bir özerk motivasyon örneği teşkil etmektedir. Eğer çalışanlar bir işi kendilerini değerli hissetmek, endişe ve suçluluk duymak gibi negatif duygulardan kurtulmak, ödül, tehdit veya dışsal/içsel baskı sebebiyle gerçekleştiriyorlar ise, kontrollü motivasyon durumundan bahsedilmektedir. Dışsal güdülenme kontrollü motivasyona bir örnek teşkil etmektedir (Gagné ve Deci, 2005: 333-334).

C. İş Motivasyonunun Önemi

Örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşmak adına işgörenlerin motive edilmesi konusu önem taşımaktadır. Motivasyon kavramını, işgörenin belirli hedef ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için faaliyette bulunma, hedef belirleme ve sonuca ulaşmaya değin gerekli çabayı devam ettirme süreci olarak tanımlanabilir. Motivasyon sürecinde dışsal ve içsel unsurlar etkili olmaktadır. İş hayatında motivasyonun asıl amacı, işgörenlerin başarı seviyelerini yükselterek verimlilik ve etkinlik çerçevesinde örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır. Yöneticinin de başarılı olma ihtimali büyük oranla örgütünü, örgütsel hedefler doğrultusunda motive edebilmesiyle bağlantılıdır. Hedeflenen başarı seviyesine gelebilmek için iş görenler maddi ve manevi motivasyon araçları ile desteklenmelidir (Köse, 2019: 132).

İşgörenler sorumlu oldukları görevleri yapmaya motive olmadıkça, örgüt içinde verimlilik ve etkenlik sağlanması söz konusu olmaz. Örgüt içinde etkin bir motivasyon, verilen emirlerin kabulünü kolaylaştırdığı gibi, görevlerin daha hızlı ve verimli olarak yerine getirilmesine de destek olur. Bir kişinin fiziki varlığı, emeği ve zamanı finansal olarak satın alınabilir; ancak onun yaratıcılığı, sadakati, girişimci ruhu, fiziken, zihnen ve ruhen kendisini örgütün hedefleri doğrultusunda kullanılması parayla satın alınamaz bir durumdur. Bunlar yalnızca örgüt içinde iyi bir motivasyonun varlığı ve teşvikiyle sağlanabilir (Güzel, 2010: 3416).

D. İş Motivasyonu İle İlgili Teoriler

Motivasyon kuramları insan doğasıyla ilgili öngörülere ve insanları faaliyete yöneltten güdüler temeline dayandırılarak oluşturulmuştur. Bu noktada insanın pasif bir varlık olarak psikolojik güdüler ve çevresel teşvikler kullanılarak motive edildiğini savunan bir okul, diğer yanda insanın aktif bir varlık olduğu ve kendi

bilinciyle davranışta bulunduğunu öngören, içsel güdülerinin ve ihtiyaçlarının kişinin davranışta bulunmasına neden olduğunu savunan bir diğer okul bulunmaktadır (Turhan ve Çetinsöz, 2019: 273).

Örgütlerde işgörenlerin nasıl motive edileceği ile ilgili pek çok teori olmakla beraber motivasyonun sağlanmasında temelde iki perspektifin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu perspektiflerinden birincisi sosyal ve maddi kazanımlar elde etme amacını güden dışsal motivasyon, ikincisi ise; işgörenlerin sosyal ve maddi kazanımlar elde etme güdüsünün dışında daha etkin ve verimli çalışmak amacıyla içsel olarak motive olacağı yaklaşımıdır (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007:107-108).

Mevcut motivasyon kuramlarının pratik ve teorik eksikliklerini aşmak için yeni bir kuram geliştirmek yerine, bu kuramların bir kısmının birleştirilmesine dayanan yeni kuram veya kavramsal bakış açıları geliştirilmesi faydalı bir seçenek olabilir (Steers, vd. 2004). Vroom'un (1964) beklenti kuramı bu yönde atılan ilk adımlardan biridir (Locke ve Latham, 2004: 388) ve genellikle bireysel davranışı tanımlamak adına faydalı bir kuram olarak ifade edilmektedir. Beklenti kuramına göre, motivasyon üç faktörün (construct) bileşimine eşittir: Valens, beklenti ve araçsallık.

Bir işgörenin motivasyonunun yüksek olması için gösterdiği çabanın yüksek performansa neden olacağına ve yüksek performansın istediği sonuçlara ulaşmasına neden olacağı doğrultusunda güçlü bir inanç olmaktadır. Bu nedenle, kişi ne derece yüksek çaba göstereceğine karar verirken hazcı bir değerlendirmede bulunmaktadır (Tağ ve Çetinkaya, 2019: 859).

Literatürde bu kuramsal yaklaşımlar süreç ve kapsam kuramları olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Kapsam kuramlarının üzerinde durduğu konular bireysel ihtiyaçlar olurken, süreç kuramlarında ise bilişsel ve dışsal faktörler üzerinde durulmuştur (Gökkaya ve Türker, 2018: 13). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Alderfer'in ERG teorisi, McGregor'un X ve Y teorisi, McClelland'ın başarıya ihtiyacı ve Herzberg'in çift faktör kuramı öne çıkan kapsam teorileri arasındadır. Bilişsel ve dışsal faktörler üzerinde duran süreç kuramlarından en çok bilinenleri ise Skinner'in pekiştirme teorisi, Vroom'un beklenti kuramı, J. Stacy Adams'ın eşitlik teorisi ve Edwin Locke'ın amaç belirleme teorileridir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017: 147; İbicioğlu, vd. 2013: 96).

1. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri

Kapsam teorileri, motivasyon kavramını ortaya koyarken insanın gereksinimlerini merkezde tutmaktadır. İnsanların hayatta kalmak için gereksinim duyduğu maddi ve manevi ihtiyaçları davranışa yönelttiği ve motivasyon sağladığı, bu teorilerin temel birleşim noktası olarak açıklamaktadır.

a. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Dünyada kabul gören ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli gelişiminden günümüze değin her ne kadar çıkışı çok eski tarihlere dayansa da geçerliliği devam etmekte ve özellikle psikoloji, eğitim ve rehberlik alanlarında önemli bir konumda bulunmaktadır. Bu kurama göre özetle temel ihtiyaçların (örnek fiziksel, sevgi) karşılanması ve sonrasında bir üst seviye olan psikolojik ihtiyaçların (örnek estetik) karşılanması olası kabul edilir. Bu model kişinin doğasında var bulunan kendini anlamak ve kendi olmak yani kendini gerçekleştirmek amacıyla ortaya çıkan bir durumdur. İnsancıl teori kişinin yetenek ve ilgilerine göre kendini gerçekleştirmesinin mümkün olduğuna inanır. Kendini gerçekleştirmenin düzeyinin tayin edilmesi amacıyla literatürde çok sayıda ölçek geliştirilmiştir. Kapsam kuramlarından olan bu kurama göre ihtiyaçlar fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirmedir (Tekke, 2019: 1709).

Maslow (1970: 35-46) insan ihtiyaçlarını, güvenlik ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar, takdir ve saygı ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyacı ve son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak, hiyerarşik düzende, aşağıdan yukarıya başlıca beş grupta incelemiştir. İlk iki alt basamakta yer alan ihtiyaçlar, birincil, diğer üç basamak ise ikincil ihtiyaçlar olarak belirtilmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde amaç öncelikli olan ihtiyacın giderilmesidir. İhtiyaç ne kadar öncelikli ise önem derecesi o kadar yüksektir. Çünkü Maslow'un kuramında insan ihtiyaçları üst üste sıralıdır, ihtiyaç merdivenin ne kadar aşağıdaysa kişi için o kadar öncelik ve önem taşımaktadır (Toz ve Senek, 2019: 223-224).

b. Alderfer'in ERG teorisi

Kapsam kuramlarından olan, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin basitleştirilmiş şekli olan bu kuramda ihtiyaçlar üç bölüm olarak belirtilmiştir. Bunlar; aidiyet- ilişki kurma var olma ve gelişme ihtiyacıdır.

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını basitleştirerek ve modern şartlara uyumlaştırarak; "varlığı sürdürme", "ilişkide bulunma", "gelişme

ihtiyaçları” kuramını ortaya atmıştır. Bu kuram, kelimelerin baş harfi alınarak kısaca VİG kuramı veya İngilizce baş harflerinden yola çıkılarak ERG teorisi olarak da literatürde yer almaktadır. Alderfer Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisini farklılaştırarak üç başlık altında toplamıştır. Maslow’un tersine, Alderfer katı hiyerarşinin yerine bireylerin bu sıralamada aşağı ve yukarı hareket edeceğini ve birden fazla ihtiyaç tarafından motive eş zamanlı olarak motive olabileceğini belirtmiştir (Dipboye, Smith ve Howell, 1994: 89). VİG yaklaşımı üç çeşit ihtiyacı içinde barındırmaktadır. Bu ihtiyaçlar aşağıdaki gibidir (Miner, 1992: 58; Dipboye, Smith ve Howell 1994: 89; Cole, 2002’den aktaran Turhan ve Çetinsöz, 2019):

- Var Olma İhtiyacı: Maslow’un güvenlik ve fizyolojik ihtiyacına denk gelir ve fiziksel olarak varlığını sürdürerek nesli devam ettirme ve güvende olmayı belirtir.
- İlişkisel ihtiyaçlar: Maslow’un sosyal ihtiyaçlarına denk gelen ilişkisel ihtiyaçlar, diğer bireylerle çalışma ortamında ve sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmayı belirtir.
- Gelişme ve büyüme ihtiyacı: Maslow’un ego/saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına denk olan gelişme ihtiyacı, kişinin kendi potansiyelini geliştirmesi üzerinde durur.

Bu kuramda, üst seviyedeki ihtiyacın görülmesindeki başarısızlığın, karşılanan alt kademedeki ihtiyacı da başarısızlığa götüreceğine vurgu yapılmıştır (Eren, 2007: 507).

c. Herzberg’in çift faktör teorisi

Çift faktörlü motivasyon kuramının kurucusu olan, Frederick Irving Herzberg (1923 -2000) işletme yönetimi kuramı veya motivasyon kuramı Herzberg tarafından ‘İnsanlar işinden ne bekler?’ sorusuna yanıt ararken ortaya çıkmıştır. Herzberg ve arkadaşları, yaptıkları araştırmada 200 muhasebeci ve mühendise ne zaman işlerinde iyi veya kötü hissettikleri sorusunu sormuşlardır. Sonrasında cevaplar, iş tatmini ve aksi durumu oluşturan unsurları belirlemek amacıyla sınıflandırılmıştır.

Herzberg ve arkadaşları, araştırmaya katılanların verdiği cevaplardan iş tatminsizliğini yaratan farklı hijyenik faktörler (tatminsizlik yaratıcılar) ve sonrasında tatmin kaynağı olan motivasyon unsurlarını (tatmin yaratıcı) ortaya

koymuşlardır (Schermernhorn, vd. 1991:174). Diğer içerik kuramlarının tersine çift faktörlü kuram ihtiyaçlardan öte iş tatminini etkileyen unsurlara odaklanmaktadır (Northcraft, Neale, 1990:139). Bu kuram, yöneticilere rehber olması açısından çok popüler olmuştur. Örnek olarak; eğer çalışan tatminsizliği söz konusu ise, hijyen faktörlerinde düzenleme yapılmalıdır. Eğer yöneticiler performansı arttırmak isterlerse, iş rotasyonu yaparak işi daha istenebilir ve çekici hale getirebilirler (Tosi, vd. 2001: 132 - 133'den aktaran Güzel, 2010: 3417).

Kuramın temel kapsamı, motivasyon unsurları ve hijyen unsurları şeklinde sınıflandırılan iki grup arasındaki farklılığı belirtmektedir. Yapılan işin içeriği en üst düzeyde tanımlandığında, işgören tatmini sağlanmakla birlikte, pozitif davranışlarda da bulunmaz. Bütün unsurlar çalışan ihtiyacını karşılamaktadır, fakat motivasyon unsurları örgütlerin istedikleri performansı elde etmede, iş tatmini oluşturmada önceliğe sahiptir (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003: 334). Herzberg'in yaptığı araştırmada, iş tatmini ve tatminsizliği iş çerçevesinin etrafında şekillendirilmiştir. İş tatminsizliği, hijyen unsurlarının (çalışma koşulları, yönetim gibi) eksikliğinde ortaya çıkmaktadır. İş tatmini ise, motivasyon unsurlarının (başarma, tanınma gibi) sağlandığı zamanlarda görülmektedir (Northcraft ve Neale, 1990: 141)

Herzberg'in ortaya koyduğu ve kendi adıyla bilinen Herzberg çift faktörlü teoride motivasyonel ve hijyen unsurları çalışanın işinden ve çalıştığı ortamdan tatmin olup olmamasını belirlemektedir. Hijyen unsurları çevreye yönelik, işin dışında kalan unsurlardan oluşmaktayken, motivasyonel unsurlar ise, işletmenin sağladığı olanaklarla ilgili olan içsel unsurlardan oluşmaktadır. Hijyen unsurlarını ve yüksek motivasyonuna sahip olan bir işte çalışan kişiler, yüksek düzeyde motive olacaklardır ve sonucunda yüksek performans göstereceklerdir. Her iki unsurun düşük olduğu bir işte çalışan kişilerin motivasyonu düşük olacak ve işle ilgili devamlı olarak problem yaratacaklardır. Yüksek hijyen faktörleri ve düşük motivasyon olan bir işte çalışan kişilerin motivasyonları düşük olacak fakat, işle ilgili fazla şikayette bulunmayacaklardır (Güzel, 2010: 3419).

d. David McClelland'in Üç İhtiyaç Teorisi

David McClelland ve diğerleri (1966) tarafından önerilen Üç İhtiyaç Teorisi'nde, insanların üç kategoride değerlendirilen gereksinimin etkisi altında davranışlar sergileyeceği belirtilmektedir. Kuramda bu gereksinimler; birlikte olma,

güç kazanma ve başarıma gereksinimi olarak belirtilmektedir (Hitt, Miller ve Colella, 2011: 202).

Bu teoriye göre, bütün ihtiyaçlar önemlidir, aynı zamanda önemli örgütsel etkilerinden ötürü en fazla dikkat çeken başarı ihtiyacıdır (Hitt, Miller ve Colella, 2011: 202). Teoriye göre önemli olan üç ihtiyaç ve içerikleri şu şekildedir (Özkalp ve Kırel, 2011: 287; Hitt, Miller ve Colella, 2011: 202,203):

- **Başarılı Olma İhtiyacı (Need for Achievement):** Güçlü olanlar, ulaşılması güç ve çok çalışma gerektiren anlamlı hedefler seçmektedir ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kabiliyet ve bilgiyi elde etmeye çalışmaktadır. Bir önceki yaptıkları işi daha iyi ve daha verimli yapmaya gayret göstermektedir.
- **Güç Kazanma İhtiyacı (Need for Power):** Güç elde etme ihtiyacı güçlü olan insanlar, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma ve güçlerini koruma davranışlarını göstermektedir.
- **Birlikte Olma İhtiyacı (Need for Affiliation):** Birlikte olma ihtiyacı, bir topluluğa dahil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi belirtmektedir. Bu ihtiyaç güçlü olan kişiler, kişilerarası ilişki kurmaya ve geliştirmeye önem vermektedir.

e. McGregor'un X ve Y teorisi

Douglas McGregor, yöneticilerin kavramsal tarafına odaklanan tarzda araştırmalar yapan, ilk yönetim bilim insanları arasındadır. McGregor, yöneticilerin çoğu durumun gerektiği kadar bilincinde olmadıkları bir zamanda, yönetsel uygulamaların işgörenlerin davranışlarına etkileri üzerinde çalışmalar yapmıştır (Kopelman, vd. 2012: 450). McGregor'un araştırmaları, çoğunlukla 1930'lu yıllar ile 1950'li yıllar arasında yapılmıştır. Bu dönem; "Büyük Buhran", "İkinci Dünya Savaşı", "Soğuk Savaş" gibi önemli toplumsal olaylardan dolayı, işletmelere, ekonomiye ve endüstriyel ilişkiler üzerinde önemli derecede etkilerde bulunmuştur (Bobic ve Davis, 2003: 240).

McGregor'un araştırmalarında, Dünya tarihinin şekillenmesinde büyük etkileri olan tarihsel ve toplumsal olayların etkilerini görmek olasıdır. Dünya tarihini temelden etkileyen küresel olayların görüldüğü ve McGregor'un da çalışmalarının yapıldığı döneme karşılık gelen bu süreçte yönetim anlayışları hakkında, Lorsch ve

Morse 1970'de "Harvard Business Review"da yayımlanan çalışmalarında şunları ortaya koymuşlardır (Morse ve Lorsch, 1970: 61): "Son 30 yıllık zaman zarfında (1940-1970) yöneticiler, aralarında ciddi anlamda rekabet eden iki yönetim perspektifinin etkilerine maruz kalmaktadır.

Bu yönetim perspektiflerinden birincisi "Klasik Örgüt Okulu" olarak bilinmektedir. Klasik Örgüt Okulu kuramının kökeninde; iyi tanımlanmış işler, otoritenin kurumsallaşması ve sorumlulukla orantılı iş gibi faktörler yer almaktadır. Bu zaman zarfında görülen ikinci yönetim kuramı ise "Katılımcı Yaklaşım"dır. Katılımcı Yaklaşım; işgörenlerin yönetime katılma konusunda istekli olmalarına ve böylelikle yüksek bir motivasyona sahip olmalarına odaklanmıştır. "Lorsch ve Morse'un (1970) zamanın yönetim kuramlarına yönelik yaklaşımları; yönetim tarihinde sırasıyla "Klasik Yönetim Yaklaşımı" ve "Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı" adıyla anılan kuramların temelini oluşturmaktadır. Bir dönem makro seviyede işletmeye, mikro seviyede işe yönelik kavramlar üzerinde duran yönetim yaklaşımı, ilerleyen zamanlarda en temel üretim unsuru olan "insan kaynakları"nın farkına vararak organizasyonların "insan" yönü üzerinde durmaya başlamışlardır (Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016: 82).

2. Süreçlerine Göre Motivasyon Teorileri

Süreç teorileri, örgütsel amaçlara uygun faaliyetlerde bulunması amacıyla, bir iş görenin 'nasıl' faaliyette bulunabileceği, bu faaliyetin 'nasıl' yönlendirileceği, sürdürüleceği ve ihtiyaç halinde nasıl durdurulabileceği soruları üzerine odaklanmaktadır.

a. Vroom'un beklenti teorileri

Pinder (1998), iş motivasyonunu işe yönelik davranışları başlatan, davranışların tarzını, yoğunluğunu, yönünü ve devamlılığını tayin eden kişiden kaynaklanan ve kişi dışı bazı faktörlerin tamamı olarak ifade etmektedir. Bu nedenle, yönetim sistem ve süreçleri ile ödüllendirme gibi dışsal unsurlarla birlikte, başarıdan haz duyma ve otonomi isteği gibi kişisel özellikler de motivasyona sebep olmaktadır.

Süreç teorilerinden en yaygın olan kuram, Vroom (1964) tarafından ortaya atılan ve sonrasında Porter ve Lawler (1968) tarafından gelişmesine katkı sağlanan beklenti kuramıdır. Vroom (1967), farklı teori, düşünce ve perspektiflerin beklenti teorisinin ortaya çıkmasında etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu teori ve fikirler

arasında, temeli Antik Çağ Yunan filozoflarına kadar uzanan hedonizm unsurları ve etki kanunu ile beraber psikologların motivasyonla ilgili yaptıkları çalışmalar bulunmaktadır.

Vroom kişilerin kendileri için faydalı bir amaç için farkındalık içerisinde davrandıklarını, ödüllendirilen faaliyetleri tekrarlama hususunda istekli olduklarını, fakat istenmeyen sonuçlara neden olan faaliyetlerden kaçındıklarını belirtmektedir. Hatta Vroom, bireysel değer ve ihtiyaçlar ile geçmişte tecrübe edilmiş acı ve hazların davranışların yönünü etkilediğini ileri sürmüştür. Kuram, bu öngörüler temelinde motivasyon süreci ile ilgili temel görüşü ortaya koymaktadır. Bunlar (Tağ ve Çetinkaya, 2019: 860):

- Beklenti: İnsanların belirli bir davranışı göstermesinden sonra belirli bir sonucun oluşmasında başlangıçtaki inancıdır (Vroom, 1967: 17).
- Çıktılar: Belirli bir biçimde davranma veya belirli bir düzeyde çaba sarfetme neticesinde birtakım çıktılar oluşmaktadır. Bu çıktılar birinci düzey ve ikinci düzey çıktılar şeklinde belirtilmektedir. Birinci düzey çıktılar, belirli bir işte elde edilen başarı veya performanstır. Birinci düzey çıktılara örnek, üretkenlik, işe devamlılık, hedeflere ulaşma düzeyi gibi performans ölçütleridir. İkinci düzey çıktıları birinci derece çıktıları (performansa) bağlı olarak elde edilen ödüllerdir. Bunlar arasında, bir işi başarmaktan ötürü duyulan haz gibi içsel ödüllerle beraber, terfi, mali ödüller, takdir gibi dışsal ödüller de sayılabilmektedir.
- Araçsallık: Beklenti teoreminde çabanın ya da belirli bir biçimde davranmanın birtakım birinci düzey çıktıları, bunların da birtakım ikinci düzey çıktıları sebep olabileceği belirtilmektedir. Birinci düzey çıktıyla ikinci düzey çıktı arasındaki algılanan ilişki “araçsallık” olarak söz edilmektedir. Bu bağlamda araçsallık, ikinci düzey çıktıları (ödül) elde etmek için belirli birinci düzey çıktıların (performansın) ne düzeyde işlevsel olduğuna dair insanların inancı olarak tanımlanabilmektedir.
- Valens: İnsanlar iş hayatında başarma, takdir edilme, yaratma gibi içsel çıktıları ve terfi, ek ödeme, iş güvencesi gibi dışsal çıktıları sahip olabilmek için davranış seçimlerini yaptıkları belirtilebilmektedir. Valens, insanların bir davranışın ya da performans derecesinin sebep olabileceği çıktıyı isteme ya da ondan kaçınma düzeyi olarak ortaya koymaktadır.

Herhangi bir çıktı kişi tarafından olumlu bulunuyor ve isteniyorsa pozitif valense, aksi takdirde negatif valense sahip olmaktadır.

Bu kuramın özünde işgörenlerin arzu ettikleri ödüle ulaşacak performansı göstermelerinde gösterecekleri çaba üzerine vurgu yapılmaktadır. Bu kuramda önemli iki unsur vardır. Birincisi bireyin ödülü arzulama derecesi, ikincisi ise bireyin davranış sonucunda ödüllendirilme olasılığıdır.

b. Adams'ın eşitlik teorisi

Süreç teorilerden bir başkasıysa Adams tarafından meydana getirilen eşitlik teorisidir. Eşitlik teorisi, firmalardaki eşitsizlik algılarının çalışanlara etkisinin, iş verimliliğine nasıl etki ettiğini açıklamaktadır. Bu teori çalışanların iş başarısı ve iş tatmini sağlama düzeyinde algılandığı eşitlik ve eşitsizlikle bağlantılı olduğunu belirtmektedir.

Adams'a göre örgütlerde kullanılan, ödül verilmesi modeli eşit ve beklentilerle uyumlu ise, yani adil bir sistem uygulaması varsa çalışanlar güdülenerek performanslarını sürdürecektir ya da daha üst düzey performans gösterecek durumda da motivasyonların azalmasına bağlı olarak çalışanlar arasında doyumsuzluk, mutlu olamama, verimin azalması, düşük başarı ve işi bırakma gibi davranış ve tutumlar gösterilmektedir (Taşdemir, 2014: 49).

Örgüt adaletinde bir denge aramaya dair düşünceler firmalardaki, kin, aşırı, hırs, düşmanlık ve ihtirasların neden olduğu olumsuz etkilerin azaltılması için önemli olmaktadır. Çalışanların değerlendirme ve algı yönünden çok farklı oldukları ve nesnel olmayan biçiminde tutum ve davranış gösterdikleri hatırlanacak olursa nesnel bir kurma gerçekçi olmayacaktır. Dolayısıyla örgütlerdeki olumsuz duygular ve bunların oluşan çatışmalar engellenememiştir (Eren, 2007: 543). Bu kuramı çalışmanı güdülemek için uygulayan bir yönetici şunlara dikkat etmelidir (Koçel, 2003: 654)

- Bu kuramın ana noktası aynı ölçüde gösterilen performansla aynı ölçülerde ödüllendirilmesi gerekliliğidir.
- Eşitlik ve eşitsizlik işgörenlerin işletme içi/dışında gerçekleştirdikleri kıyaslamaların bir sonucu olarak görülmektedir.
- Eşitliğin gösterilmediği durumlara karşı gösterilecek olan reaksiyon farklı durumlarda gerçekleşmektedir.

Adams'ın eşitlik teorisi hakkında yapılan eleştirilerden teki ödül ve katkıların çalışandan çalışana değişeceğidir. Firmadaki her çalışanın eşitlik algısı benzerlik göstermeyebilir ve bu durumda işe karşı tatmin ve iş başarısı aynı düzeyde artmayabilir (Uluçay, 2016: 21).

İşgörenler işyerinde eşitlik olduğuna inanırsa veya düşünürse, daha huzurlu ve istekli çalışacaktır. Aksi halde eşitsizlik ortamı devam ederse örgütten kopmaya veya ayrılmaya yönelebilmektedir. Örgütten ayrılmayıp kalmaya karar verirse de bu durumda örgüt içindeki iletişim ve ilişkiler zarar görecektir işgören yalnızlaşacaktır (Eren, 2007: 543). Örgütte işgörenler içinde kaynakların eşit şekilde dağıtıldığı bir sistem uygulandığında ise kişiler arasındaki adil davranış şekli en üst düzeye çıkmaktadır (Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012: 161) .

c. Locke ve Latham'ın hedef belirleme teorisi

Hedef belirleme teorisi kurucularından Edwin A. Locke, Thomas Ryan ile kişilik teorisyeni ve toplu karar vermeyle hedeflerin düzeyleriyle ilgili çalışma yapan Kurt Lewin'den etkilenmiş ve 1970'li yıllardan sonra Gary P. Latham ile bir araya gelerek hedef belirleme kuramını geliştirmişlerdir (Miner, 2005: 159).

Hedef belirleme teorisi örgüte üye olan çalışanların motivasyonunu yükseltme amacını destekleyen bir teoridir (Latham ve Locke, 2007: 298). Bu teorinin temelinde, işgörenlerin motivasyonunu tek bir doğrultuda tutmak ve yükseltmek vardır. Böylelikle insan kaynağı hem istek hem de gayret noktasında ortak bir amaca doğru sevk edilebilmektedir.

Peter F. Drucker tarafından ilk kez 1954 senesinde “hedeflere göre yönetim” sürecini açıklamıştır. Bu anlayış temel alındığında örgütün tüm çalışanları en üst düzeyden en alt düzeye örgütün hedeflerine desteği belirlemeli ve örgütün bütünsel hedefleri doğrultusunda hareket etmelidir (Drucker, 1986: 296; Erhan, Çarıkçı ve Alparslan, 2018: 485).

Locke ve Latham (1990: 1) özel olarak hedef belirleme kuramının süreci üzerinde yoğunlaşmış ve 25 seneden fazla çalışmalarını devam ettirmiştir ve uzun varsayımlar listesi oluşturmak yerine tek bir basit problemin yanıtı üzerine ana bir varsayıma odaklanmışlardır. Bu varsayımda sordukları ilk soru “hedefler eylemleri etkiler mi?” şeklindedir. Bu soruya yönelik hedef kavramı, çalışanları belirli davranışlar doğrultusunda odaklanılmış ve anlık güdülerle harekete geçiren bilinçli

yönelimler olarak belirtilmiştir. Diğer bir ifadeyle; çalışanlar kendileri için hedef belirler ve bu hedefler davranışların yapılmasında güçlü motive edici özelliktedir (Wentzel, 2000: 105; Erhan, Çarıkçı ve Alparslan, 2018: 485).

İnsan davranışının ve başarıya gerektiren durumlar karşısında göstermiş olduğu tepkilerin sahip olunan “yeterlik” ile gerçekleştiği varsayılmaktadır. Diğer bir ifadeyle yeterlik; insan davranışlarının ana bir motivasyon aracı olarak belirtilmektedir (McClelland, 1985: 812). Başarı durumlarında ortaya çıkan yeterlik tüm çalışanlarda aynı şekilde olmaktadır. Çalışanların bazıları sahip oldukları yeterliklerle yaptıkları işlerde en iyisi olmayı/usta olmayı hedeflerken; bazıları bu yeterlikleri yalnızca diğerlerinden üstün olmak için kullanabilmektedir (Erhan, Çarıkçı ve Alparslan, 2018: 485).

d. Davranışsal şartlanma teorisi

Davranış şartlandırılması teorisi, B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir (Ataman, 2002: 451). Davranışsal şartlandırma teorisinde kişi belli bir sebeple (gereksinimler, amaçlar, daha önceki şartlanma gibi) bir davranış göstermektedir. Bu gösterilen davranışın sonucun türüne göre kişi, aynı davranışı tekrar gösterebilmektedir veya göstermemektedir. Örneğin; işe geç gelen bir işgörenin, geç gelme davranışını yinelememesi büyük ölçüde karşılaşıcağı sonuç (yöneticinin uyarısı, cezalandırması, hoş görmesi) tarafından etkilenmektedir. Eğer çalışan davranışları; onlar tarafından “haz verici, memnun edici” olarak nitelendirilen sonuçlar ile karşılaşır ise, muhtemelen o çalışan aynı davranışı tekrar gösterecektir. İşgörenin karşılaştığı sonuçlar, onlar tarafından “acı verici, üzücü” olarak kabul edilir ise, o aynı davranışı tekrar sergilemeyecektir (Barutçugil, 2004: 377).

Davranış şartlandırması teorisi, bir motivasyon aracı olarak şu şekilde kullanılabilir. Örneğin; işgörenin davranışı, firma tarafından istenen bir davranışsa yöneticinin bu davranışı yeniden sergilemesini isteyecektir. Bu durumun gerçekleşmesi, davranışın ödüllendirilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu bağlamda firma tarafından istenilen davranışlar ödüllendirilir ise, bu tür davranışların yinelenme ihtimali artacaktır. İşgörenin gösterdiği davranışlar, firma tarafından istenmeyen davranışlarsa yönetici bu tür davranışların yinelenmesini istemeyecektir. Bu tür davranışlar cezalandırılır ise, bu tür davranışların yinelenme ihtimali azalacaktır (Koçel, 2001: 517-518).

E. İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

Motivasyonun temel amacı işgörenlerin etkili ve istekli çalışabilmesini sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda işgöreni işe yönlendiren unsurlarla ilgili uzun yıllardan beri araştırmalar yapılmıştır. Motivasyon faktörleri kişilerin çalışma performanslarını arttırmaya yardımcı olmaktadır (Eshun ve Duah, 2011: 21). Motivasyon faktörleri kendi içlerinde birbirlerini tamamlayıcı özellikler göstermektedir (Robbins ve Judge, 2012: 227).

Motivasyonda kullanılan unsurlar her daim her koşulda aynı etkiyi göstermemektedir. Bir birey için önemli görülen unsur diğer bir işgören için herhangi bir önem ifade etmeyebilir.

1. Ekonomik faktörler

Çalışanların motivasyonunu sağlayan ekonomik araçları ücret, primli ücret, ekonomik ödüller, kara katılma, ekonomik güvenliktir.

İnsanların ekonomik ihtiyaçları, alınan ücretlerin bu ihtiyacı karşılaması ve işverenin performans açısından nasıl değerlendirildiği, çalışanların işe katkısı ve önemini belirleyen bir faktördür (Yüksel, 2007: 197).

Bireylerin ücretleri ve emek karşılığı diğer ödemeleri, çalışmaya istekli olmalarının önemli bir nedenidir. Her çalışan, işyerine belirli bilgi, beceri ve yetkinliklere katkıda bulunmaktadır. Sonuç olarak, hak ettiği bir maaş istemektedir. Çalışanlara bilgi, beceri ve onları kullanabilecekleri ortam sağlayan organizasyonsa, çalışanlarına emekleri için ücret vermektedir. Adil bir ücret politikası, çalışanların etkinliğini ve verimliliğini ve kuruluşa bağlılıklarını artırma ve güçlendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Her çalışan kendisini benzer bir pozisyonda diğer çalışanlarla karşılaştırdığından ve bu karşılaştırma sonucunda kendi katkısını değerlendirmektedir. Bir kuruluştaki aynı tür işleri yapan ve ücretlerin farklı ödenmesini gören bir çalışanın şüphesiz bulunduğu yerden memnun kalması istenemez. Ücretin motive edici rolü, başarıyla ilgili olup olmamasına bağlı olarak değişmektedir. Bir kuruluştaki performans ve ücret arasında bir bağlantı yoksa ücretteki bir artış başarıda bir artışa yol açmayabilir. Bunun nedeni, aynı ücretin daha az ve daha fazla çalışan işçilere ödenmesidir. Bireylerin çalışması için ödenen ücretlerin arttırılması, bireylerin daha iyi çalışacağı anlamına gelmeyebilir. Daha ileri bir düzeyde, ihtiyaçlar, ihtiyaçların karşılanması için gerekli, ihtiyaçlar

karşılandıktan sonra kendini hissettirmeye başlamaktadır. Çalışanları motive etmek için ücretlerin artırılması önemli bir faktör olacaktır. Ayrıca, bu artışı doğru zamanda, miktarda ve biçimde yapmak önemlidir (Acuner, 2010: 49).

Çalışanlar tarafından alınan mevcut ücretlere ek olarak, daha verimli çalışmalarını sağlamak için verilen ek ödemeye prim denmektedir. Bazı işletmeler, ücret artırma çabaları ve verimli çalışmaları nedeniyle çalışanlara ikramiye vermektedir. Bu verilen ikramiyenin hesaplanmasına parça başına ve zaman hesabı yapılarak ulaşılmaktadır. Ancak, prim sisteminin işletmelerde uygulanması, basit olmayan ölçüm durumuyla ilgili zorluklar yaratmaktadır. Öte yandan, prim ücreti çalışanları daha fazla iş yapmaya teşvik etmektedir ancak iş kazalarında artış, çalışanların daha fazla aşınma ve yıpranmasına ve kalitenin düşmesine neden olabilmektedir (Yumuşak, 2008: 243).

Birçok farklı türde uygulanan prim ücret sistemlerinin ortak özellikleri, bir yandan çalışanların verimliliğini ödüllendirmekte, diğer yandan işletmenin karlılığını arttırmaktadır. Çoğu kuruluşta uygulanan prim ücret sistemlerinde kullanılan bir diğer ortak özellik de, her şeyden önce, parça veya zamana dayalı temel bir ücretin ödenmesi ve daha sonra üretim artışlarını ödüllendiren primlerin dağıtımı gelmektedir (Acuner, 2010: 49).

Başarı düzeyini artırmaya yardımcı olan en önemli araçlardan biri ekonomik ödüllerdir. Ödüllendirme, kuruluşlar için ahlaki ve maddi değer hizmetlerinin yerine getirilmesi ve çalışanların bu uygulama yöntemiyle motivasyonu nedeniyle fiyatın ödenmesidir. İşletmeler için maddi ve ahlaki değeri olan hizmetlerin bedelini ve bu davranış yoluyla ödeme motivasyonudur. Ödül, başarılı veya üretken bir hizmet ve çalışmaya yanıt olarak bunu yapan gruplara ve bireylere değerli hediyeleri göstermektedir. Çalışanları daha verimli, başarılı çalışmaya motive eden ödülün diğer çalışanlar üzerinde motive edici bir etkisi vardır. Çalışanlar başarıları için takdir edilirse veya ödüllendirilirse, verimli çalışırlar ve çabalarını arttırırlar (Yılmaz, 2010: 7).

Çalışana tavsiye ile verilecek ödül arasında geçen süre uzun olmamalı ve ödül, ürün ve hizmet arasında bir denge olmalıdır. Bireyin yaptığı ile ödül arasındaki ilişki zayıfsa, çalışan ödülün amacını unutabilecektir ve bu ödülün çalışan için motive edici bir etkisi olmayacaktır. Çalışanların başarıları için takdir edilmeleri veya çeşitli

ödüllere verilmesinde çabalarını artırmaları beklenmektedir ancak, ödüller aşağıdaki durumlarda geçerli olacaktır (Naldöken, 2008: 48-49):

- Verilen ödül, ek gayret sarfetmeye değer ve gerçekten o çabaya değer bulunmalıdır.
- Ortaya konulan ek performans nesnel bir şekilde ölçülmeli ve kişisel kazanımlara direkt dayanıyor olmalıdır.
- Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmemelidir.

Çalışanın performansı ile elde edilen kârdan pay almak kuruluşun elde edilen kârdaki payıdır. Çalışanlar organizasyona katkılarını artırmak için daha verimli, daha motive olmaktadır. Çalışan, bağlı olduğu kuruluşa ne kadar çok kar sağlarsa, kuruluş doğal olarak o kadar fazla artar ve bu da kâra katılan çalışanların gelirinde bir artışa yol açar. Bu uygulamalı sistemin amacı; kuruluş için önemli bir faktör olduğunu algılayarak çalışanın örgüte olan bağlılığını ve motivasyonunu arttırmaktır.

Diğer ekonomik motivasyon araçlarında olduğu gibi, kara katılım sisteminin bazı olumlu ve olumsuz durumları vardır. Artan kar konusunu benimseyen çalışanlar, verimliliği ve üretimi artırmak için çok çalışmaktadır. Organizasyona ve çalışmalarına olan bağlılıkları ve sevgileri artmaktadır ancak kârlara katılma konusunda fikir birliği olmadığına bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin, kâr nasıl dağıtılacak? Bazı çalışanlara dağıtım yapılacaksa, diğer çalışanların tepkisi ne olacak? Veya kârlı olmayan hissedar başarılı çalışanlar tarafından dağıtılacak kar ortağı nasıl olur? Öte yandan, her yıl kâr dağıtımına alışkın olan çalışanlar zarar gördükleri yılda kâr elde edemezler ve dağıtılmamak için yöneticilerin motivasyonlarında bir düşüş görülebilmektedir. Bu tür güvensizlik duygularının zaman içinde hoşnutsuzluğa yol açacağı unutulmamalıdır (Tiryaki, 2008: 73).

Çalışanların hastalık, kaza, hayat ve işsizlik sigortası, emeklilik açısından çok önemli olan ekonomik güvenlik, hayat boyu gelişim sağlayacak gelir gibi ekonomik korumaları önemli ölçüde gelişmiştir. Söz konusu güvenlik önlemlerinin bazıları devlet tarafından yasal zorunluluk haline getirilmiştir. Bu politikaları çalışanlara organizasyonda daha faydalı bir şekilde sunabilir ve bu politikaları bir teşvik aracı olarak kullanabilir.

Güvenli çalışma ortamında çalışanlara kaza ve ölüm yardımı, işsizlik sigortası, kaza sigortası, iş güvenliği önlemleri, kıdem tazminatı, yıpratma primi, sözleşmeli doktor ve revir hizmetleri, yangın önlemleri, fiziksel tesislerin iyileştirilmesi de sağlanabilir. Ancak, çalışanların motivasyon ve memnuniyet seviyelerinin artmasına da katkıda bulunabilir (Acuner, 2010: 50).

2. Psiko-Sosyal Faktörler

Çalışanların motivasyonunu sağlayan psiko-sosyal araçları; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, sosyal statü, çevreye uyum, öneri sistemi olarak sıralamak mümkündür.

Çok sayıda çalışan, kişisel gelişimlerini arttırmak veya kendilik duygusunu tatmin etmek nedeniyle inisiyatif alma ve bağımsız çalışma ihtiyacını önemser. Bireyin dahil olduğu grupta değeri olan bir şeyi hissetme yeteneği ve bir şey yapma gücü özgürlüğüne bağlıdır. Her çalışanın istediği şeyi yapması bağımsız olmak demek değildir. Böyle bir uygulama mevcutsa, örgütsel yapının otoritesinden ve varlığından söz edilemez. Yöneticilerin bu açılardan yapması gereken, çalışanları yetenekleri ve ilgileri ile ilgili konularda tanımlamak ve en azından sadece belirlenen alanlarda işin bağımsızlığını sağlamaktır. Bu uygulamanın bir sonucu olarak yaratıcı düşünme, yapıcı güç ve kişisel yetenekler ortaya çıkabilir.

Süpervizörleri ile aynı ortamda çalışan her çalışan veya yönetici yerine, süpervizörlerinin periyodik kontrolü ve denetiminden uzakta, kendilerinden biraz daha uzak bir yerde çalışmak ve yönetmek istemeleri normal kabul edilmelidir. Böylesi bir durumun sorumlulukları ve yetkileri artıran inisiyatif kullanma ve kendini gösterme fırsatı bulduran çalışanların motivasyon düzeyleri de olumlu yönde etkilenecektir. Bu nedenle çalışanlara bağımsız bir çalışma ortamı ve fırsatlar sağlamak önemli bir motivasyon kaynağı olarak ifade edilebilir (Çiçek, 2005: 43).

Çalışan, kendisine atanan işleri yapmaya başladığında işletmenin mevcut ilişkiler sistemine dahil edilmektedir. Üstlenilen göreve göre diğer iş adamları ile birlikte çalışırlar. Yalnız bir çalışanın ilişkiler sisteminden bağımsız çalışma şansı ihmal edilebilir düzeydedir. Örgütsel yapılarına göre, örgütlerin işleyiş ve ilişkiler sistemi vardır. Genel olarak, örgüt içindeki çalışma, üyelerin yakın ilişki içinde olduğu gruplar tarafından yürütülür. Bu bağlamda, farklı ihtiyaçları olan bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak yerine, grupları motive etmek ve örgüt amaçları ile

bütünleştirmek motivasyonda önemli bir yaklaşım olmaktadır (Ünlüöner, Ertürk ve Olcay, 2007: 12).

Toplumdaki başkaları tarafından bir bireye atfedilen değerler olarak ifade edilen statü saygıyla bulunur. Kısaca, bu statü için gerçek statüye sahip bir kişiye iş ortamından veya iş dışından saygı duyulur. Konumdan bağımsız olarak, yapılan çalışmanın takdir edilmesi, çevrenin nitelikli bir birey olarak kabul edilmesi hemen hemen her birey için büyük bir memnuniyet duygusudur. Tanınmış bir organizasyonda çalışmak veya önemli bir görevi üstlenmek, başkalarının kendilerine atfedilecekleri durumu üzerinde olumlu etkiler yaratır.

İşverenlerin tutum ve davranışlarının statü kazanma üzerinde de büyük etkisi vardır. Üstlerin sevgisini ve saygısını kazanmak için, astlar önemli fedakarlık ve çabadan kaçınmayacaktır. Çalışmaları karşılığında terfi ettirilen ve saygı duyulan çalışan, daha fazla performansla çalışmaya devam edecektir. Bu motivasyon artışına olumlu katkıda bulunacaktır (Acuner, 2010: 51).

Çalışanları kuruma bağlayan önemli unsurlardan biri de, çalışanın çalıştığı kurumda ortamın fiziksel koşullarının iyi bir şekilde düzenlenmesidir. Girişimdeki sosyo-psikolojik koşulların yanı sıra ısı, gürültü, aydınlatma, uygun araç ve gereçler gibi fiziksel koşullar işçinin etkin performansı için çok etkilidir. Yeni işe alınan çalışanlar, çalışmalarına ve diğer çalışanlarına da uyum sağlamalıdır. Bu başarılmazsa, başarı çok zayıftır. Organizasyondaki yeni meslektaşları bir grup olarak değerlendirirsek, çalışanın bu yapıya katılmak için çaba göstermesi gerekir. Çalışanlar kendilerini grup üyelerine tanıtmalı ve onları en iyi tanımalıdır. Çalışan hariç tutulmaz ve gruba dahil edilmezse, çok önemli sorunlar ortaya çıkacaktır.

En önemli rol yöneticiye aittir. Yerini değiştiren veya yeni gelen yöneticilere tüm konularda yardım sağlanmalı, yeterli ve gerekli bilgi aktarılmalı ve mümkün olan en kısa zamanda meslektaşları ile bütünleştirilmeleri sağlanmalı ve böylece yeni çalışanların gruptan çıkarılmasını önleyecek önlemler alınmalıdır (Altok, 2009: 98).

Öneri sistemi, psiko-sosyal yönden çalışmaya teşvik eden başka motivasyon sistemidir. Aynı zamanda, demokratik yönetişimin en önemli göstergelerinden biri olan öneri sisteminde, çalışanlar düşüncelerini özgürce ortaya koyabildiğinde ve bu düşüncelerin uygun olanı uygulandığında firmadaki iletişim sürecinin başladığı söylenebilir. Böylece birlikte yönetim anlayışına ilk adım atılmaktadır. Hiç şüphe

yok ki böyle bir uygulama yönetimde etkinliğini artıracaktır. Yönetici ve çalışan arasındaki bu ilişki, teklifin kabul veya reddedilmesiyle sona erdirilmemelidir; aksine, bu fırsatın devamlılığı için çaba gösterilmelidir.

Çalışanların şirketin sahiplenme duygusunu artırarak iyileştirme arzusunu teşvik eden öneri sisteminin olumsuz yönü, üst yönetimin zamanını, gereksiz yararsız düşüncelerle harcamak olmasıdır. Öte yandan, gerçekten gerekli ve yararlı bir teklifin yönetici tarafından kendi fikirleri gibi aktarılmış olması veya mevcut pozisyonlarında bir düşüğe neden olacağı için gizli olması gibi bazı dezavantajlar vardır. Buna ek olarak, yeni tekliflere ilgi eksikliği orta ve uzun vadede yeni teklifleri engelleyecektir (Ünlüönen, Ertürk ve Olcay, 2007: 14).

İşyerinde veya dışında düzenlenecek faaliyetlerle çalışanların yaptığı işleri eğlenceli hale getirerek çalışanların stres seviyeleri azaltılabilir. Bugün, birçok profesyonel yönetici eğlence ekleme yeteneğine sahip şirketlerin üretkenliklerini artıracağını düşünüyor. Çalışanlar arasında düzenlenecek spor aktiviteleri, özel günler ve eğlence, kütüphaneler ve geziler, personel aile üyeleri ile katılacağı için çalışma ortamındaki gerginliği ve monotonluğu ortadan kaldırmak için iyi bir fırsat olacaktır. Bu doğrultuda yürütülen faaliyetler sayesinde çalışanlar arasında birleşme ve destek ruhu geliştirilebilir ve bu faaliyetlere katılan çalışanlar arasında başarıları ve performansları takip edilen liderleri ortaya çıkarma fırsatı yaratılabilir. İki taraflı sosyal çabalardan ilki; çalışanların çalışmalarının kalan süresini değerlendirerek hem yöneticilerin hem de işverenlerin ve kendi aralarında entegrasyonunu sağlar. İkinci önem; doğal liderler, sosyal faaliyetlere katılan ve onları destekleyen çalışanlardan belirlenir. Bu doğal liderlerin çalışma saatlerinde diğer çalışanları da olumlu ya da olumsuz etkileyebileceği de not edilmelidir. Açıklamaları bir bütün olarak ele alındığında, sosyal faaliyetler, konuları ne olursa olsun çalışanları kuruma bağlayan ve motive eden geleneksel araçlar olarak düşünülebilir (Acuner, 2010: 53).

3. Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler

Çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel ve yönetimsel araçlar, hedef belirleme, yetki ve sorumluluk devri, eğitim ve yükselme imkanları, kararlara katılma, takım çalışması, yaratıcılığın kullanılması, iletişim ve geri bildirimdir.

Hedef belirleme sistemi, çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmede önemli bir faktördür. Bu yöntemde çalışanlar çalıştıkları bölüm için ulaşılacak

hedeflerin bir kısmını belirler. Bu yöntemle departman yöneticileri ve çalışanları birlikte kendi hedefleri için ne yapmaları gerektiğine karar verirler. Çalışan için bu hedeflerin belirlenmesi belirsizlikleri ortadan kaldırır, çabalarını ve davranışlarını netleştirir, hedefin gerçekleştirilmesine göre ödülleri kişiselleştirir ve çalışanların beklentilerini netleştirir ve motivasyon düzeylerini artırarak performanslarına sürekli katkıda bulunur.

İşgörenlerin örgütle bütünleşebilmesi hedeflerin belirgin olması ve paylaşılmasına bağlıdır. Çünkü işgören hangi işi ne zaman ve nasıl yapacağını öğrenirse bu konudaki belirsizlikler kaybolmuş olur. Bundan dolayı işgören ilerleyen zaman içerisinde rahat olarak hareket etme kabiliyetine kavuşur. Bu da işgörenin motivasyonunu artırır. Hedefler bir işin yerine getirilebilmesi için yol gösterici bir unsurdur. Bu yöntemle işgören stres ve sıkıntıları azaltılır.

Yetki ve sorumluluğun devri, çalışanların tanınma ve saygı ihtiyaçlarını karşılamak için motivasyonun en önemli unsurlarından biridir. Yetki ve sorumluluğun devri, üstlerin görev ve sorumluluklarının bir kısmının astlara devri olarak tanımlanabilir. Bu yöntemle çalışanın kendine olan güvenini ve organizasyona olan inancı ve bağlılığı artırır. Yine bu yöntemle çalışan, kuruluştaki önemli bir yeri ve değeri olduğunu ve daha fazla motive olacağını düşünecektir.

Bu yöntem çalışan için çok güçlü bir motivasyon kaynağıdır, çünkü çalışanların başarısızlıktan doğan sorumluluğun ve aynı zamanda çalışanlara yetki ve sorumluluk aktarımı sonucunda elde edilecek başarıların kendilerine yöneltilmesidir. Yöneticinin daha az doğrudan katılımı ile yetki ve sorumluluk devri daha olumlu sonuçlar verir. Aynı zamanda iş zenginliği, maliyet etkinliği, daha az karışıklık, daha yüksek moral ve daha girişimci ekip üyelerinin gelişmesini sağlar. Araştırma sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin başarısızlıklarının temel nedenlerinin görevlendirmedeki eksiklikler (yetki devri) olduğu bulunmuştur (Aydoğan, 2002: 63).

Genel olarak, işletmelerin motivasyon politikaları ile birlikte yürütülen iki eğitim ve yükselme politikası kavramının amaçları benzerdir ve birbirlerini etkilemez. Yükselişin amacı yeni bilgi ve yetenek kazanarak daha yüksek görevlere gelmektir. Çoğu zaman, eğitim ve terfi için bir araç veya adımdır. Çalışmaya devam ettikleri sürece, çalışanlar yükselme fırsatını yakalamak isterler. Çünkü çalışan

yeterince deneyim kazandıkça ve işleri çok iyi öğrendikçe, işi sıradan hale gelecek ve pozisyonlarını ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha fazla sorumluluk ve yetki isteyeceklerdir. Terfi seçeneklerini ortadan kaldıran çalışanların coşku ve çabaları azalacaktır. Çalışanların yükselmesi fırsatı gibi teşviklerin yöneticinin hedeflerine ulaşması için gerçekleştirilecek plan ve programların uygulanmasında işbirlikli destek sistemleri kurmuş olmaktadır.

Son yıllarda çıkarılan yönetim atama düzenlemelerinde, kurumlarda kendini geliştirme ve terfi etme aracı olan eğitim puan kriteri olarak değerlendirildiğinde, en yüksek puan olarak görülmektedir. Kişisel gelişimin bir ölçüsü olarak kabul edilen eğitim, tanıtım kapsamında yapılan değerlendirmelerde dikkate alınmaktadır. Bu, beraberinde eğitim faaliyetlerine girmek isteyen insanların dahil edilmesini de beraberinde getirmektedir (Gündüz, 2009: 126).

Kararlara katılım, örgütlerde en çok vurgulanan tekniklerden biridir. Bu yöntemle çalışanlar kendilerini etkileyen ve ilgilendiren konuda daha etkili bir rol üstlenen kararlara katılırlar. Karara katılan çalışan, sorunun kaynağını daha iyi anlayabilir ve alınan kararları benimseyerek sorunu daha iyi destekleyebilir. Çalışanların kararlara katılmaları gerekiyorsa etkin bir şekilde uygulanmalıdır. Çünkü yöneticinin çalışanların görüşlerini hafife alması doğru olmaz fakat bu fikirleri dinlemek, söz konusu konuyu tartışmak, bu fikirlere saygı göstermek, verimlilik ve etkinlik açısından kuruma, çalışan ve işgören arasında sağlıklı ve güçlü bir bağ sağlar ve çalışanlara verilen sorumluluk bazı araştırmalarda başarıyı arttırmayı sağlayan bir faktör olarak yer almaktadır. Bireylerin kararlara katılmasına izin verilmezse ve onlara sorumluluk verilmezse, çalışanlarda çalışmalarına karşı yabancılaşma görecektir. Bu durumda, birey aşağıdaki sorunlarla karşılaşacaktır:

- Devamsızlık, grevler ve direnişler
- En başarılı çalışanların işi bırakması
- Gizli tatminsizlik,

Katılımcı bir yönetim sistemi oluşturmak, bu sorunları en aza indirmek ve çalışanları motive etmek açısından önemlidir (Şahin, 2012: 110). İşletmelerde ekip çalışmasına önem vermenin amacı, belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanların yüksek performans ve motivasyonlarını sağlamaktır. Ancak bugüne kadar yapılan birçok araştırmanın sonuçları incelendiğinde ekip çalışmasının başarılı bir şekilde

hayata geçirilemediği, ekip çalışmasının yarattığı sinerjik gücün yeterince kullanılmadığı ve bazı hataların yapıldığı görülmüştür. İşletmelerde ekip çalışmasını sağlıklı bir şekilde uygulayabilen bazı sonuçlar şöyle sıralanabilir:

- Maliyetin azalması
- Üretim ve kalitenin yükselmesi
- Gözle görülür yeniliklerde artış görülmesi
- Teknolojinin yakından takip edilmesi
- Karar alma süreçlerinde hızlanma
- Çalışanların daha güvenli ve rahat bir ortamda çalışmasının sağlanması
- Etkinlik, verimlilik ve motivasyonun artması sonucu işgücü devir hızının ve işe gelmeme oranlarının gerilemesi

İşletmelerin performansının ana unsurlarından biri, ekiplerin esnek yapısı ile daha verimli bir süreçtir. Çalışanların becerilerini artırmak, motive etmek, bilgilerini paylaşmak ve ekip çalışmasına önem vermek işlerde bir zorunluluk haline gelmiştir (Küçük, 2008: 173).

Motivasyonu artıracak bir diğer faktör de yaratıcılığın organizasyonlarda kullanılmasıdır. Yaratıcılık kavramı, farklı bakış açıları ve farklı yöntemler kullanarak mevcut sorunları anlama becerisi olarak tanımlanabilir. Yaratıcılığı teşvik etmek için işletmeler herkesi yeni fikirler üretmeye ve tereddüt etmeden söyleyebilmeye teşvik etmelidir. Buna ek olarak, çalışanların çalışma ortamlarındaki tehlikelerden kurtulma, iletişim kalitesini artırma, duygusal tepkilere neden olacak söylemlerden kaçınma, başarılı olacağına inanma ve onlara inanma şansını artıracaktır. Yaratıcılık, bireyin organizasyon içindeki niteliklerine ve kendisinin en uygun şekilde bireysel özgürlüğüne ve sosyal gerçekleştirilmesine bakılmaksızın, iş dünyasındaki en sağlıklı olanıdır (Cengiz, Acuner ve Birdoğan, 2007: 101).

Belirsizlik bilgi eksikliğinden kaynaklanırken, iletişim bilginin paylaşılmasını ve kullanılmasını içerir. Çalışanların rekabet avantajı sağlamada çok önemli bir rolü vardır. Bu nedenle kuruluşlar çalışanların motivasyonuna büyük önem vermektedir. Çünkü çalışanların yüksek motivasyonu işletmeler için düşük işgücü devir hızı ve devamsızlık demektir. İşletmelerde etkin iletişim kurma çabaları, çalışanın cehaletini

ve belirsizliğini azaltacak ve bu nedenle işletmenin motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır (Karcioğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 67).

Çalışanlara açık iletişim fırsatları sağlanacak, hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşmak, maliyet ve zamandan tasarruf önerileri sunmak amacıyla iş süreçlerini iyileştirmek için görüş ve önerileri sunulacaktır. Bu doğal olarak kurumun performansını ve genel motivasyonunu artıracaktır. Ancak, iletişim ve geri bildirim uygulanmazsa, çalışanların işletmeyi algılaması zor olacaktır.

F. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin başlıca katkısı, kişilerin belli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahip ve onları tatmin edecek şekilde davranmalarını ortaya koyması olmuştur.

Çift faktör teorisinde ihtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür ancak bazı faktörler motive etmez, motivasyonun varlığı için gereklidir.

Davranışsal şartlandırma teorisinde, belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışların kuvvetlendirilebileceği gibi arzu edilmeyen davranışların da zayıflatılabileceğidir.

Eşitlik teorisinin başlıca katkısı, bireylerin çaba sarfettikleriyle sonuçta elde ettiklerinin karşılaştırılabilmesidir.

Hedef teorisinde ise, ulaşılmak istenen hedeflerin ulaşılabilirlik derecesi ile çalışanların gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki ortaya konmuştur. Başarma ihtiyacı teorisinde de bir çalışanın performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacıyla açıklanabilmektedir.

Motivasyon teorilerini temel alarak geliştirilen sosyal motivasyon, farklı ihtiyaçları olan çalışanların ayrı ayrı tatmin etmek yerine üyesi olduğu örgütün ihtiyaçlarını karşılayarak, örgüt hedefleriyle özdeşleştirilebileceğini savunmuştur. Sonuç olarak her teori örgütün verimlilik ve etkinliğini arttırabilmek için çalışanları en üst düzeyde amaçlara motive etmenin yollarını aramaktadır, kendi bakış açısından çözüm yolları bulmaktadır. Yönetici başarıyı yakalayabilmek için işgörenleri motive eden faktörleri iyi tahlil etmeli, hedefler doğrultusunda davranmalıdır.

G. Motivasyon ile İlgili Çalışmalar

Motivasyon ve bağlılık ile ilgili en önemli çalışma 1998 yılında Argyris tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada motivasyon ve bağlılık arasındaki ilişki psikoloji temelinde incelenmiştir. Bu çalışma, çalışanların kuruluşa, iç ve dış olmak üzere iki çeşit bağlılık duyduğunu belirtmekte ve kuruluşun işçilerin kendi yaşamları üzerinde çok az etkisi olduğunu göstermektedir. Yani bir kadercilik vardır. İç bağlılıkta, işçiler dahil oldukları kurumla ilgili tüm çabalara katılmaya isteklidir (Sığı, 2007).

Çalışanlarını güçlendirmek isteyen bir kuruluş, önce çalışanlarının iç bağlılıklarını belirlemelidir. İç bağlılık ve motivasyon birbiriyle yakından ilişkilidir. Hatta bazıları bu iki kavramın eş anlamlı olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle, yöneticiler işçilerin iç bağlılıklarını belirlemeli ve yönetim ile birlikte hedeflerini tanımlamalarını ve başarı yöntemlerine karar vermelerini beklediklerini belirtmelidir. Ancak bu şekilde bir yönetici, kuruma iç bağlılıklarını oluşturarak işçileri güçlendirebilir (Doğan, 2006: 70).

Motivasyon, işçinin işi kendisininmiş gibi gördüğü fikrine dayanır. Çalışanların bu şekilde düşünebilmeleri için, yöneticinin ve işçilerin, görevin asıl sahibi olan idareye sürekli olarak aktarılmasında işçiler arasında hiç bir şüphe yaratmayacak bir güven bağı olmalıdır, işçiler bu konuyu kabul etmeli ve kuruma olan bağlılıkları tam olmalıdır (Sığı, 2007: 233).

Motivasyon bireysel bir olaydır. Motivasyon kısaca, kurum çalışanlarının belirli hedeflere ulaşmak ve çaba sarf etmek için halkın talep ve istekleri ile organizasyonun yerini alması şeklinde ifade edilebilir. Motivasyon konusu, çalışanlarının üretkenliği ve performansı hakkında bilgi sağlamak için bireylerin beklentileri ve ihtiyaçları, hedefleri, durumu ve hareketleri ile ilgilidir. Öte yandan, motivasyonu etkileyen faktörler, durumu ve onları etkileyen bireylerin hareketleri ile ilgili gözlem ve yorumlardır. Bir insanın çevreden bakıldığında ne kadar motive olduğunu anlayabiliriz (Koçel, 2005: 34).

Motivasyon, çalışanın görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlayan bir iş ve ilişki oluşturulmasını gerektirir. Çalışanların motivasyonu çok önemlidir. Çünkü eğer bir işçi işini seviyor ve isteyerek yaparsa, motivasyonu, performansı ve verimliliği artar. Motivasyon, işçilerin işgücü-

performans beklentisindeki artıştır. Güçlendirme, işçilerin çalışma tutumlarında bir öncü olarak kişisel inisiyatif alma ve onları sürdürme konusunda ısrar etme yeteneğidir (Doğan, 2006: 230).

Çalışanın bulunduğu kuruluşun iş yapısıyla ilgili memnuniyet ve tatmini, iş ve operasyonların yürütülmesine katılım, iş süreçlerinde süreklilik, istihdamın sona ermesi gibi konularla olumlu ilişkili olan kurumsal bağlılık yüksek bulunmaması durumunda örgüt üyesinin iş sözleşmesi, örgüt tarafından verilen görevlerin izolasyonu, örgütte yalnızlaşma gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Yağcı, 2007).

Yöneticilerin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri çok önemlidir. Hem tutumlar hem de profesyonel yardım çalışanlar için çok önemlidir. Çalışan motivasyonunu anlamak, yöneticilerin ve çalışma koşullarını belirleyenlerin profesyonel yönetime daha iyi hakim olmalarını sağlamaktadır (Kanbay, 2010: 68).

Çalışanların motivasyonunu sağlamada en önemli rol yönetici olmasına rağmen, çalışanın bu motivasyonun sonucunda daha fazla görevi olmasıdır. Yönetici ve çalışan kendisinden beklenen işi yaparsa, verilen hizmetin kalitesi artar. Motivasyonu artıran bir diğer faktör olumlu davranıştır. Bir kuruluştaki çalışanlara motivasyon oluşumuna katılıp katılmayacakları sorulursa, cevap çoğunlukla olumlu olacaktır. Gerçekteyse “fakat” vardır. İdarenin çok sayıda çalışanın özyönetim sürecine katılmasını beklemek doğru seçim değildir. Bu nedenle, herhangi bir kurumda ilk başta mantıklı görünen bu yöntemle iç bağlılık düzeyi azalacaktır. Ayrıca, ortak hedeflere ve amaçlara katılım, her çalışanın kendi iradesine göre değişiklik gösterecek ve sorunlara neden olacaktır. Yöneticiler, kurumlarında motivasyonu tam olarak uygulamak istiyorlarsa, önce iç bağlılık seviyesini yükseltmelidirler. Çalışanların kuruma dış bağlılığının motivasyonu ile yöneticiler kendilerini başarısızlıkla sonuçlanacak bir ortamda bulurlar. Motivasyonun çalışanlar tarafından örgütsel kültürün bir parçası olarak görülmesi tartışılmaz bir gerçektir ve etkili uygulamanın temel noktası, çalışanların içsel bağlılığını oluşturmaktır. Örgütün iç bağlılığı olan işçilerin hedefleri örgütün hedefleri ile uyumludur ve işçiler bu hedeflere kendi iradeleri, arzuları ve içgüdüleriyle ulaşmak için çabalamaktadırlar (Doğan, 2006: 72-73).

Sonuç olarak, çalışanlarının verimliliğini artırmak isteyen kuruluş, çalışanlarının kuruma bağlılığını sağlamak zorundadır. Bu bağlılığı yerine getirmek

için etkili bir organizasyon lideri olma, güvene dayalı etkili bir iletişim kanalı, hedeflere uyum, ücret dağılımının adil olması, çalışanlar arasında adalet, kurum kültürü ve yapısı bu durumları desteklemelidir.

H. X, Y ve Z Jenerasyonu Çalışanlarının Özellikleri

1. X, Y ve Z Jenerasyonu Özellikleri

X jenerasyonunun en ayırt edici özelliklerinden biri mutlu olabilecekleri bir iş ve aileye sahip olmak için çalışmalarınıdır. İşlerini başarılı bir şekilde yaparak daha iyi yaşam koşullarına kavuşacaklarına inanmaktadır. Bunun anlamı daha az çocuk sahibi olmak ve daha çok para kazanmaya odaklanmak anlamına gelmektedir (Çetiner, 2014: 17'den aktaran Taş ve Kaçar, 2019: 648).

Bu jenerasyona göre iş ve özel yaşam ayrı değerlerdir ve aile hayatı onlar için daha önemlidir. Bu algının temel nedeni, zamanında yaşanan olaylar neticesinde otoriteye olan bağlılıklarının zayıflamış olmasıdır. Bu neslin üyelerinin otoriteden çok az beklentileri olduğunu ve iş ile yaşamı dengelemek için zamanlarını, enerjilerini ve becerilerini pazarlama ihtiyacının farkında olduklarını belirtmişlerdir (Caroline ve Bruce, 2006: 215).

Bu jenerasyon, kendi yaşam deneyimlerine göre kendi geleceğini garanti altına almayı tercih etmektedir. Bu anlamda tasarruf onlar için önemlidir. Ayrıca geleceği garanti altına almak için bu jenerasyonun üyeleri çalışma hayatında “rekabetçi” olarak tanımlanmaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 165). Gürbüz'e (2015) göre X jenerasyonu zaman kaybetmemeye daha çok önem vermektedir.

Gürbüz'e (2015: 39) göre Y jenerasyonu, eğitim düzeyi yüksek, teknolojiyi kullanma eğilimi olan ve aynı anda pek çok şeyi yapabilen bir nesildir. Yüksekbilgili (2013: 45) ise Y jenerasyonunu iş hayatından daha fazla beklentisi olduğunu ve işyerinin sosyal bir alan olduğunu düşündüklerini belirtmektedir.

Çizelge 1. Y Jenerasyonu ile İş Hayatında Değişen Durumlar

Neydi	Ne Oldu
Yaşamak için iş (Anahtar sözcük: Kariyer)	Çeşitli işlerle dolu bir yaşam (Anahtar sözcük: Proje)
Hantal bürokrasiler	Dinamik ortaklıklar
Muhasebecilik kuralları	Yenilikçilik kuralları
Maddi varlıklar	Maddi olmayan varlıklar
Teknoloji değişimi destekler	Teknoloji, değişimin itici gücüdür
Aniden yükselenler bazen batar	Aniden yükselenler her zaman batar
Taşa oyulmuş endüstri kuralları	Kuma yazılmış endüstri kuralları
Kitaba bağlı yönetim	Teknoloji kitabını doğaçlama olarak yeniden yazmak
Yüksek kuleler	Alçak binalar
Kağıt	Silikon
Bıktırıcı toplantılar	Gerektiğinde e-gruplar
Planlama, planlama, planlama	İcraat. Test. Uyarılama. Hız.
Stabiliteye tapıyoruz	Çılgınlıktan zevk alıyoruz
Rütbeme de yer ver	Katılım yeteneğime değer ve Takım arkadaşları sürekli artıyor
Eski takım ile çalışıyoruz	Hareketli organizasyonel gruplar
İyi tanımlanmış, sınırları belli organizasyonlar	Yetenek
Çalışanlar	

Kaynak: (Peters, 2005).

1980'li yıllardan itibaren pragmatizm, görecelik, kültürel melezleşme, hedonizm, tüketim, kendini yansıtmaya ve bireyin ne vatan / millet ne de başka bir şey için feda edilmesi gerektiğini savunan yeni bir kültür ortaya çıktı (yani bireyi en yüksek değer olarak görmek). Batıda, kendilerine yetki kazanma ve yükselme fırsatı verilmediği takdirde Y jenerasyonun başka bir iş bulma eğiliminde olduğu belirtilmektedir. Y jenerasyonu üyelerinin iş güvenliği algısının diğer jenerasyonlara göre farklı olduğu belirtilmektedir (Taş ve Kaçar, 2019: 652).

Z jenerasyonu önceki nesillerden ayıran en önemli olay, teknolojinin daha önce bu tür özel hayatla bütünleşmemiş olması ve önceki dönemlere göre çok daha yüksek bir hızla gelişmesidir. Öyle ki bu nesil için IGeneration, İnternet Jenerasyonu, Gelecek Jenerasyon ve Ağ Jenerasyonu isimleri de kullanılmaktadır (Levickaité, 2010: 173).

Bu nesil, her yerden akıllı telefonlarıyla sanal dünyaya sürekli “bağlı”, telefonda konuşmak, hatta e-posta göndermek yerine şekil, resim ve görüntülerle birbirleriyle konuşan bir nesildir. Sosyal olaylara, çevreye, teknolojik gelişmeye,

ekonomiye, sosyal sorunlara ve adaletsizliğe karşı daha duyarlıdırlar (ikiletisim.wordpress.com).

Z jenerasyonu, zevklerine ve kendine düşkün, teknolojiyi hızlı şekilde kullanabilen, işlerini kısa ve ciddi biçimde yerine getiren davranışlarıyla dikkat çekmektedir. Bir anlamıyla teknoloji çağı çocukları olan Z jenerasyonuna “dijital yerliler” olarak da tanımlamak mümkündür. İnsanlık tarihinin el, göz, kulak vb. motor becerileri uyumunu yakalayabilen Z jenerasyonunu sonuç odaklı, bir nesil de diyebiliriz. Çoğu zaman yalnız kalmayı ve yaşamayı tercih edebiliyorlar. Z jenerasyonunda bulunan kişiler, özellikle teknolojide meydana gelen ilerlemeler nedeniyle bireysel özelliklerinin diğer kuşaklardan farklı olmalarına neden olmuştur. Bu kuşak tarih boyunca en fazla eğitim almış olan kuşak olabileceği beklenmektedir. (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1037).

Z jenerasyonu zevklerine ve kendilerine adanmış, teknolojiyi hızlı kullanabilen, işlerini kısa ve ciddi bir şekilde gerçekleştirebilen davranışlarına dikkat çekmektedir. Teknoloji çağının çocukları olan Z jenerasyonunu bir anlamda "dijital yerliler" olarak tanımlamak mümkündür. El, göz, kulak vb. motor becerilerin uyumunu yakalayabilen Z jenerasyonunun sonuç odaklı bir nesil olduğunu söyleyebiliriz. Çoğu zaman yalnız olmayı ve yaşamayı seçebilirler. Z jenerasyonundaki insanlar, özellikle teknolojideki gelişmeler sebebiyle bireysel özelliklerinin diğer nesillerden farklı olmasına neden olmaktadır. Bu neslin, tarih boyunca en çok eğitim almış nesil olması beklenmektedir (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1037).

2. X, Y ve Z Jenerasyonun İş Yaşamına Dair Beklentileri

Önceki nesillerin aksine X jenerasyonu, iş hayatında bağımsız, özerk ve kendine güvenen bir nesildir. Çalışkan, gerçekçi ve rekabetçidir. X jenerasyonu çalışanlarının geleneksel iş odaklı çalışma tarzlarından çok, sınırların daha az net olduğu ortamlarda çalışmak istedikleri belirtilmektedir. Stres ve stresli işlerden uzak durmaya çalışan, işini kolaylaştıran ve işinden zevk almak isteyen bireyler neslidir.

X jenerasyonu, çeşitlilik, küresel düşünce ve eğlence gibi kavramları iş hayatına taşımıştır. Esnek çalışma ortamı, sıkı olmayan kontrol, çalışırken hızlı ve karşılıklı geri bildirim, bu nesil çalışan için ideal bir çalışma ortamının ön koşuludur (Zemke vd., 2001: 100). İş ortamında yaratıcılıklarını kullanarak ulaşabilecekleri

hedefler istemektedirler. Tutarlı yönetim politikaları izlemeye çalışırlar, hedeflerine ulaşmak için işyeri politikalarını ve çalışma koşullarını değiştirebilirler (Mengi, 2009).

Karaaslan'ın (2014) çalışmasında; X jenerasyonu çalışanlarının büyük çoğunluğunun otoriteye saygı duyduğu, otorite ile etkileşimlerinde iletişim tarzına dikkat ettiği, çatışma ve gerginlikten uzak bir tavır sergilediği ve şikayetler konusunda üst yönetim ile iletişime geçebildiği görülmüştür. Bu kuşak çalışanlarının iş yaparken rütbe ve mevki sahibi olmaya önem vermedikleri, bu tür kavramları önemsemedikleri ve unvanlardan etkilenmedikleri belirtilse de bu kuşak çalışanlarından bazıları kavramı dikkate aldıklarını belirtti.

X kuşağı çalışanları, teknolojik gelişmeler nedeniyle Y kuşağı çalışanlarının otorite ile ilişkilerinde kendi kuşaklarına göre daha rahat olduğunu düşünmektedir. İşyerinde hiyerarşik yapılanma ve kuralların daha esnek olması gerektiğini savunan X kuşak çalışanlar varken, hiyerarşinin gerekliliğine inanan kuşak üyeleri de vardır. Bireylerin işini kaybetme korkusunun hiyerarşiye uyum sağlamada etkili olduğu söylenebilir (Karaaslan, 2014: 107-110).

Karaaslan (2014: 119-126) X kuşağı çalışanlarının çoğunun, işyerinde resmi değil yarı resmi veya arkadaşça bir iletişimi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, kendileriyle iletişim kurarken hitabet yoluna önem veren ve mevkiye önem veren X jenerasyonu çalışanları da bulunmaktadır. X jenerasyonu üyelerinin bir diğer çarpıcı özelliği ise sadakat duygularının değişken olmasıdır. İş hayatında sadakat kavramını yeniden tanımladıkları belirtilmektedir. Ailelerine ve arkadaşlarına karşı güçlü bir sadakat duyguları olsa da işverenlerine aynı sadakati hissetmedikleri belirtilmektedir. Birçoğu ebeveynlerinin işten çıkarılmasına ve iş güvensizliğine tanık olmuştur ve birçoğu 1980'lerin başındaki ekonomik krizden sonra çalışma hayatına girmiştir. Bu nedenle iş yaşamındaki “güvenlik” ve “ücret” unsurları jenerasyon üyeleri için son derece önemlidir (Adıgüzel vd., 2014: 173).

Y jenerasyonu, iş yaşamında kendine güvenen, iyimser, yetenekli, iyi eğitimli, işbirlikçi, açık fikirli, başarı odaklı, iddialı, hırslı, kariyer odaklı ve zorlu bireyler olarak tanımlanmaktadır (Weston, 2001: 17'den aktaram Taş ve Kaçar, 2019: 655).

İnternet teknolojisini kullanarak otoriter yönetim tarzını ve işyerinde çalışma zorunluluğunu ortadan kaldırarak daha esnek bir çalışma ortamı yarattılar. Yaşam

tarzlarına uygun olarak haftada kırk saatten fazla çalışmayı uygun buldular. Ancak bu çalışmaların "9.00-17.00 saatleri arasında yapılması gerektiği" anlayışını değiştirmeye çalıştılar. İşyerinde kendi zaman dilimlerini belirlemelerine izin verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Ancak iş yapıldığı sürece işyerinde veya başka bir ortamda yapılmış olmasının göz ardı edilmemesi gerektiğini savunmaktadırlar. Y jenerasyonu çalışanları çalışma saatlerini ve çalışma yerlerini kendileri belirlemek istemektedir (Adıgüzel vd., 2014: 176). Sıklıkla kontrol mekanizmalarına başvurmayan bir yönetim modeli, lider odaklı ve yönlendirici bir yönetim yaklaşımı, kişiler arası farklılıklara değer veren bir performans sistemi ve yeniliği teşvik eden ve takdir eden bir yönetim felsefesi istemektedirler. Liderlerinin demokratik, ilham verici, sevgi dolu ve yetkin olmalarını ve yöneticilerinin insan odaklı yönlerini görmelerini isterler (Akdemir vd., 2014: 20).

Karaaslan'ın (2014: 104-112) Y jenerasyonu çalışanlarının otoriteye pek olumlu bakmadıkları, eleştiri, üst makamlara şikayette bulunma veya üst makamlarla iletişimde rahat oldukları ve tereddüt etmedikleri görülmüştür. Dikey hiyerarşik yapıların ve dikey iletişimin enerji ve zaman kaybına neden olduğunu düşünürler, bu nedenle daha yatay yapılara sahip olmayı tercih ederler ve özellikle giyim ve çalışma saatleri açısından kuralların daha esnek olması gerekir.

İyi eğitilmiş, donanımlı ve hırslı Y jenerasyonu çalışanlarının örgütsel bağlılığının diğer nesillere göre düşük olduğu belirtilmektedir. Sorumluluk almaktan kaçınmalarına, hırslı ve üretken olmalarına rağmen işyerlerine güçlü bir bağlılık hissetmedikleri belirtilmektedir (Özer, 2012). Bu neslin çalışanları, işlerinden ve içinde buldukları organizasyonlardan en az memnun olanlardır, kendilerine eşit davranılmadığını düşünen, haksız muamele gördüklerini düşünen ve otoriteye meydan okuyan, ancak iyilik yapmaya odaklanan kişilerdir (Akdemir vd., 2013: 18).

Y jenerasyonu çocukluk dönemlerinde takım sporları, grup oyunları içinde daha fazla yer almıştır. Bu nedenle takım çalışmasını önemsedikleri ve çevrelerine olumlu yönde etki ve katkı sağlayabilecekleri bir oluşumu tercih ettikleri belirtilmektedir (Deloitte, 2013). Katı kurallarla yürütülen uygulamalar, iletişim kanallarının resmi olması, sıkı denetime tabi olma, işyerinde yaşanan çatışmaların ise, Y çalışanın motivasyonunu olumsuz etkilediğini bulmuştur (Keleş, 2011: 135-136).

Y jenerasyonunun ekip çalışmasına önem verdiği ve çevrelerini olumlu etkileyebilecekleri ve katkıda bulunabilecekleri bir organizasyonu tercih ettikleri belirtilmektedir (Deloitte, 2013). Sıkı uygulamaların, resmi iletişim kanallarının, sıkı denetime tabi olmanın ve işyerindeki çatışmaların Y jenerasyonu çalışanlarının motivasyonunu olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Keleş, 2011: 135-136).

Z jenerasyonu motivasyonu yüksek ve girişimci bir ruha sahip. Bu nedenle onlar için anlamı olan ve bilinen bir iş daha cazip geliyor. Daha önce anne babalarının ve büyüklerinin iş yerlerinde takdir görmediklerine şahit olan Z jenerasyonu için sadakat sadece şirkete duyulan sadakatle sınırlı olmaktan öte, şirket ve çalışan arasında karşılıklı olmalıdır. Onlar çevrimiçi dünyaya doğan çocuklar. Kaynaklara önceki nesilden daha hızlı erişme imkânına sahiptiler. Daha geleneksel şirketlerin bu kuşakla çalışabilmek için ortak bir zemin oluşturmaları gerekiyor. Basit yönetim yapılarını ve uygulanabilir metodolojileri tercih etmek, karşılıklı verimli ve saygılı bir iş ilişkisi yaratarak yetenekleri şirket bünyesine kazanabilmek için uygun koşulları sağlamaya yardımcı olacaktır. Temel motive edici faktörler arasında artık sadece maaş yer almıyor. Yeni nesli çekmek isteyen firmaların dikkat etmesi gereken değerlerden biri de sosyal sorumluluk bilincidir. Bu Z jenerasyonu, şirketin internet sitesinde yer alan firmaların sosyal sorumluluk sayfalarından daha fazlasını görmek istiyor. Sosyal sorumluluk projelerini vergilerden kurtuluş yolu olarak gören şirketlerin bu yeni nesil kuşağı etkilemeleri pek mümkün görünmüyor. Modern dünyada her geçen gün firmalar kamu önünde daha açık hale gelirken çalışanlar da firmaların övündükleri değerleri somut olarak görmek istiyor. Ayrıca Peterson (2014: 1) in çalışmasına göre bu kuşak yalnız çalışmayı tercih etmekte ve danışman yerine işi kendileri öğrenip çözmeyi istemektedir. Örgütsel bağlılık açısından ise öncelikle belirtmek gerekir, değişen dünya ile eskilerde kabul gören standart çalışma saatleri de yerini esnek çalışma saatlerine bırakmaktadır.

Z jenerasyonu son derece motive ve girişimci bir ruha sahiptir. Bu nedenle tanınmış ve anlamlı bir iş onlar için daha çekicidir. Daha önce ebeveynlerinin ve büyükanne ve büyükbabalarının işyerlerinde takdir edilmediğine şahit olan Z jenerasyonu için sadakat sadece şirket sadakatiyle sınırlı kalmamalı, şirket ve çalışan arasında karşılıklı olmalıdır. Çevrimiçi dünyada doğan çocuklardır. Kaynaklara önceki nesilden daha hızlı erişebildiler. Daha geleneksel şirketlerin bu nesille çalışmak için ortak bir zemin oluşturması gerekmektedir. Basit yönetim yapılarını ve

uygulanabilir metodolojileri seçmek, karşılıklı olarak verimli ve saygılı bir iş ilişkisi oluşturarak şirket içinde yetenek kazanmak için uygun koşulların sağlanmasına yardımcı olacaktır. Maaş artık ana motivasyon kaynağı değildir. Yeni nesli çekmek isteyen firmaların dikkat etmesi gereken değerlerden biri de sosyal sorumluluk bilincidir. Bu jenerasyon, şirketin web sitesinde yer alan sosyal sorumluluk sayfalarından daha fazlasını görmek istemektedir. Sosyal sorumluluk projelerini vergiden kurtulmanın bir yolu olarak gören şirketlerin bu yeni nesli etkilemesi pek olası görünmemektedir. Modern dünyada şirketler her geçen gün halka daha açık hale gelirken, çalışanlar da firmaların övündüğü değerleri görmek istemektedir. Ayrıca Peterson'un (2014: 1) çalışmasına göre bu nesil yalnız çalışmayı tercih etmekte ve danışmanlar yerine işi kendileri öğrenmek ve çözmek istemektedir. Örgütsel bağlılık açısından, öncelikle, değişen dünya ile birlikte geçmişte kabul edilen standart çalışma saatlerinin yerini esnek çalışma saatlerine bıraktığına dikkat edilmelidir.

- Teknolojisiz bir dünyayı tanımadılar: Teknoloji ile iç içedirler, farklı bir dünyayı bilmektedirler.
- Bilgiye ulaşmaları kolaydır: Bilgiye ulaşma ve elde ettikleri verileri aralarında bir bütün olarak kullanmaları önemlidir.
- Değişik kültürleri öğrenebiliyorlar: Veri elde edebilme ve işleyebilmeleri onların öğrenme hızını arttırıp, teknoloji sayesinde tüm dünya insanları ile iletişim halinde olabilmeleri çeşitli insan, mekân ve kültürleri tanımalarını sağlamaktadır.

VI. YÖNTEM

A. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile dijitalleşme ortamının firmalara getirdiği avantajlar ve zorluklar, dijitalleşme ile değişen liderlik prensipleri ve bunların çalışan bağlılığına ve motivasyonuna nasıl yansıdığı yapılan anketlerle incelenerek ele alınmıştır.

B. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmada; X firmasının Türkiye ve Almanya'daki (Firma A, Firma B, Firma C) çalışanlarıyla anket gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda çalışanlara, bağlı buldukları firmanın hangi lokasyon ve departmanında çalıştıkları ile doğum yıl aralığı, cinsiyeti vb. profil sorularına yanıt alınmıştır.

Profil sorularının yanında katılımcılara Liderlik, Rekabet, Motivasyon ve Bağlılık kapsamlı toplam 132 ifade yöneltilerek ölçülmüştür. İfadelerin başlıklara göre dağılımı şu şekildedir; liderlik ölçeği 33 ifade (5'li likert ölçek), rekabet ölçeği 53 ifade (5'li likert ölçek), motivasyon ölçeği 26 ifade (5'li likert ölçek), bağlılık ölçeği 20 ifade (5'li likert ölçek)'dir. Motivasyon ve bağlılık ölçeği Öztürk, Yılmaz ve Erdem (2019)'in makalesinden, liderlik ve rekabet ölçeği de Özşahin (2011) doktora tezinden alınmıştır.

C. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Çalışma kapsamında Firma B'nin İstanbul'da yer alan genel müdürlük, pazarlama ve satış fonksiyonları ile üretim tesisleri, Firma C'nin Aksaray'da yer alan üretim tesislerinde ve ayrıca Firma A'nın Almanya ofisinde ayrı ayrı gerçekleştirilecek görüşme ve anketlerde şu konularda bulgular elde edilmeye çalışılacaktır:

- Şirkette sergilenen liderlik davranışları ile bağlılık arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu farklar demografik unsurlar ve departmanlar arası farklılıklarla açıklanacaktır.
- Örgütteki kıdem, yaş vb. kriterlerle bağlılık arasında bir ilişki var mıdır? Uzun yıllardır çalışanların bağlılıkları daha yüksektir denilebilir mi?
- Departmanlar arası örgüte bağlılık farklı mıdır? Duygusal Bağlılık/Normatif Bağlılık/Devam Bağlılığı departmanlarda nasıl yerleşmiştir? Şirkette genel olarak bu 3 bağlılık çeşidinden hangisi daha ön plandadır?
- X ve Y jenerasyonları arasında motivasyon, bağlılık ve beklenen liderlik düzeyleri açısından fark bulunmakta mıdır?
- Liderlik tarzları kişilerin motivasyon ve bağlılıklarını nasıl etkilemektedir.
- Tüm bu değişkenler şirketin farklı lokasyonlarında farklılık göstermekte midir?

Çalışma sonunda hem istenen bağlılık düzeyi ile yukarıda bahsedilen değişkenlerin nasıl planlanması gerektiği hem de şirket içinde departmanlar arası fark olması halinde başarılı örnek modellerin diğer departmanlara uygulanması açısından bir yol haritası belirlenmiş olacaktır.

Araştırmanın hipotezleri de şu şekildedir:

H_{1a}: Değişim odaklı liderliğin girişim odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.

H_{1b}: Görev odaklı liderliğin girişim odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.

H_{1c}: İlişki odaklı liderliğin girişim odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.

H_{2a}: Değişim odaklı liderliğin öğrenme odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.

H_{2b}: İlişki odaklı liderliğin öğrenme odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.

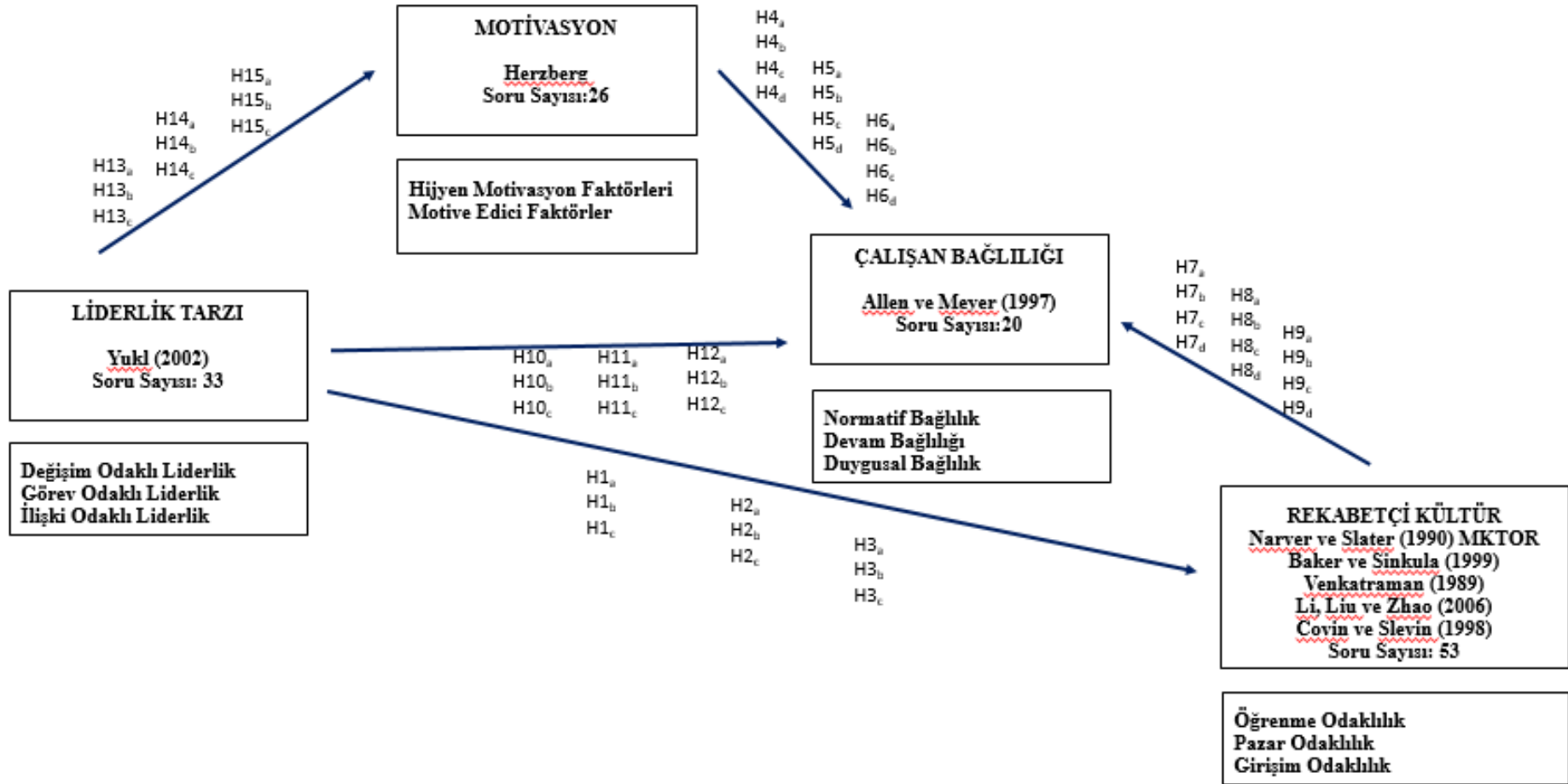
H_{2c}: Görev odaklı liderliğin öğrenme odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.

- H_{3a}: Değişim odaklı liderliğin pazar odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.
- H_{3b}: İlişki odaklı liderliğin pazar odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.
- H_{3c}: Görev odaklı liderliğin pazar odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.
- H_{4a}: Değişim odaklı liderliğin motivasyon üzerinde etkisi vardır.
- H_{4b}: İlişki odaklı liderliğin motivasyon üzerinde etkisi vardır.
- H_{4c}: Görev odaklı liderliğine motivasyon üzerinde etkisi vardır.
- H_{5a}: Değişim odaklı liderliğin bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H_{5b}: İlişki odaklı liderliğin bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H_{5c}: Görev odaklı liderliğin bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H_{6a}: Takdir ve ödüllendirmenin bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H_{6b}: Yetkinliğin bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H_{6c}: Fiziksel koşulların bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H_{6d}: Motivasyonun bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H_{7a}: Agresif rekabet eğiliminin liderlik üzerinde etkisi vardır.
- H_{7b}: Risk eğilimin liderlik üzerinde etkisi vardır.
- H_{7c}: Proaktif eğilimin liderlik üzerinde etkisi vardır.
- H_{7d}: Uygulamada deneyim odaklılık liderlik üzerinde etkisi vardır.
- H_{8a}: Ortak vizyon liderlik üzerinde etkisi vardır.
- H_{8b}: Multidisipliner eğilimin liderlik üzerinde etkisi vardır.
- H_{8c}: Öğrenmeye bağlılığın liderlik üzerinde etkisi vardır.
- H_{9a}: Müşteri odaklılığın liderlik üzerinde etkisi vardır.
- H_{9b}: Fonksiyonlararası uyumun liderlik üzerinde etkisi vardır.
- H_{9c}: Rakip odaklılığın liderlik üzerinde etkisi vardır.
- H_{10a}: Takdir ve ödüllendirmenin liderlik üzerinde etkisi vardır.
- H_{10b}: Yetkinliğin liderlik üzerinde etkisi vardır.

- H_{10c}: Fiziksel koşulların liderlik üzerinde etkisi vardır.
- H_{10d}: Motivasyonun liderlik üzerinde etkisi vardır.
- H_{11a}: Duygusal bağlılığın liderlik üzerinde etkisi vardır.
- H_{11b}: Sadakatin liderlik üzerinde etkisi vardır.
- H_{11c}: Gerekliliğin liderlik üzerinde etkisi vardır.
- H_{12a}: Ortak vizyonun girişim odaklılık üzerinde etkisi vardır.
- H_{12b}: Multidisipliner eğilimin girişim odaklılık üzerinde etkisi vardır.
- H_{12c}: Öğrenmeye bağlılığın girişim odaklılık üzerinde etkisi vardır.
- H_{13a}: Müşteri odaklılığın girişim odaklılık üzerinde etkisi vardır.
- H_{13b}: Fonksiyonlararası uyumun girişim odaklılık üzerinde etkisi vardır.
- H_{13c}: Rakip odaklılığın girişim odaklılık üzerinde etkisi vardır.
- H_{14a}: Takdir ve ödüllendirmenin girişim odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{14b}: Yetkinliğin girişim odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{14c}: Fiziksel koşulların girişim odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{14d}: Motivasyonun girişim odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{15a}: Duygusal bağlılığın girişim odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{15b}: Sadakatin girişim odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{15c}: Gerekliliğin girişim odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{16a}: Agresif rekabet eğiliminin öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{16b}: Risk eğiliminin öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{16c}: Proaktif eğilimin öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{16d}: Uygulamada deneyim odaklılığın öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{17a}: Müşteri odaklılığın öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{17b}: Fonksiyonlararası uyumun öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{17c}: Rakip odaklılığın öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

- H_{18a}: Takdir ve ödüllendirmenin öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{18b}: Yetkinliğin öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{18c}: Fiziksel koşulların öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{18d}: Motivasyonun öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{19a}: Duygusal bağlılığın öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{19b}: Sadakatin öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{19c}: Gerekliliğin öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{20a}: Agresif rekabet eğiliminin pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{20b}: Risk eğilimi pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{20c}: Proaktif eğilim pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{20d}: Uygulamada deneyim odaklılığın pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{21a}: Ortak vizyonun pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{21b}: Multidisipliner eğilim pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{21c}: Öğrenmeye bağlılığın pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{22a}: Takdir ve ödüllendirmenin pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{22b}: Yetkinliğin pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{22c}: Fiziksel koşulların pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{22d}: Motivasyonun pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{23a}: Duygusal bağlılığın pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{23b}: Sadakatin pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.
- H_{23c}: Gerekliliğin pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

Araştırmanın modeli ise aşağıda yer almaktadır:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

D. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni bir firmanın üç farklı lokasyondaki toplam 3500 çalışandır. Araştırma tek firma üzerinden yürütülmüş ve aynı firmanın farklı lokasyonlarındaki çalışanlar üzerinden çalışılmıştır. Bu çalışmada X firmasına bağlı toplam 150 çalışan ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan tüm analizler, her bir görüşmeci aynı firmayı temsil ettiğinden, tek veri olarak değerlendirilmek üzere toplam 150 baz üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yapılan ölçeklemenin faktör ve güvenilirlik analizleri de 150 kişi üzerinden yapılmıştır.

C. Liderlik, Rekabet, Motivasyon ve Bağlılık Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Çalışmada değişkenleri ölçmek için 132 adet 5'li likert ölçeğine göre hazırlanan soru bulunmaktadır. SPSS 15.00 istatistik paket programı kullanılarak liderlik, rekabet, motivasyon ve bağlılık bölümlerine ilişkin ifadeler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör Analizi yapılırken, Ekstraksiyon yönteminde (Extraction Method), rahat yorumlama yapabilmek ve Temel Bileşenler Analizini kolaylaştırmak amacıyla "Principal Component Analysis" ile "Varimax with Kaiser Normalization" rotasyon metodu kullanılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda;

- Liderlik bölümünden 10 ifade,
- Rekabet bölümünden 17 ifade,
- Motivasyon bölümünden 11 ifade,
- Bağlılık bölümünden ise 1 ifade olacak şekilde toplam 39 ifade faktör dağılımı göstermediğinden, bir faktöre bağlanma yani faktörleşme yükü düşük olduğundan veya başka faktörlere de önemli eşit yüklerle düşerek ölçeğin ve faktörleşmenin güvenilirliğini düşürdüğünden dolayı analizden çıkartılmıştır.

Kalan 93 soru ayrı ayrı yapılan faktör analizleri sonucunda toplam 20 faktöre dağılmıştır. Çalışmada faktör analizine tabi tutulan değişkenler ve değişkenleri ölçmek için kullanılan faktör yükleri aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

Çizelge 2. Liderlik Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

<u>LİDERLİK</u>	Değişim Odaklı Liderlik	İlişki Odaklı Liderlik	Görev Odaklı Liderlik
31. Yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar	0,838		
32. Yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar	0,808		
25. İşletmenin vizyonuyla bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir	0,793		
30. Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur	0,775		
23. İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar	0,751		
29. Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder	0,751		
33. Değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar	0,746		
24. Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder	0,688		
28. Yöneticim yeni yaklaşımlar dener	0,684		
26. Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar	0,637		
27. Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder	0,599		
22. Nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler	0,577		
19. Birimimizde takım ruhunu oluşturacak hikâyeler, seremoniler, törenler ve semboller kullanır	0,576		
16. Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır		0,781	
14. Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder		0,762	
15. Yöneticim bireysel roller ve davranışlar konusunda koçluk yapar		0,711	
17. Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir		0,670	
13. Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar		0,664	
2. Kısa dönemli faaliyetleri planlar			0,719
3. Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımını (paylaşımını) gerçekleştirir			0,710
6. Birimin faaliyetlerini yönetir ve koordine eder			0,677
7. Operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler			0,676
4. Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar			0,603
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS: %71,1			

Çizelge 3. Rekabet Ölçeği (Öğrenme Odaklılık, Pazar Odaklılık, Girişim Odaklılık) Faktör Analizi Sonuçları

REKABET	Müşteri Odaklılık	Fonksiyonlar Arası Uyum	Ortak Vizyon	Agresif Rekabet Eğilimi	Multidisipliner Eğilim	Risk Eğitimi	Proaktif Eğilim	Öğrenmeye Bağlılık	Uygulamada Deneyim Odaklılık	Rakip Odaklılık
3.5. İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz	0,815									
3.6. İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır	0,771									
3.7. Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur	0,770									
3.8. Stratejilerimizi oluştururken "müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz"i sürekli göz önünde bulundururuz	0,700									
3.10. İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz	0,695									
3.15. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır		0,848								
3.16. Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar		0,821								
3.14. Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar		0,812								
3.17. Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli şekilde çalışır		0,684								
2.7. İşletme vizyonumuz konusunda tüm birimler ve düzeyler arasında ortak bir uzlaşma vardır			0,810							
2.6. Tüm çalışanlarımız, işletme olarak kim olduğumuz ve nereye gittiğimiz konusunda bilgi sahibidir			0,739							
2.8. Tüm çalışanlarımız işletme hedeflerine bağlıdır			0,724							
2.9. Çalışanlarımız ve üst yönetim, işletme yol haritasını birlikte belirler			0,675							
1.7. Pazar payımızı artırmak için genellikle fiyatları kıyarız				0,885						
1.9. Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını artırmaya büyük önem veririz				0,844						
1.6. Pazar payımızı artırmak için gerektiğinde karlılığımızı feda edebiliriz				0,781						
1.8. Yüksek pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız				0,604						
2.14. Yöneticilerimiz çalışanları, kalıpların dışında düşünmeye zorlar					0,758					

Çizelge 3. (devamı) Rekabet Ölçeği (Öğrenme Odaklılık, Pazar Odaklılık, Girişim Odaklılık) Faktör Analizi Sonuçları

REKABET	Müşteri Odaklılık	Fonksiyonlar Arası Uyum	Ortak Vizyon	Agresif Rekabet Eğilimi	Multidisipliner Eğilim	Risk Eğitimi	Proaktif Eğilim	Öğrenmeye Bağlılık	Uygulamada Deneyim Odaklılık	Rakip Odaklılık
2.12. Yöneticilerimiz, kendi fikir ve görüşlerinin sorgulanmasını istemezler					-0,706					
2.15. İşletmemizde orijinal fikirlere büyük değer verilir					0,684					
2.11. Ortak kabul görmüş bir konuda farklı düşüncelere sahip olan varsa bunu yansıtmaktan çekinmez					0,632					
1.16. Faaliyetlerimiz genellikle yüksek risk içerir						0,828				
1.15. İşletmemizde yüksek getirili yüksek riskli projelere karşı güçlü bir eğilim vardır						0,733				
1.17. Hedeflerimize ulaşmak için koşullara bağlı olarak hiç denenmemiş faaliyetlerde bulunuruz						0,717				
1.1. Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz							0,812			
1.2. Ürünlerde yaptığımız değişiklikler, rakiplerimizin yaptığı değişikliklere nazaran daha radikal							0,735			
1.3. Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem veririz							0,642			
2.5. Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer								0,764		
2.4. Öğrenme, işletmemizin devamlılığını garanti eden en temel unsurlarımızdandır								0,712		
2.3. İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür								0,646		
1.19. İşletme olarak faaliyetleri yürütürken genellikle denenmiş, doğru yolları izleriz									0,784	
1.20. İşletmemizde yeni projeler birden bütün olarak değil, adım adım onaylanır									0,735	
1.21. İşletmemizde başlıca kararlar verilirken daha tutucu bir yol izlenir									0,657	
3.3. Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır										0,811
3.2. İşletmemizde rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşıyoruz										0,738

AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS: %72

Çizelge 4. Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

MOTİVASYON	Takdir ve Ödüllendirme	Yetkinlik	Fiziksel Koşullar	Motivasyon
2.12. İş yerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti (Bir karşılaştırma yapsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşınızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır) yeterli seviyededir	0,783			
2.17. Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır	0,757			
2.11. Başarıya ulaştığım işlerden dolayı, amirlerim tarafından takdir edilirim	0,752			
2.16. Başarılı çalışmalarımın sonucu olarak terfi olanağım oldukça yüksektir	0,673			
2.18. Tüm faktörler göz önünde tutulduğunda, bu iş yerinde iş motivasyonum yüksektir	0,662			
2.3. Amirlerim mesleki açıdan gelişmeye destek verir	0,647			
2.9. İşlerimle ilgili yeterli bireysel özerkliğe sahibim		0,801		
2.7. İşimdeki çalışma başarımları etkileyecek yetki düzeyine sahibim		0,799		
2.10. İş yerinde görevimle ilgili kararlara katılma olanağım yeterli seviyededir		0,742		
2.8. İşimdeki çalışma başarımları etkileyecek sorumluluk düzeyine sahibim.		0,730		
2.15. İş yerinde yeterli otorite ve güç düzeyine sahibim		0,639		
1.2. İş yerimde çalışma verimimi etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir			0,905	
1.1. İş yerimin fiziksel koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği vb.) yeterlidir			0,884	
2.2. Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum				0,856
2.1. İşimi gerçekten severek yapıyorum				0,800
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS: %70,1				

Çizelge 5. Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

BAĞLILIK	Duygusal Bağlılık	Sadakat	Gereklilik	
1.6. Kurumuma ait olduğum ile ilgili güçlü bir hissim var	0,908			
1.5. Bu kurum kişisel anlamda benim için büyük önem taşıyor	0,893			
1.4. Kendimi kurumuma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum	0,892			
1.3. Kurum içerisinde kendimi "ailenin bir parçası" olarak görüyorum	0,832			
1.2. Kurumumun sorunlarını kendi sorunum gibi görürüm	0,807			
1.7. Kurumumdan dışarıda gururla bahsediyorum	0,778			
1.1. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda harcamaktan mutluluk duyarım	0,748			
2.1. Kendim istesem bile şimdi kurumumdan ayrılmak bana oldukça zor gelir	0,673			
3.3. Şu anda kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim		0,857		
3.5. Kurumumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam		0,771		
3.6. Kurumuma karşı kendimi borçlu hissediyorum		0,760		
3.2. Benim yararına bile olsa şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum		0,631		
3.4. Kurumum benim sadakatimi hak ediyor		0,583		
2.3. Şimdi bu kurumda kalmam; istekten çok ihtiyacımdır			0,801	
2.4. Bu kurumdan ayrılma düşüncesinin bana çok az seçenek sunacağını düşünüyorum			0,723	
2.5. Bu kurumdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından bir tanesi mevcut alternatiflerin kısıtlıdır			0,720	
2.7. Kurumumda çalışmaya devam etmemim temel nedenlerinden biri de, ayrılmamın çok büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir			0,706	
2.6. Eğer kurumuma bu kadar çok emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim			0,622	
2.2. Şimdi işimden ayrılma kararı alsam hayatımda çok şey alt üst olur			0,579	
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS: %65,3				

Dataya Güvenilirlik analizi uygulanarak, ankete verilen yanıtların tutarlılığı ölçülmüştür. Bu analiz genel olarak bir değişkeni ölçen sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığı olarak tanımlanır. Güvenilirlik analizi için kullanılan temel analiz Cronbach's Alpha (α) değeridir. Bu değer, anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve 0,70'den büyük olması beklenir. Cronbach's Alpha değer aralığı aşağıdaki gibidir:

Çizelge 6. Cronbach's Alpha Değer Aralığı

Cronbach's Alpha	Güvenilirlik
$\alpha \geq 0,90$	Mükemmel
$0,90 > \alpha \geq 0,80$	İyi
$0,80 > \alpha \geq 0,70$	Kabul edilebilir
$0,70 > \alpha \geq 0,60$	Şüpheli
$0,60 > \alpha \geq 0,50$	Kötü
$0,50 > \alpha$	Güvenilmez

Verimizde faktör analizinden sonra elde edilen 20 faktör boyutu için güvenilirlik analizi çalıştırılmış ve değerleri çizelge 6'da gösterilmiştir.

Çizelge 7. Güvenilirlik Analizi Cronbach's Alpha Değerleri

Değişkenler	Boyutlar	Cronbach's Alfa (α) Değeri	Soru Sayısı
Liderlik	Değişim Odaklı Liderlik	0,967	13
	İlişki Odaklı Liderlik	0,901	5
	Görev Odaklı Liderlik	0,840	5
Girişim Odaklılık	Agresif Rekabet Eğilimi	0,834	4
	Risk Eğilimi	0,775	3
	Proaktif Eğilim	0,768	3
	Uygulamada Deneyim Odaklılık	0,598	3
Öğrenme Odaklılık	Ortak Vizyon	0,884	4
	Multidisipliner Eğilim	0,764	3
	Öğrenmeye Bağlılık	0,714	3
Pazar Odaklılık	Müşteri Odaklılık	0,854	6
	Fonksiyonlar Arası Uyum	0,892	4
	Rakip Odaklılık	0,696	2
	Takdir ve Ödüllendirme	0,864	6
Motivasyon İfadeleri	Yetkinlik	0,858	5
	Fiziksel Koşullar	0,817	2
	Motivasyon	0,748	2
Bağlılık	Duygusal Bağlılık	0,945	8
	Sadakat	0,852	5
	Gereklilik	0,792	6

Çalışmada liderlik davranışı; değişim odaklı boyutu 13 ($\alpha=0,967$), ilişki odaklı boyutu 5 ($\alpha=0,901$) ve Görev Odaklı boyutu 5 ($\alpha=0,840$) olmak üzere toplam 23 soru ile ölçüldü. Liderlik boyutuna ait kalan 10 ifade ya farklı faktörlere dağılması, ya hiçbir faktöre girmemesi ya da bir faktör bağlanma yükü düşük olması sebebiyle ölçek güvenilirliğini düşüreceğinden analize dahil edilmemiştir.

Çalışmada girişim odaklılık; agresif rekabet eğilimi boyutu 4 ($\alpha=0,934$), risk eğilimi boyutu 3 ($\alpha=0,775$), proaktif eğilim boyutu 3 ($\alpha=0,768$) ve uygulamada deneyim odaklılık boyutu 3 ($\alpha=0,598$) olmak üzere toplam 13 soru ile ölçüldü.

Çalışmada öğrenme odaklılık; ortak vizyon boyutu 4 ($\alpha=0,884$), multidisipliner eğilim boyutu 3 ($\alpha=0,764$) ve öğrenmeye bağlılık boyutu 3 ($\alpha=0,714$) olmak üzere toplam 10 soru ile ölçüldü.

Çalışmada pazar odaklılık; müşteri odaklılık boyutu 6 ($\alpha=0,854$), fonksiyonlararası uyum boyutu 4 ($\alpha=0,892$) ve rakip odaklılık boyutu 2 ($\alpha=0,696$) olmak üzere toplam 12 soru ile ölçüldü.

Çalışmada motivasyon ifadeleri; takdir ve ödüllendirme boyutu 6 ($\alpha=0,864$), yetkinlik boyutu 5 ($\alpha=0,858$), fiziksel koşullar boyutu 2 ($\alpha=0,817$) ve motivasyon boyutu 2 ($\alpha=0,748$) olmak üzere toplam 15 soru ile ölçüldü.

Çalışmada bağlılık; duygusal bağlılık boyutu 8 ($\alpha=0,945$), sadakat boyutu 5 ($\alpha=0,852$) ve gereklilik boyutu 6 ($\alpha=0,792$) olmak üzere toplam 19 soru ile ölçüldü.

D. Verilerin İstatistiksel Analizi

Verilerin analizinde SPSS 15.00 İstatistik Paket Programı kullanılmıştır. Ordinal ve Nominal ölçekli soruların çözümlemesinde tanımlayıcı istatistikler (Descriptive Statistics), likert ölçekli soruların analizinde ise Faktör analizi kullanılmıştır. Faktörlerin ve değişkenlerin güvenilirliğini ölçmek için yapılan Güvenilirlik Analizi'nde (Reliability Analysis) ise Cronbach Alpha değeri kullanılarak yorumlanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkide Pearson Korelasyon analizi, hipotezler testi için ise Basit Regresyon analizi kullanılmıştır.

Ölçümlerin veya değişkenlerin ortalamalarında bazı gruplara göre istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği de incelenmiş olup, bu farklılıklara grup değişken sayısına göre Bağımsız Grup T testi, Tek Yönlü ANOVA vb. testler hazır

bir makro üzerinden çalıştırılmıştır. Bu analizin sonucu olarak farklılık gösteren gruplar harflerle işaretlenip okunması kolay hale getirilmiştir. Ortalamaların gruplar arası farklılıklarında grup örnekleme yeterli olan değişkenlerle çalışılmıştır. Bu gruplar;

- Jenerasyon (Doğum yıl aralığı)
- Cinsiyet
- lke değişkenlerinden oluşmaktadır (lke; raporun sonuna boost olarak eklenmiştir).
- Diğer demografik değişkenler için (Lokasyon, Departman, Kıdem vb. gibi) grup örneklemleri yeterli olmadığı için gruplar arası farklılıkların anlamlılığına bakılmamıştır.

VII. BULGULAR VE YORUMLAR

A. Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular

Anketi eksiksiz dolduran 150 çalışanın tanımlayıcı istatistikleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Çizelge 8. Bölgeye Göre Dağılımı

Ülke	Frekans (n)	Yüzde (%)
Türkiye	119	79,3
Almanya	31	20,6
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %80'i (n=119) Türkiye, %20'si (n=31) Almanya bölgesine bağlı çalışanlardır.

Çizelge 9. Lokasyona Göre Dağılım

Lokasyon	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hadımköy	65	43,3
Hoşdere	37	24,6
Aksaray	17	11,3
Almanya	31	20,6
Toplam	150	100,0

Lokasyonların dağılımına bakıldığında çalışanların %43,3'ü Hadımköy, %24,6'sı Hoşdere, %11,3'ü Aksaray ve %20,6'sı ise Almanya'da çalışmaktadır. Ayrıca ülke ve lokasyon dağılımı çizelge 8'de gösterilmiştir.

Çizelge 10. Ülke ve Lokasyona Göre Dağılım

Ülke	Lokasyon	Frekans (n)	Yüzde (%)
Türkiye	Hadımköy	65	54,6
	Hoşdere	37	31,1
	Aksaray	17	14,3
	Toplam	119	100,0
Almanya	Almanya	31	100,0
	Toplam	31	100,0
Tümü	Hadımköy	65	43,3
	Hoşdere	37	24,6
	Aksaray	17	11,3
	Almanya	31	20,6
	Toplam	150	100,0

Çizelge 11. Doğum Yılı Aralığı Dağılımı

Doğum Yıl Aralığı	Frekans (n)	Yüzde (%)
1965-1979 (X Jenerasyonu)	12	8,0
1980-1999 (Y Jenerasyonu)	79	52,7
2000-.. (Z Jenerasyonu)	59	39,3
Toplam	150	100,0

Çizelge 12. Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	53	35,3
Erkek	97	64,7
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %35,3'ü kadın, %64,7'si erkeklerden oluşurken, en yüksek mevcudu %52,7 ile Y jenerasyonu paylaşmaktadır. Örneklemdaki X jenerasyonun oranı %8,0 Z jenerasyonunun oranı ise %39,3'dür. Ankete katılanların bağlı oldukları departmanlar firmanın yapısına bağlı olarak oldukça geniş bir dağılım göstermiştir. Her bir görüşmecinin departmanı çizelge 13'de detaylı olarak gösterilmiştir.

Çizelge 13. Çalışanların Departmanlarına Göre Dağılım

Departman	n	Departman	n	Departman	n
HR	1	Customer Experience Management and Digitalization	9	Otobüs İhracat	1
IT	1	Dış Ticaret	3	Otobüs Teklif ve Sipariş Planlama & Koordinasyon	1
HRB/T	7	Eğitim Birimi	4	Otomobil	1
AR-GE	4	Fabrika Planlama	4	Otomobil Bayi Yönetimi	1
Muhasebe ve Vergi	4	Financial Services	4	Otomobil Müşteri Hizmetleri	1
Otobüs Geliştirme	4	FMS/O-TR	3	Otomobil Satış Operasyon	1
Marketing	3	Genel Müdürlük	3	Otomobil SSH	1
Pazarlama	3	HRD	3	PLB	1
Satın Alma	3	HRD/DP	3	RD/LCC	1
Yedek Parça	3	HRM	2	Satış sonrası hizmetler	1
Elektrik/Elektronik	2	HRV/C	2	Satış Sonrası Hizmetler Otobüs	1
Geliştirme	2	Hukuk	2	SSH Kamyon	1
Gümrük ve Dış Ticaret	2	Hukuk ve Genel Sekreterlik	2	TE/OAO-M	1
Hafif Ticari Araçlar Satış	2	IPS - Üretim dışı Satınalma	2	TE/QMT-M	1
Pazarlama	2	IPS	2	TE/STC	1
İkinci El Satış Departmanı	2	IPS7545	2	TE/STT	1
Kamyon Geliştirme	2	ITT/QT SDC	2	Technology Center Plant Aksaray	1
Kamyon Satış	2	Kalite Yönetimi	2	Tedarikçi Geliştirme & Yerileştirme & Maliyet Mühendisliği	1
Otobüs Satış	2	Kamyon Filo Satış	2	Teknik Hizmetler (Bakım, Facility Management)	1
Otobüs Üretim Direktörlüğü	2	Kamyon Üretim Mühendisliği	2	Tesis Yönetim ve Bakım Müdürlüğü	1
Satış	2	Kamyon Ürün Kalitesi	2	TP/EST	1
SSH	2	Kurumsal İletişim	2	Uluslararası Satınalma Hizmetleri	1
Üretim	2	Makine ve Yatırım Planlama	2	Üretim Mühendisliği Müdürlüğü	1
AAM	1	Mali Kontrol	1	Van-Vet	1
Bayi Ağı Geliştirme - Bayi eğitimi	1	MBC SALES	1	VAN/VOG Sales and Marketing Overseas	1
BUS/OIP Üretim	1	Müşteri Hizmetleri	1	Vans marketing	1
BUS/OST	1	Offer and Order Management	1	Yurtiçi Otobüs Satış	1
BUS/PR	1	Otobüs AR-GE	1		
CKD Center	1	Otobüs geliştirme	1		
Controlling	1		1	Toplam	150

Çizelge 14. Çalışanların Yapılarına Göre Dağılımı

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Pozisyon Seviye	Uzman	80	53,3
	E4	41	27,3
	E5	17	11,3
	E3	8	5,3
	E2	2	1,3
	Müdür Yardımcısı	2	1,3
	Toplam	150	100,0
Şirketteki Kıdem	0-2 Yıl	2	1,3
	2-5 Yıl	25	16,7
	5-10 Yıl	30	20,0
	10 Yıl Üzeri	93	62,0
	Toplam	150	100,0
PEP Kadro Geçişi	Evet	22	15,6
	Hayır	119	84,4
	Toplam	141	100,0
Toplam Kıdem	0-2 Yıl	2	1,3
	2-5 Yıl	5	3,3
	5-10 Yıl	29	19,3
	10 Yıl Üzeri	114	76,0
	Toplam	150	100,0
ORTALAMA (Yıl)		11,08	

Araştırmaya katılan görüşmecilerin %52'si Memur, %27,3'ü E4, %11,3'ü E5, %5,3'ü E3, %1,3'ü E2, %1,3'ü Müdür Yardımcısı ve %1,3'ü Uzman düzeyinde çalışanlardan oluşmaktadır.

Çalışanların kıdemlerine bakıldığında uzun soluklu bir çalışma hayatı olduğu söylenebilir. Görüşmecilerin %80'inin üzerinde 5 yıl ve daha uzun süredir çalıştıkları, %62'sinin ise 10 yıl ve üzeri süredir burada çalıştıkları gözlenmiştir.

PEP Stajyerinden geçenlerin oranı %15,6 iken, stajyerlikten geçmeyenlerin oranı %84,4'dür.

Görüşmecilerin toplam kıdemine bakıldığında ortalama kıdem yılı 11 yıldır. 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların oranı %76'dır. 5-10 yıl arası çalışma hayatı olanların oranı ise %19,3'dür.

Analizlerde ayrıca katılımcılara yöneltilen Liderlik, Rekabet, Motivasyon ve Bağlılık kapsamlı toplam 132 ifadenin de ortalama puanları incelenmiştir. Ölçek 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde 5'li olarak oluşturulmuştur. Ortalama puanlar ise her bir ifadeye her bir katılımcının verdiği puanın aritmetik ortalaması şeklinde hesaplanmıştır.

Her bir ifade seti bir veya birden fazla bölümlerden oluşmaktadır. Bu bölümlere anket tasarımı sırasında oluşturulmuştur. Fiziksel olarak Liderlik ifadeleri 1 bölüm altında toplam 33 ifade, Rekabet ifadeleri 3 bölüm altında toplam 53 ifade, Motivasyon ifadeleri 2 bölüm altında toplam 26 ifade ve Bağlılık ifadeleri 3 bölüm altında toplam 20 ifade olacak şekilde oluşturulmuştur. Her bir ifade için verilen cevapların aritmetik ortalaması alınırken, ifade bölümlerinin ortalama puanları ise kendi bölümü içerisindeki ifadelere verilen puanların ortalamaları alınarak hesaplanmıştır.

Çizelge 15. Liderlik İfadeleri Ortalama Puanları

	\bar{X}	SS
LİDERLİK	3,69	0,790
1. Etkinliği arttırmak için faaliyetleri organize eder	3,67	0,930
2. Kısa dönemli faaliyetleri planlar	3,66	0,982
3. Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımını (paylaşımını) gerçekleştirir	3,86	0,905
4. Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar	3,91	0,889
5. Kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır	3,90	0,954
6. Birimin faaliyetlerini yönetir ve koordine eder	4,05	0,907
7. Operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler	3,97	0,934
8. İşi aksatacak mevcut problemleri çözer	3,94	1,031
9. Etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular	4,03	0,990
10. Yöneticim birim performansı için yüksek standartlar oluşturur	3,83	0,932
11. Çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir	3,93	1,001
12. Çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder	3,80	1,056
13. Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar	3,50	1,067
14. Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder	3,98	1,000
15. Yöneticim bireysel roller ve davranışlar konusunda koçluk yapar	3,43	1,149
16. Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır	3,62	1,145
17. Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir	3,89	1,011
18. Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder	3,48	1,034
19. Birimimizde takım ruhunu oluşturacak hikâyeler, seremoniler, törenler ve semboller kullanır	3,19	1,180
20. Yöneticim örneklerle yönetir, davranışlarıyla örnek olur	3,56	1,126
21. Zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur	3,61	0,962
22. Nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler	3,23	1,120
23. İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar	3,36	1,160
24. Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder	3,67	1,053
25. İşletmenin vizyonuyla bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir	3,57	1,071
26. Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar	3,81	1,058
27. Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder	3,75	1,029
28. Yöneticim yeni yaklaşımlar dener	3,57	1,083
29. Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder	3,68	1,064
30. Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur	3,41	1,153
31. Yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar	3,45	1,109
32. Yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar	3,59	1,112
33. Değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar	3,71	1,059

Çizelge 16. Rekabet 1 İfadeleri Ortalama Puanları

	\bar{X}	SS
REKABET (Tüm rekabet ifadelerinin ortalamasından hesaplanmıştır)	3,41	0,444
Rekabet 1 (Rekabet 1 ifadelerinin ortalamasından hesaplanmıştır)	3,24	0,472
1.1. Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz	3,12	1,074
1.2. Ürünlerde yaptığımız değişiklikler, rakiplerimizin yaptığı değişikliklere nazaran daha radikaldir	3,15	0,992
1.3. Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem veririz	3,93	0,883
1.4. Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermek yerine genellikle ilk hamleyi biz yaparız	3,23	1,011
1.5. Rakiplerimizi etkisiz kılmak için her türlü rekabetçi faaliyette bulunmaktan kaçınmayız	3,08	1,040
1.6. Pazar payımızı artırmak için gerektiğinde karlılığımızı feda edebiliriz	3,15	1,015
1.7. Pazar payımızı artırmak için genellikle fiyatları kısıtlarız	2,71	1,078
1.8. Yüksek pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız	1,99	1,017
1.9. Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını artırmaya büyük önem veririz	2,85	1,064
1.10. İşletmemizde araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür	3,23	0,999
1.11. İşletmemizde ürün ve hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük oranda önem verilir	3,63	0,986
1.12. İşletmemizde yenilik, proje yönetimlerinde kolayca kabul görür	3,23	0,935
1.13. İnsanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar	4,00	0,934
1.14. İşletmemizde yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir	3,87	0,936
1.15. İşletmemizde yüksek getirili yüksek riskli projelere karşı güçlü bir eğilim vardır	2,86	0,990
1.16. Faaliyetlerimiz genellikle yüksek risk içerir	2,37	0,994
1.17. Hedeflerimize ulaşmak için koşullara bağlı olarak hiç denenmemiş faaliyetlerde bulunuruz	2,73	0,895
1.18. Potansiyel fırsatlardan maksimum faydalanmak için zorlu mücadelelere girişmekten kaçınmayız	3,55	0,872
1.19. İşletme olarak faaliyetleri yürütürken genellikle denenmiş, doğru yolları izleriz	3,73	0,713
1.20. İşletmemizde yeni projeler birden bütün olarak değil, adım adım onaylanır	3,75	0,874
1.21. İşletmemizde başlıca kararlar verilirken daha tutucu bir yol izlenir	3,85	0,766

Çizelge 17. Rekabet 2 İfadeleri Ortalama Puanları

	\bar{X}	SS
REKABET (Tüm rekabet ifadelerinin ortalamasından hesaplanmıştır.)	3,41	0,444
Rekabet 2 (Rekabet 2 ifadelerinin ortalamasından hesaplanmıştır.)	3,45	0,572
2.1. Öğrenme yeteneği ilerlemenin ve rekabet avantajının temel anahtarı olarak görülür	3,79	0,791
2.2. Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletme temel değerleri arasında yer almaktadır	3,96	0,750
2.3. İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür	3,65	1,081
2.4. Öğrenme, işletmemizin devamlılığını garanti eden en temel unsurlarımızdandır	3,93	0,913
2.5. Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer	4,33	0,766
2.6. Tüm çalışanlarımız, işletme olarak kim olduğumuz ve nereye gittiğimiz konusunda bilgi sahibidir	3,29	0,958
2.7. İşletme vizyonumuz konusunda tüm birimler ve düzeyler arasında ortak bir uzlaşma vardır	3,09	1,089
2.8. Tüm çalışanlarımız işletme hedeflerine bağlıdır	3,23	1,045
2.9. Çalışanlarımız ve üst yönetim, işletme yol haritasını birlikte belirler	2,60	1,074
2.10. Üst düzey yöneticilerimiz işletme vizyonunu alt düzey çalışanlarla paylaşırlar	3,37	1,052
2.11. Ortak kabul görmüş bir konuda farklı düşüncelere sahip olan varsa bunu yansıtmaktan çekinmez	3,19	0,915
2.12. Yöneticilerimiz, kendi fikir ve görüşlerinin sorgulanmasını istemezler	3,11	1,100
2.13. İşletmemiz açık fikirliliğe büyük önem verir	3,39	0,933
2.14. Yöneticilerimiz çalışanları, kalıpların dışında düşünmeye zorlar	3,26	0,886
2.15. İşletmemizde orijinal fikirlere büyük değer verilir	3,55	0,848

Çizelge 18. Rekabet 3 İfadeleri Ortalama Puanları

	\bar{X}	SS
REKABET (Tüm rekabet ifadelerinin ortalamasından hesaplanmıştır)	3,41	0,444
Rekabet 3 (Rekabet 3 ifadelerinin ortalamasından hesaplanmıştır.)	3,55	0,532
3.1. Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir	3,27	0,889
3.2. İşletmemizde rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşıyoruz	3,02	0,901
3.3. Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır	3,23	0,855
3.4. İşletme olarak rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete gireriz	3,69	0,804
3.5. İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz	4,06	0,735
3.6. İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır	4,21	0,765
3.7. Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur	3,94	0,779
3.8. Stratejilerimizi oluştururken “müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz”i sürekli göz önünde bulunduruyoruz	3,97	0,789
3.9. İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde sık sık ölçülür	3,97	0,847
3.10. İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz	4,09	0,772
3.11. İşletmemizin tüm birimleri hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalışırlar	3,72	0,836
3_12. İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır	3,27	0,880
3.13. Her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder	3,16	0,920
3.14. Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar	3,19	0,939
3.15. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır	3,12	0,955
3.16. Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar	3,17	0,937
3.17. Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli şekilde çalışır	3,29	0,924

Çizelge 19. Motivasyon 1 İfadeleri Ortalama Puanları

	\bar{X}	SS
MOTİVASYON (Tüm motivasyon ifadelerinin ortalamasından hesaplanmıştır)	3,85	150
Motivasyon 1 (Motivasyon 1 ifadelerinin ortalamasından hesaplanmıştır)	3,79	150
1.1. İş yerimin fiziksel koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği vb.) yeterlidir	4,18	150
1.2. İş yerimde çalışma verimimi etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir	4,27	150
1.3. İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum	2,71	150
1.4. İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor	3,71	150
1.5. Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun ediyor	3,13	150
1.6. İş yerimde iş güvencesi (suç işlemedikçe) ve devamlılık derecesi yeterli seviyededir	4,35	150
1.7. İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum	4,05	150
1.8. İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence vb.) beni memnun ediyor	3,93	150

Çizelge 20. Motivasyon 2 İfadeleri Ortalama Puanları

	\bar{X}	SS
MOTİVASYON (Tüm motivasyon ifadelerinin ortalamasından hesaplanmıştır)	3,85	150
Motivasyon 1 (Motivasyon 1 ifadelerinin ortalamasından hesaplanmıştır)	3,87	0,594
2.1. İşimi gerçekten severek yapıyorum	4,21	0,856
2.2. Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum	4,45	0,619
2.3. Amirlerim mesleki açıdan gelişmeye destek verir	3,90	1,028
2.4. Yaptığım iş yaratıcılığımı ve yeteneklerimi harekete geçiriyor	3,79	1,034
2.5. Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan işgörenlerden saygı görüyorum	4,20	0,835
2.6. Kurum dışında yeterli prestije sahibim ve kurum dışındaki insanlardan saygı görüyorum	4,35	0,696
2.7. İşimdeki çalışma başarıyı etkileyecek yetki düzeyine sahibim	4,03	0,904
2.8. İşimdeki çalışma başarıyı etkileyecek sorumluluk düzeyine sahibim.	4,23	0,823
2.9. İşlerimle ilgili yeterli bireysel özerkliğe sahibim	4,11	0,824
2.10. İş yerinde görevimle ilgili kararlara katılma olanağım yeterli seviyededir	3,95	0,929
2.11. Başarıdığım işlerden dolayı, amirlerim tarafından takdir edilirim	3,87	1,057
2.12. İş yerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti (Bir karşılaştırma yapsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşınızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır) yeterli seviyededir	3,07	1,109
2.13. Başarılı çalışmalarım, iş arkadaşlarım tarafından takdir edilir	3,94	0,813
2.14. Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlama eğilimim oldukça yüksektir	4,25	0,707
2.15. İş yerinde yeterli otorite ve güç düzeyine sahibim	3,81	0,878
2.16. Başarılı çalışmalarımın dolayı terfi olanağım oldukça yüksektir	2,89	1,234
2.17. Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır	2,99	1,201
2.18. Tüm faktörler göz önünde tutulduğunda, bu iş yerinde iş motivasyonum yüksektir	3,69	0,976

B. Pearson Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığını, şayet bir ilişki varsa bu ilişkinin şiddetini ve yönünü ortaya koyan bir

istatistiki analizdir. Korelasyon katsayısı üzerinden ölçülür. Korelasyon katsayısı -1<r<+1 arasında değişmekle birlikte, sıfıra yaklaştıkça ilişki zayıflar, 1'e yaklaştıkça ilişki kuvvetlenir. Korelasyon katsayısının işareti ise ilişkinin yönünü gösterir. (-) ters yönlü ilişkiyi, (+) ise doğrusal bir ilişki olduğunu gösterir. Korelasyon analizleri birden fazla bakış açısıyla incelenmiştir. Çizelge 20'deki korelasyon tablosu; Faktör analizi sonrasında oluşan 20 faktör boyutunun birbirleriyle ilişkisini görmek amaçlı gerçekleştirilmiştir. Bahse konu 20 faktör boyutu, faktörleştigi değişkenler üzerinden ortalama alınarak hesaplanmıştır. Her bir ölçüm toplam 150 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

Çizelge 21. Pearson Korelasyon Analizi

	Takdir ve Ödüllendirme	Yetkinlik	Fiziksel Koşullar	Motivasyon	Duygusal Bağlılık	Sadakat	Gereklilik
Değişim Odaklı Liderlik	0,651	0,531**	0,32**	0,357**	0,366**	0,298**	0,057
İlişki Odaklı Liderlik	0,639**	0,431**	0,266**	0,263**	0,283**	0,232**	0,038
Görev Odaklı Liderlik	0,561**	0,352**	0,332**	0,211**	0,326**	0,257**	0,054
Müşteri Odaklılık	0,367**	0,137	0,166*	0,217**	0,228**	0,178*	0,022
Fonksiyonlar Arası Uyum	0,344**	0,257**	0,220**	0,242**	0,347**	0,271**	0,093
Ortak Vizyon	0,438**	0,300**	0,249**	0,307**	0,391**	0,390**	0,110
Agresif Rekabet Eğilimi	0,043	0,068	-0,144	0,092	0,209*	0,285**	0,128
Multidisipliner Eğilim	0,427**	0,400**	0,213**	0,266**	0,397**	0,420**	0,113
Risk Eğilimi	0,269**	0,155	-0,032	0,213**	0,418**	0,459**	0,058
Proaktif Eğilim	0,363**	0,27**	0,114	0,368**	0,295**	0,295**	0,003
Öğrenmeye Bağlılık	0,346**	0,359**	0,286**	0,294**	0,347**	0,302**	-0,006
Uygulamada Deneyim Odaklılık	-0,029	-0,010	0,063	0,022	-0,045	-0,040	0,174*
Rakip Odaklılık	0,203*	0,185*	0,228**	0,193*	0,233**	0,094	0,022

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Çizelge 20'de faktör sonrası oluşan boyutların korelasyon katsayıları belirtilmiştir. Tabloda her bir faktör boyutu olan değişken ortalamalarının birbirleriyle ilişkisi gözlenmiştir. Satırlarda da sütunlarda da aynı değişkenler bulunmaktadır. Köşegen çizgisinin altındaki ve üstündeki değerler birbiriyle aynıdır.

Çizelge 22. Ana Değişkenler ile Faktör Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi

	Liderlik Tarzı	Girişim Odaklılık	Öğrenme Odaklılık	Pazar Odaklılık	Motivasyon	Bağlılık
Değişim Odaklı Liderlik	0,976(**)	0,224(**)	0,508(**)	0,400(**)	0,672(**)	0,342(**)
İlişki Odaklı Liderlik	0,891(**)	0,194(*)	0,420(**)	0,373(**)	0,604(**)	0,263(**)
Görev Odaklı Liderlik	0,817(**)	0,183(*)	0,379(**)	0,358(**)	0,534(**)	0,303(**)
Müşteri Odaklılık	0,334(**)	0,222(**)	0,514(**)	0,835(**)	0,317(**)	0,204(*)
Fonksiyonlararası Uyum	0,410(**)	0,198(*)	0,530(**)	0,859(**)	0,362(**)	0,335(**)
Ortak Vizyon	0,496(**)	0,341(**)	0,900(**)	0,585(**)	0,445(**)	0,412(**)
Agresif Rekabet Eğilimi	0,029	0,775(**)	0,184(*)	0,039	0,039	0,278(**)
Multidisipliner Eğilim	0,491(**)	0,405(**)	0,733(**)	0,454(**)	0,465(**)	0,429(**)
Risk Eğilimi	0,237(**)	0,742(**)	0,332(**)	0,265(**)	0,234(**)	0,434(**)
Proaktif Eğilim	0,315(**)	0,568(**)	0,511(**)	0,447(**)	0,378(**)	0,279(**)
Öğrenmeye Bağlılık	0,323(**)	0,225(**)	0,767(**)	0,467(**)	0,421(**)	0,308(**)
Uygulamada Deneyim Odaklılık	-0,015	0,244(**)	-0,050	-0,052	-0,006	0,029
Rakip Odaklılık	0,160(*)	0,293(**)	0,326(**)	0,585(**)	0,251(**)	0,175(*)
Takdir ve Ödüllendirme	0,681(**)	0,261(**)	0,453(**)	0,409(**)	0,905(**)	0,383(**)
Yetkinlik	0,514(**)	0,200(*)	0,393(**)	0,246(**)	0,832(**)	0,263(**)
Fiziksel Koşullar	0,334(**)	-0,029	0,304(**)	0,251(**)	0,503(**)	0,112
Motivasyon	0,334(**)	0,282(**)	0,346(**)	0,280(**)	0,639(**)	0,465(**)
Duygusal Bağlılık	0,366(**)	0,377(**)	0,454(**)	0,348(**)	0,592(**)	0,834(**)
Sadakat	0,297(**)	0,436(**)	0,454(**)	0,251(**)	0,338(**)	0,817(**)
Gereklilik	0,056	0,142	0,130	0,064	-0,153	0,548(**)

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Çizelge 22’de ana değişkenler ile faktör boyutlarına ait ortalamaların birbirleriyle korelasyonu incelenmiştir. Tabloya göre tüm değişkenlerle (Liderlik Tarzı, Girişim Odaklılık, Öğrenme Odaklılık, Pazar Odaklılık, Motivasyon, Bağlılık) $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahip olan boyutlar aşağıdaki gibidir;

- Değişim Odaklı Liderlik
- Ortak Vizyon
- Multidisipliner Eğilim
- Risk Eğilimi
- Proaktif Eğilim
- Öğrenmeye Bağlılık
- Takdir ve Ödüllendirme
- Motivasyon
- Duygusal Bağlılık
- Sadakat

İlişki Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik, Fonksiyonlar Arası Uyum ve Yetkinlik boyutları “Girişim Odaklılık” değişkeni ile $p < 0,05$ düzeyinde, diğer değişkenlerle ise $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Müşteri Odaklılık ve Rakip Odaklılık boyutları “Bağlılık” değişkeni ile $p < 0,05$ düzeyinde, diğer değişkenlerle ise $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Agresif Rekabet Eğilimi; “Girişim Odaklılık ve Bağlılık” değişkenleriyle $p < 0,01$ düzeyinde, Öğrenme Odaklılık değişkeni ile ise $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahipken, diğer değişkenler olan Liderlik Tarzı, Pazar Odaklılık ve Motivasyon değişkenleriyle aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Uygulamada Deneyim Odaklılık boyutunu incelediğimizde yalnızca “Girişim Odaklılık” değişkeni ile $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Liderlik Tarzı, Öğrenme Odaklılık, Pazar Odaklılık, Motivasyon ve Bağlılık değişkenleri ile aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Fiziksel Koşullar boyutu “Girişim Odaklılık ve Bağlılık” hariç kalan tüm değişkenlerle $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Son olarak Gereklilik boyutunu incelediğimizde yalnızca “Bağlılık” değişkeni ile $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Aslında genel olarak Çizelge 22’de değişkenler ile değişkenlerden doğan boyutlar aralarındaki ilişki bakımından incelenmiş oldu. Değişim Odaklı Liderlik, İlişki Odaklı Liderlik ve Görev Odaklı Liderlik Liderlik değişkeninin altında; Agresif Rekabet Eğilimi, Risk Eğilimi, Proaktif Eğilim ve Uygulamada Deneyim Odaklılık Girişim Odaklılık değişkeninin altında; Ortak Vizyon, Multidisipliner Eğilim ve Öğrenmeye Bağlılık Öğrenme Odaklılık altında; Müşteri Odaklılık, Fonksiyonlar Arası Uyum ve Rakip Odaklılık Pazar Odaklılık altında; Takdir ve Ödüllendirme, Yetkinlik, Fiziksel Koşullar ve Motivasyon Motivasyon altında; son olarak ise Duygusal Bağlılık, Sadakat ve Gereklilik ise Bağlılık değişkeni altında faktörleşmişti. Korelasyon analizi ile değişkenlerin sadece kendilerine ait boyutları ile arasındaki ilişki değil, bununla birlikte birbirleri arasındaki ilişki de çözümlenmiştir.

Boyutlar hem birbirleriyle hem de değişkenlerle çeşitli düzeylerde ilişkidir. Bu ilişkilerin anlamlılığı yukarıda açıklanmış olup ilişkinin şiddeti hakkında fikir sahibi olmak için tablodaki r değerleri incelenmelidir.

Çizelge 23. Ana Değişkenlerin Birbiriyle Kendi İçindeki Korelasyonu

	Liderlik	Rekabet	Motivasyon	Bağlılık
Liderlik	1	0,513(**)	0,669(**)	0,350(**)
Rekabet	0,513(**)	1	0,560(**)	0,521(**)
Motivasyon	0,669(**)	0,560(**)	1	0,452(**)
Bağlılık	0,350(**)	0,521(**)	0,452(**)	1

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Çizelge 23’de ana değişkenlerin birbirleriyle kendi içlerindeki korelasyonu çift yönlü olarak incelenmiştir.

Ana değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi incelendiğinde en yüksek ilişkinin $r=0,669$ ile Liderlik ile Motivasyon arasında olduğu görülmektedir.

Liderlik ile Rekabet arasındaki korelasyon katsayısı; $r=0,513$ iken en düşük korelasyona sahip olan Bağlılık ile Liderlik arasındaki korelasyon ise $r=0,350$ ’dir.

Rekabet; Motivasyon ve Bağlılık ile ilişki içerisindedir. Bu aralarındaki ilişki orta seviyelerdedir (Rekabet-Motivasyon: 0,560; Rekabet-Bağlılık; 0,521) ve istatistiki olarak %99 güven düzeyinde anlamlıdır.

Benzer şekilde Motivasyon ile Bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında yine orta seviyede bir ilişki olduğunu görüyoruz ($r=0,452$). Korelasyon tablosundaki tüm korelasyon katsayıları %99 güven seviyesinde ($p<0.01$) istatistiki olarak anlamlıdır.

C. Liderlik İfadelerinin Gruplara Göre Farklılıklarının İncelenmesi

Soru formunda katılımcılara yöneltilen tüm ifadelerin çeşitli kırılımlara göre farklılığı incelenmiştir. Bu inceleme kırılımdaki değişken sayısına göre değişmekle birlikte t testi ve Anova testleri kullanılarak hesaplanmıştır. Bu testler özel formatta hazırlanmış tablo biçimi üzerinden çalıştırılan bir macro ile hesaplanmıştır. Macro içeriğindeki kodlar, analiz mantığına uygun olarak hazırlanmış ve SPSS ile birden fazla aşamada yapılan analizi daha hızlı bir şekilde almak amaçlanmıştır. İlerleyen tablolarda bu kırılımlar yorumlanacaktır.

1. Jenerasyona Göre Farklılıkların İncelenmesi

Katılımcılara yöneltilen doğum yıl aralığı grupları üzerinden oluşturulan X,Y ve Z jenerasyonlarına göre liderlik, rekabet, motivasyon ve bağlılık ifadelerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenecektir.

X Jenerasyonu → 1965-1979 yılı doğumlu

Y Jenerasyonu → 1980-1999 yılı doğumlu

Z Jenerasyonu → 2000-.... yılı doğumlu

Çizelge 24. Jenerasyona Göre Ana Değişkenler Arasındaki Farklılıklar

	X Jenerasyonu	Y Jenerasyonu	Z Jenerasyonu
	(A)	(B)	(C)
Baz	12	79	59
Liderlik	3,87	3,72	3,61
Rekabet	3,72^{BC}	3,43	3,32
Motivasyon	4,13^C	3,87	3,77
Bağlılık	3,30	3,51^C	3,26

Çizelge 24’de sütunda jenerasyonlar, satırda ise genel ölçüm başlıkları bulunmaktadır. Tablonun içindeki rakamlar her bir ölçüm değişkeni için hesaplanan ortalama puanlardan (Mean) oluşmaktadır.

Tabloda baz olarak görünen satır, her bir jenerasyonun ana datada kaç örnekleme temsil edildiğini gösterirken, Jenerasyonların hemen altındaki A, B, C harfleri ise kırılım değişkenlerini temsil eden basit harflerdir. Bu harflerle hangi grubun hangi gruba göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğunun hem okunması hem de aktarılması daha kolay olmaktadır.

Çizelge 24’e göre rekabetin jenerasyona göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. X Jenerasyonunun rekabet ortalaması diğer tüm jenerasyonlara göre (BC) anlamlı düzeyde yüksektir.

Benzer şekilde Motivasyon puanlarında da jenerasyona göre anlamlı farklılık vardır. X Jenerasyonunun ortalamasının (4,13) diğer gruplara göre yüksek olduğu görülürken, Z Jenerasyonuna (C) göre bu fark %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılıktır.

Bağlılık puanlarında da gruplar arası bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Bağlılık; Y jenerasyonunda 3,51 puan ile diğerlerine göre en yüksek ortalamaya sahipken, Y Jenerasyonunun puanı Z Jenerasyonuna göre anlamlı derecede yüksek olduğu söylenebilir.

Çizelge 25. Jenerasyona Göre Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar

	X Jenerasyonu	Y Jenerasyonu	Z Jenerasyonu
BAZ	(A) 12	(B) 79	(C) 59
1. Etkinliği arttırmak için faaliyetleri organize eder	3,92	3,70	3,59
2. Kısa dönemli faaliyetleri planlar	3,67	3,68	3,63
3. Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımını (paylaşımını) gerçekleştirir	4,00	3,90	3,78
4. Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar	4,25	3,89	3,88
5. Kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır	3,75	3,89	3,95
6. Birimin faaliyetlerini yönetir ve koordine eder	3,75	4,11	4,02
7. Operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler	3,92	4,01	3,93
8. İş aksatacak mevcut problemleri çözer	4,17	3,90	3,95
9. Etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular	4,42 ^C	4,08	3,88
10. Yöneticim birim performansı için yüksek standartlar oluşturur	4,17	3,77	3,83
11. Çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir	4,25 ^C	4,00	3,78
12. Çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder	4,00	3,91	3,61
Liderlik13. Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar	3,08	3,48	3,61
14. Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder	4,08	3,99	3,95
15. Yöneticim bireysel roller ve davranışlar konusunda koçluk yapar	3,67	3,43	3,37
16. Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır	3,83	3,71	3,46
17. Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir	4,17	3,95	3,76
Liderlik18. Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder	3,58	3,54	3,37
19. Birimimizde takım ruhunu oluşturacak hikâyeler, seremoniler, törenler ve semboller kullanır	3,25	3,34	2,98
20. Yöneticim örneklerle yönetir, davranışlarıyla örnek olur	3,92	3,54	3,51
21. Zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur	3,83	3,58	3,59
22. Nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler	3,58	3,24	3,15
23. İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar	3,50	3,33	3,37
24. Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder	4,00	3,59	3,69
25. İşletmenin vizyonu ile bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir	4,08 ^C	3,59	3,42
26. Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar	4,25 ^C	3,90	3,61
27. Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder	3,67	3,86	3,63
28. Yöneticim yeni yaklaşımlar dener	3,67	3,62	3,49
29. Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder	3,83	3,72	3,59
30. Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur	4 ^C	3,48	3,19
31. Yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar	3,75	3,48	3,36
32. Yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar	3,75	3,65	3,49
33. Değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar	3,83	3,77	3,59

Çizelge 25'e göre bazı ifadelerde X jenerasyonunun ortalama puanlarının Z jenerasyonuna göre anlamlı farkla yüksek olduğu görülmektedir. Bu ifadeler;

- “Etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular”
- “Çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir”
- “İşletmenin vizyonu ile bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir”
- “Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar”
- “Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur”
olmuştur. Bu 5 davranış biçimine X jenerasyonu, Z'ye göre daha yüksek puanlama yapmıştır.

Çizelge 26. Jenerasyona Göre Girişim Odaklı Rekabet Arasındaki Farklılıklar

Girişim Odaklı Rekabet Davranış/Tutumları	X Jenerasyonu (A) 12	Y Jenerasyonu (B) 79	Z Jenerasyonu (C) 59
BAZ			
1.1. Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz	3,75 ^{BC}	3,09	3,03
1.2. Ürünlerde yaptığımız değişiklikler, rakiplerimizin yaptığı değişikliklere nazaran daha radikal	3,50	3,22	2,98
1.3. Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem veririz	4,42 ^{BC}	4,00	3,73
1.4. Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermek yerine genellikle ilk hamleyi biz yaparız	3,42	3,30	3,08
1.5. Rakiplerimizi etkisiz kılmak için her türlü rekabetçi faaliyette bulunmaktan kaçınmayız	3,33	2,96	3,19
1.6. Pazar payımızı artırmak için gerektiğinde karlılığımızı feda edebiliriz	3,42	3,05	3,24
1.7. Pazar payımızı artırmak için genellikle fiyatları kırarız	2,83	2,57	2,86
1.8. Yüksek pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız	1,58	1,97	2,08 ^A
1.9. Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını artırmaya büyük önem veririz	3,25	2,66	3,03 ^B
1.10. İşletmemizde araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür	3,83 ^{BC}	3,25	3,08
1.11. İşletmemizde ürün ve hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük oranda önem verilir	4,33 ^{BC}	3,62	3,51
1.12. İşletmemizde yenilik, proje yönetimlerinde kolayca kabul görür	3,75 ^{BC}	3,30	3,02
1.13. İnsanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar	4,5 ^{BC}	3,96	3,95
1.14. İşletmemizde yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir	4,25 ^{BC}	3,89	3,78
1.15. İşletmemizde yüksek getirili yüksek riskli projelere karşı güçlü bir eğilim vardır	3,08	2,73	2,98
1.16. Faaliyetlerimiz genellikle yüksek risk içerir	2,08	2,33	2,49
1.17. Hedeflerimize ulaşmak için koşullara bağlı olarak hiç denenmemiş faaliyetlerde bulunuruz	2,50	2,75	2,76
1.18. Potansiyel fırsatlardan maksimum faydalanmak için zorlu mücadelelere girişmekten kaçınmayız	3,83	3,57	3,46
1.19. İşletme olarak faaliyetleri yürütürken genellikle denenmiş, doğru yolları izleriz	3,75	3,73	3,71
1.20. İşletmemizde yeni projeler birden bütün olarak değil, adım adım onaylanır	4,00	3,63	3,86
1.21. İşletmemizde başlıca kararlar verilirken daha tutucu bir yol izlenir	3,17	3,84 ^A	4 ^A

Çizelge 26'ya göre öne çıkan önemli farklılıklar gözlenmiştir. Girişim Odaklı Rekabet davranışlarının önemli bir bölümünde yaşça ileride olanların daha yüksek

puanlama yaptıkları genel olarak gözlenmiştir. Bazı davranış/tutumlarda ise genç yaş grubunun diğer gruplara göre farklı puanlama yaptığı gözlemlenebilir.

X Jenerasyonunun diğer 2 jenerasyona göre anlamlı bir şekilde yüksek olarak puanladığı ifadeler bakacak olursak;

- “Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz”
- “Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem veririz”
- “İşletmemizde araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür”
- “İşletmemizde ürün ve hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük oranda önem verilir”
- “İşletmemizde yenilik, proje yönetimlerinde kolayca kabul görür”
- “İnsanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar”
- “İşletmemizde yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir” ifadeleri X jenerasyonunda diğer 2 jenerasyona göre daha yüksek puanlanmıştır.

Z jenerasyonunda da önce çıkan 3 davranış/tutum ifadesi göze çarpmaktadır. Bunlar;

- “Yüksek pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız” ifadesinin puanı Z’lerde, X’lere göre daha yüksektir ve bu fark istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlıdır.
- “Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını artırmaya büyük önem veririz” ifadesinin puanı Z’lerde, Y’lere göre daha yüksektir ve bu fark istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlıdır.
- “İşletmemizde başlıca kararlar verilirken daha tutucu bir yol izlenir” ifadesinin puanı Z’lerde, X’lere göre daha yüksektir ve bu fark istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlıdır.

“İşletmemizde başlıca kararlar verilirken daha tutucu bir yol izlenir” ifadesi aynı zamanda Y’lerde de, X’lere göre daha yüksektir ve bu fark aynı şekilde istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlıdır.

Çizelge 27. Jenerasyona Göre Öğrenme Odaklı Rekabet Arasındaki Farklılıklar

Öğrenme Odaklı Rekabet Davranış/Tutumları	X Jenerasyonu	Y Jenerasyonu	Z Jenerasyonu
BAZ	(A) 12	(B) 79	(C) 59
2.1. Öğrenme yeteneği ilerlemenin ve rekabet avantajının temel anahtarı olarak görülür	4,25 ^C	3,94 ^C	3,49
2.2. Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletme temel değerleri arasında yer almaktadır	4,33 ^C	4,09 ^C	3,71
2.3. İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür	4,33 ^{BC}	3,8 ^C	3,31
2.4. Öğrenme, işletmemizin devamlılığını garanti eden en temel unsurlarımızdandır	4,58 ^{BC}	4,08 ^C	3,59
2.5. Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer	4,67 ^C	4,42	4,15
2.6. Tüm çalışanlarımız, işletme olarak kim olduğumuz ve nereye gittiğimiz konusunda bilgi sahibidir	3,67 ^C	3,46 ^C	2,98
2.7. İşletme vizyonumuz konusunda tüm birimler ve düzeyler arasında ortak bir uzlaşma vardır	3,58 ^C	3,16	2,90
2.8. Tüm çalışanlarımız işletme hedeflerine bağlıdır	3,83 ^C	3,39 ^C	2,90
2.9. Çalışanlarımız ve üst yönetim, işletme yol haritasını birlikte belirler	3,25 ^C	2,59	2,47
2.10. Üst düzey yöneticilerimiz işletme vizyonunu alt düzey çalışanlarla paylaşırlar	3,92 ^{BC}	3,37	3,25
2.11. Ortak kabul görmüş bir konuda farklı düşüncelere sahip olan varsa bunu yansıtmaktan çekinmez	3,67 ^{BC}	3,24	3,02
2.12. Yöneticilerimiz, kendi fikir ve görüşlerinin sorgulanmasını istemezler	2,67	3,09	3,22
2.13. İşletmemiz açık fikirliliğe büyük önem verir	3,83 ^C	3,51 ^C	3,14
2.14. Yöneticilerimiz çalışanları, kalıpların dışında düşünmeye zorlar	3,25	3,41 ^C	3,07
2.15. İşletmemizde orijinal fikirlere büyük değer verilir	3,67	3,59	3,46

Öğrenme odaklı Rekabet ifadelerinde yine X jenerasyonunun yüksek puanlarının öne çıktığını görüyoruz. Aynı şekilde bu davranış/tutum setinde Z

jenerasyonunun puanlamasının diğer jenerasyonlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir.

- “İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür”
- “Öğrenme, işletmemizin devamlılığını garanti eden en temel unsurlarımızdandır”
- “Üst düzey yöneticilerimiz işletme vizyonunu alt düzey çalışanlarla paylaşırlar”
- “Ortak kabul görmüş bir konuda farklı düşüncelere sahip olan varsa bunu yansıtmaktan çekinmez”

İfadeleri X’lerde, Y ve Z’lere göre daha yüksektir ve bu fark istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlıdır.

- Öğrenme yeteneği ilerlemenin ve rekabet avantajının temel anahtarı olarak görülür
- Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletme temel değerleri arasında yer almaktadır
- Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer
- Tüm çalışanlarımız, işletme olarak kim olduğumuz ve nereye gittiğimiz konusunda bilgi sahibidir
- İşletme vizyonumuz konusunda tüm birimler ve düzeyler arasında ortak bir uzlaşma vardır
- Tüm çalışanlarımız işletme hedeflerine bağlıdır
- Çalışanlarımız ve üst yönetim, işletme yol haritasını birlikte belirler
- İşletmemiz açık fikirliliğe büyük önem verir

İfadeleri de yine X’lerde, bu defa Z’lere göre daha yüksektir ve bu fark istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlıdır. Y jenerasyonunun yaptığı puanlamalara bakıldığında;

- Öğrenme yeteneği ilerlemenin ve rekabet avantajının temel anahtarı olarak görülür

- Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletme temel değerleri arasında yer almaktadır
- İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür
- Öğrenme, işletmemizin devamlılığını garanti eden en temel unsurlarımızdandır
- Tüm çalışanlarımız, işletme olarak kim olduğumuz ve nereye gittiğimiz konusunda bilgi sahibidir
- Tüm çalışanlarımız işletme hedeflerine bağlıdır
- İşletmemiz açık fikirliliğe büyük önem verir
- Yöneticilerimiz çalışanları, kalıpların dışında düşünmeye zorlar

İfadelerinde Y jenerasyonu, Z'ye göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek puanlara sahiptir. Ortak bir bakışla bakıldığında;

- Öğrenme yeteneği ilerlemenin ve rekabet avantajının temel anahtarı olarak görülür
- Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletme temel değerleri arasında yer almaktadır
- Tüm çalışanlarımız, işletme olarak kim olduğumuz ve nereye gittiğimiz konusunda bilgi sahibidir
- Tüm çalışanlarımız işletme hedeflerine bağlıdır
- İşletmemiz açık fikirliliğe büyük önem verir
- Yöneticilerimiz çalışanları, kalıpların dışında düşünmeye zorlar ifadelerinde X ve Y jenerasyonunun ikisinin birlikte Z jenerasyonuna göre yüksek puanlama yaptıkları gözlenmiştir. Bazı öğrenme odaklı rekabet davranış ve tutumlarında genç kuşağın daha az katılım sağladığı söylenebilir.

Çizelge 28. Jenerasyona Göre Pazar Odaklı Rekabet Arasındaki Farklılıklar

Pazar Odaklı Rekabet Davranış/Tutumları	X Jenerasyonu (A) 12	Y Jenerasyonu (B) 79	Z Jenerasyonu (C) 59
BAZ			
3.1. Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir	3,92 ^{BC}	3,22	3,22
3.2. İşletmemizde rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşıyoruz	3,00	3,01	3,03
3.3. Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır	3,33	3,27	3,17
3.4. İşletme olarak rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete gireriz	4,00	3,62	3,71
3.5. İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz	4,5 ^{BC}	4,04	4,00
3.6. İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır	4,58 ^C	4,25	4,08
3.7. Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur	4,5 ^{BC}	3,96	3,80
3.8. Stratejilerimizi oluştururken “müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz”i sürekli göz önünde bulundururuz	4,33	3,94	3,93
3.9. İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde sık sık ölçülür	4,25	4,04	3,81
3.10. İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz	4,42	4,11	4,00
3.11. İşletmemizin tüm birimleri hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalışırlar	4,08 ^C	3,76	3,59
3.12. İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır	3,67 ^C	3,34	3,08
3.13. Her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder	3,75 ^{BC}	3,11	3,10
3.14. Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar	3,58	3,15	3,17
3.15. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşırlar	3,58 ^C	3,18	2,95
3.16. Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar	3,50	3,23	3,02
3.17. Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli şekilde çalışır	3,75	3,28	3,22

Pazar odaklı Rekabet ifadelerinde yine X jenerasyonunun yüksek puanlarının öne çıktığını görüyoruz.

- “Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir”
- “İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz”
- “Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur”

- “Her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder”

İfadeleri X’lerde, Y ve Z’lere göre daha yüksektir ve bu fark istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlıdır.

Çizelge 29. Jenerasyona Göre Motivasyon Davranış ve Tutumları Arasındaki Farklılıklar

	X Jenerasyonu	Y Jenerasyonu	Z Jenerasyonu
BAZ	(A) 12	(B) 79	(C) 59
1.1. İş yerimin fiziksel koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği vb.) yeterlidir	4,17	4,28	4,05
1.2. İş yerimde çalışma verimimi etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir	4,42	4,37	4,12
1.3. İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum	3,08	2,65	2,73
1.4. İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor	4,08^{BC}	3,70	3,64
1.5. Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun ediyor	3,58	3,00	3,20
1.6. İş yerimde iş güvencesi (suç işlemedikçe) ve devamlılık derecesi yeterli seviyededir	4,50	4,42	4,24
1.7. İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum	4,25	3,96	4,14
1.8. İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence vb.) beni memnun ediyor	4,08	3,85	4,02
2.1. İşimi gerçekten severek yapıyorum	4,42	4,32	4,03
2.2. Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum	4,58	4,49	4,36
2.3. Amirlerim mesleki açıdan gelişmeye destek verir	3,92	3,95	3,83
2.4. Yaptığım iş yaratıcılığımı ve yeteneklerimi harekete geçiriyor	4,17	3,84	3,64
2.5. Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan iş görenlerden saygı görüyorum	4,75^{BC}	4,33^C	3,92
2.6. Kurum dışında yeterli prestije sahibim ve kurum dışındaki insanlardan saygı görüyorum	4,67	4,33	4,32
2.7. İşimdeki çalışma başarımlarımı etkileyecek yetki düzeyine sahibim	4,5^C	4,04	3,92
2.8. İşimdeki çalışma başarımlarımı etkileyecek sorumluluk düzeyine sahibim.	4,58	4,24	4,15
2.9. İşlerimle ilgili yeterli bireysel özerkliğe sahibim	4,75^{BC}	4,13	3,97
2.10. İş yerimde görevimle ilgili kararlara katılma olanağım yeterli seviyededir	4,25	4,04	3,78
2.11. Başardığım işlerden dolayı, amirlerim tarafından takdir ediliyorum	4,08	3,90	3,80
2.12. İş yerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti (Bir karşılaştırma yapsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşınızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır) yeterli seviyededir	3,42	3,05	3,02
2.13. Başarılı çalışmalarım, iş arkadaşlarım tarafından takdir edilir	4,42^C	3,95	3,83
2.14. Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlama eğilimim oldukça yüksektir	4,42	4,18	4,32
2.15. İş yerimde yeterli otorite ve güç düzeyine sahibim	4,5^{BC}	3,78	3,71
2.16. Başarılı çalışmalarımın dolayı terfi olanağım oldukça yüksektir	2,58	2,92	2,90
2.17. Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır	3,00	3,09	2,86
2.18. Tüm faktörler göz önünde tutulduğunda, bu iş yerinde iş motivasyonum yüksektir	4,17^C	3,8^C	3,46

Pazar odaklı Rekabet ifadelerinde yine X jenerasyonunun yüksek puanlarının öne çıktığını görüyoruz.

- “İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor”
- “Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan iş görenlerden saygı görüyorum”
- “İşlerimle ilgili yeterli bireysel özerkliğe sahibim”
- “İş yerinde yeterli otorite ve güç düzeyine sahibim”

İfadeleri X’lerde, Y ve Z’lere göre daha yüksektir ve bu fark istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlıdır.

Çizelge 30. Jenerasyona Göre Bağlılık Davranış ve Tutumları Arasındaki Farklılıklar

	X Jenerasyonu	Y Jenerasyonu	Z Jenerasyonu
BAZ	(A) 12	(B) 79	(C) 59
1.1. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda harcamaktan mutluluk duyarım	4,33 ^C	4,06 ^C	3,59
1.2. Kurumumun sorunlarını kendi sorunummuş gibi görürüm	4,08	4,25	4,00
1.3. Kurum içerisinde kendimi "ailenin bir parçası " olarak görüyorum	4,25	4,11	3,81
1.4. Kendimi kurumuma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum	4,25	4,3 ^C	3,81
1.5. Bu kurum kişisel anlamda benim için büyük önem taşıyor	4,5 ^C	4,37 ^C	3,88
1.6. Kurumuma ait olduğum ile ilgili güçlü bir hissim var	4,25	4,19 ^C	3,78
1.7. Kurumumdan dışarıda gururla bahsediyorum	4,42	4,51 ^C	4,22
2.1. Kendim istesem bile şimdi kurumumdan ayrılmak bana oldukça zor gelir	3,67	4,16 ^C	3,78
2.2. Şimdi işimden ayrılma kararı alsam hayatımda çok şey alt üst olur	2,58	3,24	2,92
2.3. Şimdi bu kurumda kalmam; istekten çok ihtiyacımdır	2,42	2,85	2,64
2.4. Bu kurumdan ayrılma düşüncesinin bana çok az seçenek sunacağını düşünüyorum	2,58	2,91	2,78
2.5. Bu kurumdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından bir tanesi mevcut alternatiflerin kısıtlıdır	2,25	2,90	3,2 ^A
2.6. Eğer kurumuma bu kadar çok emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	2,25	3,08 ^A	2,85
2.7. Kurumumda çalışmaya devam etmemim temel nedenlerinden biri de, ayrılmamın çok büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir	2,42	2,92	2,68
3.1. Şu andaki kurumumda çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum	3,00	3,00	3,12
3.2. Benim yararına bile olsa şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum	3,25	3,24	3,00
3.3. Şu anda kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	2,42	2,76	2,49
3.4. Kurumum benim sadakatimi hak ediyor	3,50	3,67	3,41
3.5. Kurumumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissinden dolayı bu kurumdan ayrılmam	3,08	3,03	2,75
3.6. Kurumuma karşı kendimi borçlu hissediyorum	2,58	2,71	2,44

“Bu kurumdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından bir tanesi mevcut alternatiflerin kısıtlıdır” ifadesini Z’lerde ve “Eğer kurumuma bu kadar çok emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim” ifadesini Y’lerde X’lere göre yüksek puanlandığı görülmektedir.

2. Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi

Liderlik, rekabet, motivasyon ve bağlılık davranış ve tutumlara ilişkin puanlarda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Tüm incelemelerin geneline bakıldığında çoğunlukla Kadın ve Erkek katılımcılar arasında cinsiyete göre önemli farklılıklar olmadığı söylenebilir. Cinsiyet; davranış ve tutumların puanlanmasında belirleyici bir ayrım sağlamamış, genel olarak homojen bir dağılım görüldüğü söylenebilir. Tüm değişkenlere ait alt ifadelerden yalnızca 3 tanesinde cinsiyete göre farklılık görülmüştür. Bu ifadeler;

- “Liderlik ölçeğinde 18. Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder” ifadesine katılımı erkekler kadınlara göre daha yüksektir ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Motivasyon ölçeğinde 1.7. İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum” ifadesine katılımı kadınlar erkeklere göre daha yüksektir ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Motivasyon ölçeğinde 2.5. Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan iş görenlerden saygı görüyorum” ifadesine katılımı erkekler kadınlara göre daha yüksektir ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 31. Cinsiyete Göre Ana Değişkenler Arasındaki Farklılıklar

	Kadın	Erkek
	(A)	(B)
BAZ	53	97
Liderlik	3,63	3,71
Rekabet	3,34	3,44
Motivasyon	3,83	3,86
Bağlılık	3,32	3,44

Cinsiyete göre ana değişkenlerin ortalama puanlarında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Genel dağılım çizelge 31’de gösterilmiştir.

Çizelge 32. Cinsiyete Göre Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar

	Kadın	Erkek
	(A)	(B)
BAZ	53	97
1. Etkinliği arttırmak için faaliyetleri organize eder	3,58	3,72
2. Kısa dönemli faaliyetleri planlar	3,47	3,76
3. Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımını (paylaşımını) gerçekleştirir	3,87	3,86
4. Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar	3,83	3,96
5. Kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır	4,02	3,84
6. Birimin faaliyetlerini yönetir ve koordine eder	4,13	4,00
7. Operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler	3,83	4,05
8. İş aksatacak mevcut problemleri çözer	3,96	3,93
9. Etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular	4,00	4,04
10. Yöneticim birim performansı için yüksek standartlar oluşturur	3,79	3,85
11. Çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir	3,85	3,98
12. Çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder	3,72	3,85
13. Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar	3,55	3,47
14. Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder	3,96	3,99
15. Yöneticim bireysel roller ve davranışlar konusunda koçluk yapar	3,36	3,46
16. Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır	3,43	3,72
17. Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir	3,87	3,91
18. Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder	3,23	3,62^A
19. Birimimizde takım ruhunu oluşturacak hikâyeler, seremoniler, törenler ve semboller kullanır	3,15	3,22
20. Yöneticim örneklerle yönetir, davranışlarıyla örnek olur	3,43	3,63
21. Zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur	3,55	3,64
22. Nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler	3,40	3,14
23. İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar	3,38	3,35
24. Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder	3,62	3,69
25. İşletmenin vizyonu ile bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir	3,53	3,59
26. Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar	3,75	3,85
27. Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder	3,81	3,72
28. Yöneticim yeni yaklaşımlar dener	3,51	3,61
29. Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder	3,58	3,73
30. Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur	3,26	3,48
31. Yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar	3,42	3,47
32. Yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar	3,45	3,67
33. Değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar	3,64	3,74

Liderlik başlığı altındaki “Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder” ifadesine katılım erkeklerde kadınlara göre daha yüksektir ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Genel olarak liderlik başlığı altındaki ifadeler katılıma kadın ve erkeklerde anlamlı bir farklılık göstermeden homojen dağılmıştır.

Çizelge 33. Cinsiyete Göre Girişim Odaklı Rekabet Arasındaki Farklılıklar

	Kadın	Erkek
	(A)	(B)
BAZ	53	97
1.1. Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz	3,17	3,09
1.2. Ürünlerde yaptığımız değişiklikler, rakiplerimizin yaptığı değişikliklere nazaran daha radikal	3,25	3,09
1.3. Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem veririz	3,94	3,92
1.4. Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermek yerine genellikle ilk hamleyi biz yaparız	3,28	3,20
1.5. Rakiplerimizi etkisiz kılmak için her türlü rekabetçi faaliyette bulunmaktan kaçınmayız	2,96	3,14
1.6. Pazar payımızı artırmak için gerektiğinde karlılığımızı feda edebiliriz	3,08	3,20
1.7. Pazar payımızı artırmak için genellikle fiyatları kırarız	2,72	2,70
1.8. Yüksek pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız	2,06	1,95
1.9. Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını artırmaya büyük önem veririz	2,66	2,96
1.10. İşletmemizde araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür	3,09	3,31
1.11. İşletmemizde ürün ve hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük oranda önem verilir	3,62	3,64
1.12. İşletmemizde yenilik, proje yönetimlerinde kolayca kabul görür	3,08	3,31
1.13. İnsanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar	4,00	4,00
1.14. İşletmemizde yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir	3,92	3,85
1.15. İşletmemizde yüksek getirili yüksek riskli projelere karşı güçlü bir eğilim vardır	2,70	2,95
1.16. Faaliyetlerimiz genellikle yüksek risk içerir	2,30	2,41
1.17. Hedeflerimize ulaşmak için koşullara bağlı olarak hiç denenmemiş faaliyetlerde bulunuruz	2,64	2,78
1.18. Potansiyel fırsatlardan maksimum faydalanmak için zorlu mücadelelere girişmekten kaçınmayız	3,51	3,57
1.19. İşletme olarak faaliyetleri yürütürken genellikle denenmiş, doğru yolları izleriz	3,66	3,76
1.20. İşletmemizde yeni projeler birden bütün olarak değil, adım adım onaylanır	3,70	3,78
1.21. İşletmemizde başlıca kararlar verilirken daha tutucu bir yol izlenir	3,92	3,80
1.1. Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz	3,17	3,09

Çizelge 34. Cinsiyete Göre Öğrenme Odaklı Rekabet Arasındaki Farklılıklar

	Kadın (A) 53	Erkek (B) 97
BAZ		
2.1. Öğrenme yeteneği ilerlemenin ve rekabet avantajının temel anahtarı olarak görülür	3,62	3,88
2.2. Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletme temel değerleri arasında yer almaktadır	3,81	4,04
2.3. İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür	3,40	3,78
2.4. Öğrenme, işletmemizin devamlılığını garanti eden en temel unsurlarımızdandır	3,72	4,04
2.5. Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer	4,21	4,40
2.6. Tüm çalışanlarımız, işletme olarak kim olduğumuz ve nereye gittiğimiz konusunda bilgi sahibidir	3,25	3,31
2.7. İşletme vizyonumuz konusunda tüm birimler ve düzeyler arasında ortak bir uzlaşma vardır	3,15	3,06
2.8. Tüm çalışanlarımız işletme hedeflerine bağlıdır	3,23	3,24
2.9. Çalışanlarımız ve üst yönetim, işletme yol haritasını birlikte belirler	2,60	2,60
2.10. Üst düzey yöneticilerimiz işletme vizyonunu alt düzey çalışanlarla paylaşırlar	3,38	3,36
2.11. Ortak kabul görmüş bir konuda farklı düşüncelere sahip olan varsa bunu yansıtmaktan çekinmez	3,13	3,22
2.12. Yöneticilerimiz, kendi fikir ve görüşlerinin sorgulanmasını istemezler	3,04	3,14
2.13. İşletmemiz açık fikirliliğe büyük önem verir	3,23	3,47
2.14. Yöneticilerimiz çalışanları, kalıpların dışında düşünmeye zorlar	3,15	3,32
2.15. İşletmemizde orijinal fikirlere büyük değer verilir	3,47	3,59

Çizelge 35. Cinsiyete Göre Pazar Odaklı Rekabet Arasındaki Farklılıklar

	Kadın (A) 53	Erkek (B) 97
BAZ		
3.1. Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir	3,21	3,31
3.2. İşletmemizde rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşıyoruz	3,08	2,99
3.3. Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır	3,21	3,25
3.4. İşletme olarak rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete gireriz	3,70	3,68
3.5. İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz	3,92	4,13
3.6. İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır	4,15	4,25
3.7. Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur	3,85	3,99
3.8. Stratejilerimizi oluştururken “müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz”i sürekli göz önünde bulundururuz	4,00	3,95
3.9. İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde sık sık ölçülür	3,92	3,99
3.10. İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz	4,00	4,14
3.11. İşletmemizin tüm birimleri hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalışırlar	3,70	3,73
3.12. İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır	3,19	3,31
3.13. Her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder	3,02	3,24
3.14. Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar	3,09	3,25
3.15. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır	2,98	3,20
3.16. Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar	3,08	3,22
3.17. Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli şekilde çalışır	3,17	3,36

Çizelge 36. Cinsiyete Göre Motivasyon Davranış ve Tutumları Arasındaki Farklılıklar

	Kadın (A) 53	Erkek (B) 97
BAZ		
1.1. İş yerimin fiziksel koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği vb.) yeterlidir	4,08	4,24
1.2. İş yerimde çalışma verimimi etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir	4,25	4,29
1.3. İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum	2,92	2,60
1.4. İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor	3,79	3,66
1.5. Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun ediyor	3,23	3,07
1.6. İş yerimde iş güvencesi (suç işlemekçe) ve devamlılık derecesi yeterli seviyededir	4,32	4,37
1.7. İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum	4,3 ^B	3,92
1.8. İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence vb.) beni memnun ediyor	3,92	3,94
2.1. İşimi gerçekten severek yapıyorum	4,06	4,30
2.2. Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum	4,42	4,46
2.3. Amirlerim mesleki açıdan gelişmeye destek verir	3,92	3,89
2.4. Yaptığım iş yaratıcılığımı ve yeteneklerimi harekete geçiriyor	3,64	3,87
2.5. Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan iş görenlerden saygı görüyorum	4,00	4,31 ^A
2.6. Kurum dışında yeterli prestije sahibim ve kurum dışındaki insanlardan saygı görüyorum	4,36	4,35
2.7. İşimdeki çalışma başarıyı etkileyecek yetki düzeyine sahibim	3,94	4,07
2.8. İşimdeki çalışma başarıyı etkileyecek sorumluluk düzeyine sahibim.	4,15	4,28
2.9. İşlerimle ilgili yeterli bireysel özerkliğe sahibim	4,09	4,12
2.10. İş yerinde görevimle ilgili kararlara katılma olanağım yeterli seviyededir	3,83	4,02
2.11. Başardığım işlerden dolayı, amirlerim tarafından takdir ediliyim	3,85	3,89
2.12. İş yerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti (Bir karşılaştırma yaparsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşınızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır) yeterli seviyededir	2,91	3,15
2.13. Başarılı çalışmalarım, iş arkadaşlarım tarafından takdir edilir	3,87	3,98
2.14. Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlama eğilimim oldukça yüksektir	4,40	4,18
2.15. İş yerinde yeterli otorite ve güç düzeyine sahibim	3,66	3,90
2.16. Başarılı çalışmalarımın dolayı terfi olanağım oldukça yüksektir	2,94	2,86
2.17. Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır	3,11	2,93
2.18. Tüm faktörler göz önünde tutulduğunda, bu iş yerinde iş motivasyonum yüksektir	3,58	3,75

Motivasyon başlığı altındaki “İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum” ifadesine katılım kadınlarda erkeklere göre daha yüksektir ve bu fark istatistiki olarak anlamlıdır. “Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan iş görenlerden saygı görüyorum” ifadesine katılım ise erkeklerde kadınlara göre daha yüksektir ve bu fark istatistiki olarak anlamlıdır.

Çizelge 37. Cinsiyete Göre Bağlılık Davranış ve Tutumları Arasındaki Farklılıklar

	Kadın	Erkek
	(A)	(B)
BAZ	53	97
1.1. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda harcamaktan mutluluk duyarım	3,77	3,97
1.2. Kurumumun sorunlarını kendi sorunumuş gibi görürüm	4,02	4,21
1.3. Kurum içerisinde kendimi "ailenin bir parçası " olarak görüyorum	3,94	4,04
1.4. Kendimi kurumuma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum	3,98	4,18
1.5. Bu kurum kişisel anlamda benim için büyük önem taşıyor	4,08	4,25
1.6. Kurumuma ait olduğum ile ilgili güçlü bir hissim var	3,91	4,10
1.7. Kurumumdan dışarıda gururla bahsediyorum	4,38	4,39
2.1. Kendim istesem bile şimdi kurumumdan ayrılmak bana oldukça zor gelir	3,83	4,05
2.2. Şimdi işimden ayrılma kararı alsam hayatımda çok şey alt üst olur	2,98	3,10
2.3. Şimdi bu kurumda kalmam; istekten çok ihtiyacımdır	2,72	2,74
2.4. Bu kurumdan ayrılma düşüncesinin bana çok az seçenek sunacağını düşünüyorum	2,75	2,88
2.5. Bu kurumdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından bir tanesi mevcut alternatiflerin kısıtlılığıdır	2,94	2,98
2.6. Eğer kurumuma bu kadar çok emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	2,91	2,93
2.7. Kurumumda çalışmaya devam etmemim temel nedenlerinden biri de, ayrılmamın çok büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir	2,68	2,85
3.1. Şu andaki kurumumda çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum	3,08	3,03
3.2. Benim yararına bile olsa şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum	3,21	3,11
3.3. Şu anda kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	2,64	2,62
3.4. Kurumum benim sadakatimi hak ediyor	3,47	3,60
3.5. Kurumumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam	2,75	3,01
3.6. Kurumuma karşı kendimi borçlu hissediyorum	2,42	2,69

Genel olarak bağlılık başlığı altındaki ifadelerle katılım kadın ve erkeklerde anlamlı bir farklılık göstermeden homojen dağılmıştır.

D. Öngörülen Hipotezler ve Regresyon Analizi

Liderlik davranışı, rekabet, motivasyon ve bağlılık ana başlıklarına ilişkin 132 ifade Faktör analizi ile alt boyutlara indirgenmiş ve toplamda 20 boyut elde etmiştik. Bu boyutların ve bağlı bulunduğu değişkenlere tekrar bir hatırlayacak olursak;

Liderlik	Değişim Odaklı Liderlik İlişki Odaklı Liderlik Görev Odaklı Liderlik Agresif Rekabet Eğilimi
Girişim Odaklılık	Risk Eğilimi Proaktif Eğilim Uygulamada Deneyim Odaklılık
Öğrenme Odaklılık	Ortak Vizyon Multidisipliner Eğilim Öğrenmeye Bağlılık
Pazar Odaklılık	Müşteri Odaklılık Fonksiyonlar Arası Uyum Rakip Odaklılık
Motivasyon	Takdir ve Ödüllendirme Yetkinlik Fiziksel Koşullar Motivasyon
Bağlılık	Duygusal Bağlılık Sadakat Gereklilik

Bu dağılıma göre liderliğin ve rekabetçi kültür unsurlarının motivasyona, bağlılığa veya birbirlerine etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada genel araştırma modeliyle ilgili oluşturulan hipotezler de test edilecektir. Bu hipotezlerin testi Regresyon Analizi ile yapılacaktır.

3. Liderlik Tarzının Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları Üzerindeki Etkisi

Liderlik tarzı ile rekabetçi kültür unsurları arasındaki etkiyi araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{1a}: Değişim odaklı liderliğin girişim odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır

H_{1b}: Görev odaklı liderliğin girişim odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.

H_{1c}: İlişki odaklı liderliğin girişim odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.

H_{2a}: Değişim odaklı liderliğin öğrenme odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.

H_{2b}: İlişki odaklı liderliğin öğrenme odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.

H_{2c}: Görev odaklı liderliğin öğrenme odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.

H_{3a}: Değişim odaklı liderliğin pazar odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.

H_{3b}: İlişki odaklı liderliğin pazar odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.

H_{3c}: Görev odaklı liderliğin pazar odaklı örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 38. H₁ – H₂ – H₃ Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayısı	p	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
Değişim Odaklı Liderlik		0,090	0,24		
İlişki Odaklı Liderlik	Girişim Odaklı Örgüt Kültürü	0,013	0,86	0,032	2,639
Görev Odaklı Liderlik		0,027	0,73		
Değişim Odaklı Liderlik		0,287	0,00		
İlişki Odaklı Liderlik	Öğrenme Odaklı Örgüt Kültürü	0,014	0,86	0,243	16,96
Görev Odaklı Liderlik		0,021	0,80		
Değişim Odaklı Liderlik		0,138	0,11		
İlişki Odaklı Liderlik	Pazar Odaklı Örgüt Kültürü	0,068	0,41	0,157	10,266
Görev Odaklı Liderlik		0,100	0,26		

Çizelge 38'deki regresyon analizi sonuçlarına göre girişim odaklı örgüt kültürü ile değişim odaklı liderlik ($p=0,24>0,05$), ilişki odaklı liderlik ($p=0,86>0,05$) ve görev odaklı liderlik ($p=0,73>0,05$) boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H_{1a}, H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri desteklenmemiştir.

Öğrenme odaklı örgüt kültürü ile değişim odaklı liderlik ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,287$) boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya koyarken, ilişki odaklı liderlik ($p=0,86>0,05$) ile görev odaklı liderlik ($p=0,80>0,05$) boyutları

arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H_{2a} hipotezi desteklenirken, H_{2b} ve H_{2c} hipotezleri desteklenmemişlerdir. H_{1a} hipotezinin desteklenmesi ise değişim odaklı liderlik boyutundaki 1 birimlik artışın öğrenme odaklı örgüt kültürüne $\beta=0,287$ birimlik bir katkı sağlayacağı anlamına gelmektedir.

Pazar odaklı örgüt kültürü ile liderlik tarzına ilişkin boyutların arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

3. Liderlik Tarzına Yönelik Alt Boyutların Motivasyon Üzerindeki Etkisi

H_{4a} : Değişim odaklı liderliğin motivasyon üzerinde etkisi vardır.

H_{4b} : İlişki odaklı liderliğin motivasyon üzerinde etkisi vardır.

H_{4c} : Görev odaklı liderliğin motivasyon üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 39. H_4 Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayıları	p	Düzeltilmiş R^2	F Değeri
Değişim Odaklı Liderlik		0,324	0,000		
İlişki Odaklı Liderlik	Motivasyon	0,105	0,141	0,032	42,292
Görev Odaklı Liderlik		0,064	0,398		

Çizelge 39'daki regresyon analizi sonuçlarına göre değişim odaklı liderliğin ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,324$) Motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır. ilişki odaklı liderlik ($p=0,86>0,05$) ile görev odaklı liderlik ($p=0,80>0,05$) boyutlarının motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Değişim odaklı liderlik boyutu motivasyon üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun katsayısı 0,324'dür. Yani değişim odaklı liderlik boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, Motivasyona 0,324'lük bir katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla H_{4a} hipotezi kabul edilmiş, H_{4b} ve H_{4c} hipotezleri reddedilmiştir.

4. Liderlik Tarzına Yönelik Alt Boyutların Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Rekabetçi örgüt kültürü ile Liderlik tarzı arasındaki etkiyi araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{5a} : Değişim odaklı liderliğin bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{5b} : İlişki odaklı liderliğin bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{5c}: Görev odaklı liderliğin bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 40. H₅ Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayıları	p	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
Değişim Odaklı Liderlik		0,196	0,03		
İlişki Odaklı Liderlik	Bağlılık	-0,049	0,58	0,108	6,985
Görev Odaklı Liderlik		0,110	0,24		

Çizelge 39'daki regresyon analizi sonuçlarına göre değişim odaklı liderliğin ($p=0,03<0,05$; $\beta=0,196$) bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır. ilişki odaklı liderlik ($p=0,58>0,05$) ile görev odaklı liderlik ($p=0,24>0,05$) boyutlarının bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Değişim odaklı liderlik boyutu Bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun katsayısı 0,196'dır. Yani değişim odaklı liderlik boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, Bağlılığa 0,196'lık bir katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla H_{5a} hipotezi kabul edilirken, H_{5b} ve H_{5c} hipotezleri reddedilmiştir.

5. Motivasyona Yönelik Alt Boyutların Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Rekabetçi örgüt kültürü ile Liderlik tarzı arasındaki etkiyi araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{6a}: Takdir ve ödüllendirmenin bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{6b}: Yetkinliğin bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{6c}: Fiziksel koşulların bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{6d}: Motivasyonun bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 41. H₆ Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayıları	p	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
Takdir ve Ödüllendirme		0,166	0,01		
Yetkinlik	Bağlılık	-0,043	0,59	0,231	12,186
Fiziksel Koşullar		-0,027	0,64		
Motivasyon		0,340	0,00		

Çizelge 41'deki regresyon analizi sonuçlarına göre takdir ve ödüllendirmenin ($p=0,01<0,05$; $\beta=0,166$) bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır. Benzer şekilde alt boyut olan motivasyonun ($p=0<0,05$; $\beta=0,34$) da Bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir.

Takdir ve ödüllendirme boyutu bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun katsayısı 0,166'dır. Yani takdir ve ödüllendirme boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, bağlılığa 0,166'lık bir katkı sağlayacaktır. Motivasyon boyutu bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun katsayısı 0,34'dür. Yani motivasyon boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, bağlılığa 0,34'lük bir katkı sağlayacaktır.

Yetkinlik ($p=0,59>0,05$) ile fiziksel koşulların ($p=0,64>0,05$) bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Dolayısıyla H_{6a} ve H_{6d} hipotezleri kabul edilirken, H_{6b} ve H_{6c} hipotezleri reddedilmiştir.

6. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurlarının Liderlik Tarzı Üzerindeki Etkisi

Rekabetçi örgüt kültürü ile liderlik tarzı arasındaki etkiyi araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{7a} : Agresif rekabet eğiliminin liderlik üzerinde etkisi vardır.

H_{7b} : Risk eğilimin liderlik üzerinde etkisi vardır.

H_{7c} : Proaktif eğilimin liderlik üzerinde etkisi vardır.

H_{7d} : Uygulamada deneyim odaklılık liderlik üzerinde etkisi vardır.

H_{8a} : Ortak vizyon liderlik üzerinde etkisi vardır.

H_{8b} : Multidisipliner eğilimin liderlik üzerinde etkisi vardır.

H_{8c} : Öğrenmeye bağlılığın liderlik üzerinde etkisi vardır.

H_{9a} : Müşteri odaklılığın liderlik üzerinde etkisi vardır.

H_{9b} : Fonksiyonlararası uyumun liderlik üzerinde etkisi vardır.

H_{9c} : Rakip odaklılığın liderlik üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 42. H₇-H₈-H₉ Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayıları	p	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
Agresif Rekabet Eğilimi		-0,080	0,36		
Risk Eğilimi	Liderlik Tarzı	0,178	0,06	0,097	5,023
Proaktif Eğilim		0,261	0,00		
Uygulamada Deneyim Odaklılık		0,031	0,69		
Ortak Vizyon		0,311	0,00		
Multidisipliner Eğilim	Liderlik Tarzı	0,305	0,00	0,300	22,239
Öğrenmeye Bağlılık		0,03	0,72		
Müşteri Odaklılık		0,22	0,06		
Fonksiyonlar Arası Uyum	Liderlik Tarzı	0,327	0,00	0,172	11,332
Rakip Odaklılık		-0,013	0,88		

Çizelge 42'deki regresyon analizinin sonuçlarına göre; liderlik tarzı ile girişim odaklı rekabetçi kültürün bir alt boyutu olan proaktif eğilim ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,261$) boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya koymuştur.

Proaktif eğilim boyutu liderlik üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun katsayısı 0,261'dir. Yani proaktif eğilim boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, liderliğe 0,261'lik bir katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte liderlik tarzı ile agresif rekabet eğilimi ($p=0,36>0,05$), risk eğilimi ($p=0,06>0,05$) ve uygulamada deneyim odaklılık ($p=0,69>0,05$) boyutları arasında bir ilişki bulunmamıştır. Dolayısıyla H_{7c} hipotezi doğrulanırken; H_{7a}, H_{7b} ve H_{7d} hipotezleri desteklenmemiştir.

Liderlik tarzı ile öğrenme odaklı rekabetçi kültürün alt boyutları ile ilişkisine baktığımızda liderlik tarzının ortak vizyon ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,311$) ve multidisipliner eğilim ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,305$) boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu görüyoruz. Ortak vizyon boyutu liderlik üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun katsayısı 0,311'dir. Yani ortak vizyon boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, liderliğe 0,311'lik bir katkı sağlayacaktır. Benzer şekilde multidisipliner eğilim boyutu liderlik üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun katsayısı 0,305'dir. Yani multidisipliner eğilim boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, Liderliğe 0,305'lik bir katkı sağlayacaktır. Bunlarla birlikte öğrenmeye bağlılık boyutu ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H_{8a} ve H_{8b} hipotezleri doğrulanırken, H_{8c} hipotezi reddedilmiştir.

Yine liderlik tarzı ile bu defa pazar odaklı rekabetçi kültürün alt boyutları ile olan ilişkisine bakıldığında fonksiyonlararası uyum ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,327$) boyutunun liderlik tarzı ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğunu görmekteyiz. Fonksiyonlararası uyum boyutu liderlik üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun katsayısı 0,327'dir. Yani fonksiyonlararası uyum boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, liderliğe 0,327'lik bir katkı sağlayacaktır.

Müşteri odaklılık ($p=0,06>0,05$) ve rakip odaklılık ($p=0,88>0,05$) boyutları ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Dolayısıyla H_{9b} hipotezi kabul edilirken, H_{9a} ve H_{9c} hipotezleri reddedilmiştir.

7. Motivasyona Yönelik Alt Boyutların Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi

Motivasyona yönelik alt boyutların liderlik davranışına olan etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{10a} : Takdir ve ödüllendirmenin liderlik üzerinde etkisi vardır.

H_{10b} : Yetkinliğin liderlik üzerinde etkisi vardır.

H_{10c} : Fiziksel koşulların liderlik üzerinde etkisi vardır.

H_{10d} : Motivasyonun liderlik üzerinde etkisi vardır

Çizelge 43. H_{10} Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayıları	p	Düzeltilmiş R_2	F Değeri
Takdir ve Ödüllendirme		0,548	0,00		
Yetkinlik	Liderlik	0,195	0,03	0,482	35,649
Fiziksel Koşullar		0,114	0,09		
Motivasyon		-0,061	0,48		

Çizelge 43'de regresyon analizi sonuçlarına göre takdir ve ödüllendirmenin ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,548$) liderlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır. Benzer şekilde alt boyut olan yetkinliğin ($p=0,03<0,05$; $\beta=0,195$) de liderlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir.

Takdir ve ödüllendirme boyutu liderlik üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun katsayısı 0,548'dir. Yani takdir ve ödüllendirme boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, liderliğe 0,548'lik bir katkı sağlayacaktır.

Yetkinlik boyutu liderlik üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun katsayısı 0,195'dir. Yani yetkinlik boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, liderliğe 0,195'lik bir katkı sağlayacaktır.

Fiziksel koşullar ($p=0,09>0,05$) ile Motivasyonun ($p=0,48>0,05$) bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Dolayısıyla H_{20a} ve H_{10b} hipotezleri doğrulanmış olup H_{10c} ve H_{10d} hipotezleri reddedilmiştir.

8. Bağıllığa Yönelik Alt Boyutların Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi

Bağıllığa yönelik alt boyutların liderlik davranışına olan etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{11a} : Duygusal bağıllığın liderlik üzerinde etkisi vardır.

H_{11b} : Sadakatin liderlik üzerinde etkisi vardır.

H_{11c} : Gerekliliğin liderlik üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 44. H_{11} Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayıları	p	Düzeltilmiş R_2	F Değeri
Duygusal Bağıllık		0,306	0,00		
Sadakat	Liderlik	0,111	0,23	0,125	8,127
Gereklilik		-0,003	0,98		

Çizelge 43'deki regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal bağıllığın ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,306$) liderlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Duygusal bağıllık boyutu liderlik üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun katsayısı 0,306'dır. Yani duygusal bağıllık boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, Liderliğe 0,306'lık bir katkı sağlayacaktır.

Sadakat ($p=0,23>0,05$) ile gerekliliğin ($p=0,98>0,05$) liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Dolayısıyla H_{11a} hipotezi kabul edilmiş, H_{11b} ve H_{11c} hipotezleri reddedilmiştir.

9. Öğrenme Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürüne Yönelik Alt Boyutların Girişim Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Öğrenme odaklılığa yönelik alt boyutların girişim odaklılığa olan etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{12a}: Ortak vizyonun girişim odaklılık üzerinde etkisi vardır.

H_{12b}: Multidisipliner eğilimin girişim odaklılık üzerinde etkisi vardır.

H_{12c}: Öğrenmeye bağlılığın girişim odaklılık üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 45. H₁₂ Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayıları	p	Düzeltilmiş R ₂	F Değeri
Ortak Vizyon		0,088	0,09		
Multidisipliner Eğilim	Girişim Odaklılık	0,205	0,00	0,167	10,947
Öğrenmeye Bağlılık		0,004	0,94		

Çizelge 45'deki regresyon analizi sonuçlarına göre multidisipliner eğilimin ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,205$) girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Multidisipliner eğilim boyutu girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun katsayısı 0,205'dir. Yani multidisipliner eğilim boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürüne 0,205'lik bir katkı sağlayacaktır.

Ortak vizyon ($p=0,09>0,05$) ile öğrenmeye bağlılığın ($p=0,94>0,05$) girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Dolayısıyla H_{12b} hipotezi kabul edilmiş, H_{12a} ve H_{12c} hipotezleri reddedilmiştir.

10. Pazar Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürüne Yönelik Alt Boyutların Girişim Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Öğrenme odaklılığa yönelik alt boyutların girişim odaklılığa olan etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{13a}: Müşteri odaklılığın girişim odaklılık üzerinde etkisi vardır.

H_{13b}: Fonksiyonlararası uyumun girişim odaklılık üzerinde etkisi vardır.

H_{13c}: Rakip odaklılığın girişim odaklılık üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 46. H₁₃ Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayıları	p	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
Müşteri Odaklılık		0,095	0,18		
Fonksiyonlararası Uyum	Girişim Odaklılık	0,028	0,62	0,088	5,799
Rakip Odaklılık		0,148	0,01		

Çizelge 45'deki regresyon analizi sonuçlarına göre rakip odaklılığın ($p=0,01<0,05$; $\beta=0,148$) girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Rakip odaklılık boyutu girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun katsayısı 0,148'dir. Yani Rakip Odaklılık boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürüne 0,148'lik bir katkı sağlayacaktır.

Müşteri Odaklılık ($p=0,18>0,05$) ile fonksiyonlararası uyumun ($p=0,62>0,05$) girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Dolayısıyla H_{13c} hipotezi kabul edilmiş, H_{13a} ve H_{13b} hipotezleri reddedilmiştir.

11. Motivasyona Yönelik Alt Boyutların Girişim Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Motivasyona yönelik alt boyutların girişim odaklılığa olan etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{14a}: Takdir ve ödüllendirmenin girişim odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{14b}: Yetkinliğin girişim odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{14c}: Fiziksel koşulların girişim odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{14d}: Motivasyonun girişim odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 47. H₁₄ Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayıları	p	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
Takdir ve Ödüllendirme		0,104	0,07		
Yetkinlik	Girişim Odaklılık	0,026	0,71	0,095	4,9
Fiziksel Koşullar		-0,091	0,08		
Motivasyon		0,150	0,03		

Çizelge 47'deki regresyon analizi sonuçlarına göre motivasyonun ($p=0,03<0,05$; $\beta=0,15$) girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Motivasyon boyutu girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun katsayısı 0,15'dir. Yani motivasyon boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürüne 0,15'lik bir katkı sağlayacaktır.

Takdir ve ödüllendirme ($p=0,07>0,05$), yetkinlik ($p=0,71>0,05$) ve fiziksel koşulların ($p=0,08>0,05$) girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Dolayısıyla H_{14d} hipotezi kabul edilmiş, H_{14a}, H_{13b} ve H_{14c} hipotezleri reddedilmiştir.

12. Bağlılığa Yönelik Alt Boyutların Girişim Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Bağlılığa yönelik alt boyutların girişim odaklılığa olan etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{15a}: Duygusal bağlılığın girişim odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{15b}: Sadakatin girişim odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{15c}: Gerekliliğin girişim odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 48. H₁₅ Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayıları	p	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
Duygusal Bağlılık		0,110	0,05		
Sadakat	Girişim Odaklılık	0,173	0,00	0,197	13,173
Gereklilik		0,032	0,51		

Çizelge 47'deki regresyon analizi sonuçlarına göre Sadakatin ($p=0<0,05$; $\beta=0,173$) ve duygusal Bağlılığın ($p=0,05<=0,05$; $\beta=0,11$) girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Sadakat boyutu girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun katsayısı 0,173'dür. Yani sadakat boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürüne 0,173'lük bir katkı sağlayacaktır. Benzer şekilde duygusal bağlılık boyutu girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun katsayısı 0,11'dir. Yani duygusal bağlılık boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürüne 0,11'lik bir katkı sağlayacaktır.

Gereklilik ($p=0,51>0,05$) boyutunun girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Dolayısıyla H_{15a} ve H_{15b} hipotezleri kabul, H_{15c} hipotezi ise reddedilir.

13. Girişim Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürüne Yönelik Alt Boyutların Öğrenme Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Girişim odaklılığa yönelik alt boyutların öğrenme odaklılığa olan etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{16a}: Agresif rekabet eğiliminin öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{16b}: Risk eğiliminin öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{16c}: Proaktif eğilimin öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{16d}: Uygulamada deneyim odaklılığın öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 49. H₁₆ Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayıları	p	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
Agresif Rekabet Eğilimi		0,052	0,32		
Risk Eğilimi	Öğrenme Odaklılık	0,091	0,13	0,270	14,789
Proaktif Eğilim		0,316	0,00		
Uygulamada Deneyim Odaklılık		0,000	1,00		

Çizelge 49'daki regresyon analizi sonuçlarına göre proaktif eğilimin ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,316$) öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Proaktif eğilim boyutu öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun β değeri 0,316'dır. Yani sadakat boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, girişim odaklı rekabetçi örgüt kültürüne 0,316'lık bir katkı sağlayacaktır.

Uygulamada deneyim odaklılık ($p=1,00>0,05$), risk eğilimi ($p=0,13>0,05$) ve agresif rekabet eğiliminin ($p=0,32>0,05$) öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkisi çıkmamıştır. Dolayısıyla H_{16c} hipotezi doğrulanırken, H_{16a}, H_{16b} ve H_{16d} hipotezleri reddedilmiştir.

14. Pazar Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürüne Yönelik Alt Boyutların Öğrenme Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Pazar odaklılığa yönelik alt boyutların öğrenme odaklılığa olan etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{17a}: Müşteri odaklılığın öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{17b}: Fonksiyonlararası uyumun öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{17c}: Rakip odaklılığın öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 50. H₁₇ Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayıları	p	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
Müşteri Odaklılık		0,281	0,00		
Fonksiyonlararası Uyum	Öğrenme Odaklılık	0,229	0,00	0,358	28,679
Rakip Odaklılık		0,080	0,13		

Çizelge 50'deki regresyon analizi sonuçlarına göre müşteri odaklılık ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,281$) ile fonksiyonlararası uyumun ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,229$) öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır. Bir başka deyişle; müşteri odaklılık öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun β değeri 0,281'dir. Yani müşteri odaklılık boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürüne 0,281'lik bir katkı sağlayacaktır. Aynı şekilde; fonksiyonlar arası uyum öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun β değeri 0,229'dur. Yani fonksiyonlararası uyum öğrenme boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürüne 0,229'luk bir katkı sağlayacaktır.

Rakip odaklılığın ($p=0,13>0,05$) öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkisi çıkmamıştır. Dolayısıyla H_{17a} ve H_{17b} hipotezleri doğrulanırken, H_{17c} hipotezi reddedilmiştir.

15. Motivasyona Yönelik Alt Boyutların Öğrenme Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Motivasyona yönelik alt boyutların öğrenme odaklılığa olan etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{18a} : Takdir ve ödüllendirmenin öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{18b} : Yetkinliğin öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{18c} : Fiziksel koşulların öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{18d} : Motivasyonun öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 51. H_{18} Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayılar	p	Düzeltilmiş R^2	F Değeri
Takdir ve Ödüllendirme	Öğrenme Odaklılık	0,181	0,00	0,239	12,729
Yetkinlik		0,105	0,17		
Fiziksel Koşullar		0,107	0,06		
Motivasyon		0,100	0,17		

Çizelge 51'deki regresyon analizi sonuçlarına göre takdir ve ödüllendirmenin ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,181$) öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır. Bir başka deyişle; takdir ve ödüllendirme boyutu öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve

bunun β değeri 0,181'dir. Yani Sadakat boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, Girişim Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürüne 0,181'lik bir katkı sağlayacaktır.

Yetkinlik ($p=0,17>0,05$), fiziksel koşullar ($p=0,06>0,05$) ve motivasyonun ($p=0,17>0,05$) öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkisi çıkmamıştır. Dolayısıyla H_{18a} hipotezi doğrulanırken, H_{18b} , H_{18c} ve H_{18d} hipotezleri reddedilmiştir.

16. Bağlılığa Yönelik Alt Boyutların Öğrenme Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Bağlılığa yönelik alt boyutların öğrenme odaklılığa olan etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{19a} : Duygusal bağlılığın öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{19b} : Sadakatin öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{19c} : Gerekliliğin öğrenme odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 52. H_{19} Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayılar	p	Düzeltilmiş R^2	F Değeri
Duygusal Bağlılık		0,204	0,00		
Sadakat	Öğrenme Odaklılık	0,178	0,00	0,243	16,911
Gereklilik		0,028	0,62		

Tablo 52'deki regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal bağlılık ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,204$) ve Sadakatin ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,178$) öğrenme odaklı Rekabetçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır. Bir başka deyişle; duygusal bağlılık öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun β değeri 0,204'dür. Yani müşteri odaklılık boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürüne 0,204'lük bir katkı sağlayacaktır.

Benzer şekilde sadakat öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun β değeri 0,178'dir. Yani fonksiyonlararası uyum öğrenme boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürüne 0,178'lik bir katkı sağlayacaktır.

Gerekliliğin ($p=0,62>0,05$) öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkisi çıkmamıştır. Dolayısıyla H_{19a} ve H_{19b} hipotezleri doğrulanırken, H_{19c} hipotezi reddedilmiştir.

17. Girişim Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürüne Yönelik Alt Boyutların Pazar Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Girişim odaklılığa yönelik alt boyutların pazar odaklılığa olan etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{20a}: Agresif rekabet eğiliminin pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{20b}: Risk eğilimi pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{20c}: Proaktif eğilim pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{20d}: Uygulamada deneyim odaklılığın pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 53. H₂₀ Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayılar	p	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
Agresif Rekabet Eğilimi	Pazar Odaklılık	-0,047	0,40	0,193	9,912
Risk Eğilimi		0,106	0,10		
Proaktif Eğilim		0,282	0,00		
Uygulamada Deneyim Odaklılık		0,004	0,96		

Çizelge 53'deki regresyon analizi sonuçlarına göre proaktif eğilimin ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,282$) pazar odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Proaktif eğilim pazar odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun β değeri 0,282'dir. Yani müşteri odaklılık boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürüne 0,282'lik bir katkı sağlayacaktır.

Agresif rekabet eğilimi ($p=0,40>0,05$), risk eğilimi ($p=0,10>0,05$) ve uygulamada deneyim odaklılığın ($p=0,96>0,05$) pazar odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkisi çıkmamıştır. Dolayısıyla H_{20c} hipotezi kabul edilirken, H_{20a}, H_{20b} ve H_{20d} hipotezleri reddedilmiştir.

18. Öğrenme Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürüne Yönelik Alt Boyutların Pazar Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Öğrenme odaklılığa yönelik alt boyutların pazar odaklılığa olan etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{21a}: Ortak vizyonun pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{21b}: Multidisipliner eğilim pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{21c}: Öğrenmeye bağlılığın pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 54. H₂₁ Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayılar	p	Düzeltilmiş R2	F Değeri
Ortak Vizyon		0,257	0,00		
Multidisipliner Eğilim	Pazar Odaklılık	0,117	0,06	0,380	31,398
Öğrenmeye Bağlılık		0,15	0,01		

Çizelge 54'deki regresyon analizi sonuçlarına göre ortak vizyon ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,257$) ve öğrenmeye bağlılığın ($p=0,01<0,05$; $\beta=0,15$) pazar odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Ortak vizyon pazar odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun β değeri 0,257'dir. Yani ortak vizyon boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürüne 0,257'lik bir katkı sağlayacaktır.

Öğrenmeye bağlılık pazar odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun β değeri 0,15'dir. Yani öğrenmeye bağlılık boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürüne 0,15'lik bir katkı sağlayacaktır.

Multidisipliner eğilimin ($p=0,96>0,05$) ise pazar odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkisi çıkmamıştır. Dolayısıyla H_{21a} ve H_{21c} hipotezleri kabul edilirken, H_{21b} hipotezi reddedilir.

19. Motivasyona Yönelik Alt Boyutların Pazar Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Motivasyona yönelik alt boyutların pazar odaklılığa olan etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{22a}: Takdir ve ödüllendirmenin pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{22b}: Yetkinliğin pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{22c}: Fiziksel koşulların pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{22d}: Motivasyonun pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 55. H₂₂ Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayılar	p	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
Takdir ve Ödüllendirme		0,233	0,00		
Yetkinlik	Pazar Odaklılık	-0,042	0,60	0,169	8,600
Fiziksel Koşullar		0,098	0,10		
Motivasyon		0,092	0,24		

Çizelge 55'deki regresyon analizi sonuçlarına göre takdir ve ödüllendirmenin ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,233$) pazar odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Takdir ve ödüllendirme pazar odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun β değeri 0,233'dür. Yani takdir ve ödüllendirme boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürüne 0,233'lük bir katkı sağlayacaktır.

Yetkinlik ($p=0,60>0,05$), fiziksel koşullar ($p=0,10>0,05$) ve motivasyon ($p=0,24>0,05$) alt boyutlarının pazar odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Yani; H_{22a} hipotezi kabul edilirken, H_{22b}, H_{22c} ve H_{22d} hipotezleri reddedilir.

20. Bağlılığa Ait Boyutların Pazar Odaklı Rekabetçi Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Bağlılığa yönelik alt boyutların pazar odaklılığa olan etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörüldü;

H_{23a}: Duygusal bağlılığın pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{23b}: Sadakatin pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{23c}: Gerekliliğin pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 56. H₂₃ Hipotezlerinin Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayıları	p	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
Duygusal Bağlılık	Pazar Odaklılık	0,228	0,00	0,106	6,899
Sadakat		0,038	0,56		
Gereklilik		0,014	0,82		

Tablo 56'daki regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal bağlılığın ($p=0,00<0,05$; $\beta=0,228$) pazar odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Duygusal bağlılık pazar odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve bunun β değeri 0,228'dir. Yani ortak vizyon boyutundaki 1 birimlik artışın etkisi, öğrenme odaklı rekabetçi örgüt kültürüne 0,228'lik bir katkı sağlayacaktır.

Sadakat ($p= 0,56>0,05$) ve gereklilik ($p= 0,82>0,05$) alt boyutlarının pazar odaklı rekabetçi örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Yani; H_{23a} hipotezi kabul edilirken, H_{23b} ve H_{23c} hipotezleri reddedilir.

E. Liderlik, Girişim Odaklılık, Öğrenme Odaklılık, Pazar Odaklılık, Motivasyon ve Bağlılık Değişkenlerinin Firmanın Genel Performansına Etkisi ve Matematiksel Regresyon Modeli

Çalışmada liderlik, girişim odaklılık, öğrenme odaklılık, pazar odaklılık, motivasyon ve bağlılık değişkenlerinin ortalamalarından “genel performans/ımaj” bağımlı değişkeni oluşturulmuştur. Genel performansı bir bağımlı değişken olarak diğer ana değişkenlerin nasıl ve ne ölçüde etkilediği sorusunu bulmaya dönük bir matematiksel model ortaya konmuştur. Bu matematiksel modelin denklemi ve denklemi oluşturan değişken ve sabitleri aşağıda açıklanmıştır;

$$Y=a*X1+b*X2+c*X3+d*X4+e*X5+e*X6+f*X7$$

Y: Genel Performans/İmaj

X1: Liderlik

X2: Girişim Odaklılık

X3: Öğrenme Odaklılık

X4: Pazar Odaklılık

X5: Motivasyon

X6: Bağlılık

a: X1'in katsayısı

b: X2'nin katsayısı

c: X3'ün katsayısı

d: X4'ün katsayısı

e: X5'in katsayısı

f: X6'nın katsayısı

Bu matematiksel modelde her bir değişkenin 1 birim değişiminin genel performans/ımağı (Y) ne derece etkileyeceği Regresyon Analizi ile açıklanmak istenmiştir.

Bağımsız değişkenlerin (X1, X2, X3, X4, X5, X6) bağımlı değişken olan genel performans/ımağı (Y) açıklamasında "Enter" metodu kullanılmıştır. Analiz %95 güven seviyesi (p=0,05 hata payı) üzerinden çalışılmıştır. Buna göre analiz sonuçları çizelge 57'de özetlenmiştir.

Çizelge 57. Genel Performans/İmaj Değişkeninin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	β Katsayılar	p	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
Liderlik Tarzı		0,426	0,00		
Girişim Odaklılık		0,095	0,00		
Öğrenme Odaklılık	Genel	0,105	0,00	0,989	2161,661
Pazar Odaklılık	Performans/İmaj	0,122	0,00		
Motivasyon		0,279	0,00		
Bağlılık		0,302	0,00		

Çizelge 57'ye göre tüm bağımsız değişkenlerin Genel Performans/İmağı açıklama oranı R²=%98,9'dur. Ayrıca tüm bağımsız değişkenler Genel Performans/İmağı pozitif olarak belli düzeylerde, %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı biçimde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre matematiksel denklem;

$$Y=0,426*X1+0,095*X2+0,105*X3+0,122*X4+0,279*X5+0,302*X6$$

Bu matematiksel denkleme göre Genel Performans/İmağı en çok etkileyen değişkenin $\beta =0,426$ ile Liderlik Davranışları olduğu gözlenmiştir. Liderlikten sonra gelen Bağlılık değişkeni $\beta =0,302$, Motivasyon değişkeni $\beta =0,279$, Pazar Odaklılık değişkeni $\beta =0,122$, Öğrenme Odaklılık değişkeni $\beta =0,105$ ve Girişim Odaklılık değişkeni ise $\beta =0,095$ katsayı ile desteklenmektedir.

Burada her bir değişkenin puanı 1 birim arttığında, genel performans/ımağı ortalamasını kendi β katsayıları ölçüsünde arttırmaktadır. Örneğin Liderlik haricinde

tüm değişkenlerin ortalamasının 0 olduğunu ve Liderlik ortalamasının 3 puan olduğunu varsaydığımızda Genel Performans/İmaj ortalamasına $Y=3*0,426=1,278$ puan etkisi olacaktır. Firmanın Genel Performans/İmaj değerlendirmesi, toplanan 150 kişilik veriye göre, bu modelle tahmin edilebilir.

F. Ülke Kırılımında Kriter Ortalamaları ve Ükelere Göre Ortalama Farklarının İstatistiksel Olarak Anlamlılıkları

Almanya'nın toplam örnekleminde $n=31$ 'e ulaşılmıştır. Bu örneklem ($n=31$) gruplar arası farklılıkları ölçebilmek için minimum seviyede istatistiksel olarak ölçülebilmesi için yeterlidir.

Boost örneklem ile Türkiye için $n=119$, Almanya için $n=31$ olacak şekilde bu iki grup için soru formu içerisindeki tüm kriterlerin ortalamaları irdelenmiştir. Bu kriterlerin ortalamalarının yanında her bir kriter başlığı için; Liderlik Toplam, Rekabet Toplam, Motivasyon Toplam ve Bağlılık Toplam ortalamaları ile, Her bir kriter başlığının alt bölümlerinin (Rekabet 1, Rekabet 2, Rekabet 3, Motivasyon 1, Motivasyon 2, Bağlılık 1, Bağlılık 2, Bağlılık 3) ortalama puanları da karşılaştırılmıştır.

Kriter ana başlıkları için (Liderlik, Rekabet, Motivasyon, Bağlılık) ortalamalar her bir gözlemin her bir başlığa ait kriterlere verdikleri puanların ortalamalarından hesaplanmıştır. Liderlik için hesaplanan ortalama puan; Liderliğin toplam 31 kriterin ortalamasından, Rekabet için hesaplanan ortalama puan; Rekabet 1&2&3'ün tüm kriterlerinden yani toplam 53 kriterin ortalamasından, Motivasyon için hesaplanan ortalama puan; toplam 26 kriterin ortalamasından, Bağlılık için hesaplanan ortalama puan ise; toplam 20 kriterin ortalamasından ana veri üzerinden hesaplanmıştır.

Kriter alt başlıkları için hesaplama ise şu şekilde yapılmıştır;

Liderlik; Liderliğe ait tek parça 31 kriter üzerinden, Rekabet 1; Rekabetin ilk bloğuna ait 21 kriteri üzerinden, Rekabet 2; Rekabetin ikinci bloğuna ait 15 kriteri üzerinden, Rekabet 3; Rekabetin üçüncü bloğuna ait 17 kriteri üzerinden, Motivasyon 1; Motivasyonun ilk bloğuna ait 8 kriteri üzerinden, Motivasyon 2; Motivasyonun ikinci bloğuna ait 18 kriteri üzerinden, Bağlılık 1; Bağlılığın ilk bloğuna ait 7 kriteri üzerinden, Bağlılık 2; ikinci bloğuna ait 7 kriteri üzerinden ve Bağlılık 3; ikinci bloğuna ait 6 kriteri üzerinden ortalama alınarak hesaplanmıştır.

Bu karşılaştırmalara yönelik göstergeler aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Çizelge 58. Birincil Özet Veriler

	Türkiye			Almanya		
	\bar{X}	<i>n</i>	<i>SS</i>	\bar{X}	<i>n</i>	<i>SS</i>
Liderlik	3,69	119	0,793	3,77	31	0,567
Rekabet	3,42	119	0,434	3,47	31	0,401
Motivasyon	3,85	119	0,495	4,00	31	0,561
Bağlılık	3,44	119	0,551	3,50	31	0,568

Kriter başlıkları için hesaplanan genel ortalamalarda Türkiye ve Almanya arasında %95 güven seviyesinde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Çizelge 59. İkincil Özet Veriler

	Türkiye			Almanya		
	\bar{X}	<i>n</i>	<i>SS</i>	\bar{X}	<i>n</i>	<i>SS</i>
Liderlik	3,69	119	0,793	3,77	31	0,567
Rekabet 1	3,26^B	119	0,465	3,06	31	0,438
Rekabet 2	3,46	119	0,565	3,74^A	31	0,614
Rekabet 3	3,55	119	0,518	3,72	31	0,474
Motivasyon 1	3,79	119	0,492	4,13^A	31	0,649
Motivasyon 2	3,88	119	0,568	3,94	31	0,580
Bağlılık 1	4,16^B	119	0,784	3,74	31	0,643
Bağlılık 2	3,08	119	0,680	3,39	31	0,902
Bağlılık 3	3,01	119	0,721	3,35^A	31	0,743

Kriter alt başlıkları için hesaplanan genel ortalamalar incelendiğinde ilk blok Rekabet ifadeleri olan Rekabet 1'in genel ortalaması Türkiye'de 3,26 ile Almanya'ya göre (3,06) daha yüksektir ve bu iki grup arasındaki fark %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Yine Türkiye çalışanlarının Almanya çalışanlarına göre daha yüksek farklılığa sahip olduğu blok Bağlılık1 bölümü olmuştur. Benzer şekilde istatistiksel olarak anlamlı bulunan farklılıklarda bu defa Almanya'nın Türkiye'ye göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu ifade gruplarına bakacak olursak; Rekabet 2, Motivasyon 1 ve Bağlılık 3 başlıklarının öne çıktığı görülmüştür. Bu başlıklar altındaki detayları kriter bazında görmek için devamındaki tabloları inceleyeceğiz.

Çizelge 60. Liderlik Kriterleri

	Türkiye			Almanya		
	(A)	(A)	(A)	(B)	(B)	(B)
	\bar{X}	<i>n</i>	<i>SS</i>	\bar{X}	<i>n</i>	<i>SS</i>
LİDERLİK TOPLAM ORTALAMASI	3,69	119	0,793	3,77	31	0,567
1. Etkinliği arttırmak için faaliyetleri organize eder	3,71	119	0,928	3,68	31	0,748
2. Kısa dönemli faaliyetleri planlar	3,69	119	0,970	3,71	31	0,824
3. Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımını (paylaşımını) gerçekleştirir	3,85	119	0,923	3,94	31	0,574
4. Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar	3,90	119	0,897	3,94	31	0,772
5. Kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır	3,90	119	0,968	4,00	31	0,683
6. Birimin faaliyetlerini yönetir ve koordine eder	4,07	119	0,900	3,94	31	0,727
7. Operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler	3,99	119	0,935	4,00	31	0,730
8. İş aksatacak mevcut problemleri çözer	3,93	119	1,048	3,90	31	0,700
9. Etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular	4,03	119	1,003	3,97	31	0,657
10. Yöneticim birim performansı için yüksek standartlar oluşturur	3,81	119	0,931	4,19^A	31	0,833
11. Çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir	3,92	119	0,997	3,94	31	0,854
12. Çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder	3,77	119	1,061	4,00	31	0,730
13. Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar	3,47	119	1,081	3,84^A	31	0,688
14. Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder	3,96	119	1,014	4,10	31	0,597
15. Yöneticim bireysel roller ve davranışlar konusunda koçluk yapar	3,38	119	1,148	4^A	31	0,775
16. Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır	3,60	119	1,151	3,90	31	0,831
17. Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir	3,85	119	1,008	4,10	31	0,746
18. Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder	3,49	119	1,047	3,52	31	0,769
19. Birimimizde takım ruhunu oluşturacak hikâyeler, seremoniler, törenler ve semboller kullanır	3,21	119	1,168	3,16	31	1,036
20. Yöneticim örneklerle yönetir, davranışlarıyla örnek olur	3,55	119	1,134	3,77	31	0,762
21. Zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur	3,64	119	0,940	3,65	31	0,877
22. Nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler	3,24	119	1,090	3,61	31	1,022
23. İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar	3,38	119	1,142	3,32	31	1,045
24. Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder	3,69	119	1,051	3,52	31	0,811
25. İşletmenin vizyonu ile bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir	3,59	119	1,050	3,61	31	0,919
26. Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar	3,82	119	1,053	3,71	31	0,824
27. Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder	3,78	119	1,009	3,68	31	0,871
28. Yöneticim yeni yaklaşımlar dener	3,57	119	1,080	3,68	31	0,832
29. Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder	3,70	119	1,035	3,68	31	0,945
30. Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur	3,43	119	1,120	3,65	31	1,050
31. Yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar	3,48	119	1,095	3,61	31	0,919
32. Yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar	3,62	119	1,096	3,48	31	0,926
33. Değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar	3,76	119	1,049	3,61	31	0,803

Liderlik kriterlerinde 3 ifade Almanya'da Türkiye'ye göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamayla öne çıkmıştır.

- “Yöneticim birim performansı için yüksek standartlar oluşturur” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=4,19$, Türkiye için

$\bar{X}=3,81$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

- “Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,84$, Türkiye için $\bar{X}=3,47$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Yöneticim bireysel roller ve davranışlar konusunda koçluk yapar” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=4,00$, Türkiye için $\bar{X}=3,38$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 61. Rekabet Kriterleri 1

	Türkiye			Almanya		
	\bar{X}	n	SS	\bar{X}	n	SS
TOPLAM REKABET ORTALAMASI	3,42	119	0,434	3,47	31	0,401
TOPLAM REKABET 1 ORTALAMASI	3,26^B	119	0,465	3,06	31	0,438
1.1. Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz	3,14^B	119	1,076	2,68	31	0,979
1.2. Ürünlerde yaptığımız değişiklikler, rakiplerimizin yaptığı değişikliklere nazaran daha radikal	3,21^B	119	0,992	2,45	31	0,888
1.3. Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem veririz	3,91^B	119	0,873	3,35	31	1,050
1.4. Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermek yerine genellikle ilk hamleyi biz yaparız	3,24^B	119	0,993	2,61	31	1,086
1.5. Rakiplerimizi etkisiz kılmak için her türlü rekabetçi faaliyette bulunmaktan kaçınmayız	3,07	119	1,027	2,97	31	1,016
1.6. Pazar payımızı artırmak için gerektiğinde karlılığımızı feda edebiliriz	3,15^B	119	1,003	2,68	31	1,137
1.7. Pazar payımızı artırmak için genellikle fiyatları kırarız	2,73^B	119	1,043	1,94	31	1,153
1.8. Yüksek pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız	2,04^B	119	1,014	1,45	31	0,768
1.9. Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını artırmaya büyük önem veririz	2,88	119	1,047	2,97	31	1,110
1.10. İşletmemizde araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür	3,25	119	0,964	3,29	31	1,039
1.11. İşletmemizde ürün ve hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük oranda önem verilir	3,65	119	0,970	3,55	31	0,888
1.12. İşletmemizde yenilik, proje yönetimlerinde kolayca kabul görür	3,24	119	0,937	3,42	31	0,807
1.13. İnsanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar	4,06^B	119	0,892	3,58	31	0,848
1.14. İşletmemizde yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir	3,89	119	0,932	3,77	31	0,717
1.15. İşletmemizde yüksek getirili yüksek riskli projelere karşı güçlü bir eğilim vardır	2,88	119	1,004	3,26^A	31	0,855
1.16. Faaliyetlerimiz genellikle yüksek risk içerir	2,37	119	0,995	2,81^A	31	0,946
1.17. Hedeflerimize ulaşmak için koşullara bağlı olarak hiç denenmemiş faaliyetlerde bulunuruz	2,79	119	0,864	3,06	31	1,124
1.18. Potansiyel fırsatlardan maksimum faydalanmak için zorlu mücadelelere girişmekten kaçınmayız	3,56	119	0,850	3,45	31	0,888
1.19. İşletme olarak faaliyetleri yürütürken genellikle denenmiş, doğru yolları izleriz	3,75	119	0,707	3,58	31	0,672
1.20. İşletmemizde yeni projeler birden bütün olarak değil, adım adım onaylanır	3,79	119	0,853	3,61	31	0,803
1.21. İşletmemizde başlıca kararlar verilirken daha tutucu bir yol izlenir	3,88	119	0,735	3,68	31	0,791

Rekabet 1 kriterlerinde 8 ifadenin Türkiye’de Almanya’ya göre, 2 ifadenin ise Almanya’da Türkiye’ye göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamayla öne çıktığı gözlenmiştir.

- “Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=3,14$, Almanya için $\bar{X}=2,68$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Ürünlerde yaptığımız değişiklikler, rakiplerimizin yaptığı değişikliklere nazaran daha radikal” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=3,21$, Almanya için $\bar{X}=2,45$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem veririz” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=3,91$, Almanya için $\bar{X}=3,35$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermek yerine genellikle ilk hamleyi biz yaparız” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=3,24$, Almanya için $\bar{X}=2,61$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Pazar payımızı artırmak için gerektiğinde karlılığımızı feda edebiliriz” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=3,15$, Almanya için $\bar{X}=2,68$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Pazar payımızı artırmak için genellikle fiyatları kırarız” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=2,73$, Almanya için $\bar{X}=1,94$ ’dür. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Yüksek pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=2,04$, Almanya için $\bar{X}=1,45$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “İnsanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için

$\bar{X}=4,06$, Almanya için $\bar{X}=3,58$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

- “İşletmemizde yüksek getirili yüksek riskli projelere karşı güçlü bir eğilim vardır” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,26$, Türkiye için $\bar{X}=2,88$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Faaliyetlerimiz genellikle yüksek risk içerir” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=2,81$, Türkiye için $\bar{X}=2,37$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 62. Rekabet Kriterleri 2

	Türkiye			Almanya		
	(A)	(B)		(A)	(B)	
	\bar{X}	<i>n</i>	<i>SS</i>	\bar{X}	<i>n</i>	<i>SS</i>
TOPLAM REKABET ORTALAMASI	3,42	119	0,434	3,47	31	0,401
TOPLAM REKABET 2 ORTALAMASI	3,46	119	0,565	3,74^A	31	0,614
2.1. Öğrenme yeteneği ilerlemenin ve rekabet avantajının temel anahtarı olarak görülür	3,78	119	0,795	4,1^A	31	0,651
2.2. Gelişimin bir aracı olarak öğrenme, işletme temel değerleri arasında yer almaktadır	3,96	119	0,739	4,13	31	0,670
2.3. İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür	3,65	119	1,091	4,00	31	0,856
2.4. Öğrenme, işletmemizin devamlılığını garanti eden en temel unsurlarımızdandır	3,92	119	0,919	4,16	31	0,688
2.5. Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer	4,35	119	0,754	4,10	31	0,700
2.6. Tüm çalışanlarımız, işletme olarak kim olduğumuz ve nereye gittiğimiz konusunda bilgi sahibidir	3,29	119	0,952	3,68^A	31	0,832
2.7. İşletme vizyonumuz konusunda tüm birimler ve düzeyler arasında ortak bir uzlaşma vardır	3,14	119	1,103	3,39	31	0,919
2.8. Tüm çalışanlarımız işletme hedeflerine bağlıdır	3,21	119	1,043	3,77^A	31	0,805
2.9. Çalışanlarımız ve üst yönetim, işletme yol haritasını birlikte belirler	2,60	119	1,050	3,42^A	31	1,177
2.10. Üst düzey yöneticilerimiz işletme vizyonunu alt düzey çalışanlarla paylaşırlar	3,42	119	1,008	3,48	31	1,092
2.11. Ortak kabul görmüş bir konuda farklı düşüncelere sahip olan varsa bunu yansıtmaktan çekinmez	3,24	119	0,882	3,39	31	1,022
2.12. Yöneticilerimiz, kendi fikir ve görüşlerinin sorgulanmasını istemezler	3,15	119	1,072	3,45	31	1,121
2.13. İşletmemiz açık fikirliliğe büyük önem verir	3,38	119	0,927	3,74^A	31	0,773
2.14. Yöneticilerimiz çalışanları, kalıpların dışında düşünmeye zorlar	3,27	119	0,882	3,61^A	31	0,803
2.15. İşletmemizde orijinal fikirlere büyük değer verilir	3,57	119	0,840	3,71	31	0,739

Rekabet 2 kriterlerinde 6 ifadenin Almanya'da Türkiye'ye göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamayla öne çıktığı gözlenmiştir.

- “Öğrenme yeteneği ilerlemenin ve rekabet avantajının temel anahtarı olarak görülür” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=4,10$,

Türkiye için $\bar{X} = 3,78$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

- “Tüm çalışanlarımız, işletme olarak kim olduğumuz ve nereye gittiğimiz konusunda bilgi sahibidir” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X} = 3,68$, Türkiye için $\bar{X} = 3,29$ 'dur. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Tüm çalışanlarımız işletme hedeflerine bağlıdır” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X} = 3,77$, Türkiye için $\bar{X} = 3,21$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Çalışanlarımız ve üst yönetim, işletme yol haritasını birlikte belirler” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X} = 3,42$, Türkiye için $\bar{X} = 2,60$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “İşletmemiz açık fikirliliğe büyük önem verir” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X} = 3,74$, Türkiye için $\bar{X} = 3,38$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Yöneticilerimiz çalışanları, kalıpların dışında düşünmeye zorlar” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X} = 3,61$, Türkiye için $\bar{X} = 3,27$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 63. Rekabet Kriterleri 3

	Türkiye			Almanya		
	\bar{X}	n	SS	\bar{X}	n	SS
TOPLAM REKABET ORTALAMASI	3,42	119	0,434	3,47	31	0,401
TOPLAM REKABET 3 ORTALAMASI	3,55	119	0,518	3,72	31	0,474
3.1. Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir	3,27	119	0,873	3,13	31	0,922
3.2. İşletmemizde rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşıyoruz	3,02	119	0,898	3,23	31	0,845
3.3. Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır	3,25	119	0,867	3,55^A	31	0,675
3.4. İşletme olarak rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete gireriz	3,68	119	0,797	3,77	31	0,762
3.5. İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz	4,04	119	0,739	4,10	31	0,473
3.6. İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır	4,21	119	0,761	4,10	31	0,597
3.7. Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur	3,91	119	0,765	4,10	31	0,597
3.8. Stratejilerimizi oluştururken “müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz”i sürekli göz önünde bulundururuz	3,95	119	0,763	4,00	31	0,730
3.9. İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde sık sık ölçülür	3,93	119	0,822	4,19	31	0,749
3.10. İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz	4,07	119	0,747	4,03	31	0,752
3.11. İşletmemizin tüm birimleri hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalışırlar	3,73	119	0,839	3,81	31	0,601
3.12. İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır	3,25	119	0,859	3,68^A	31	0,791
3.13. Her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder	3,18	119	0,912	3,39	31	0,882
3.14. Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar	3,21	119	0,928	3,48	31	0,851
3.15. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılr	3,11	119	0,924	3,55^A	31	0,961
3.16. Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar	3,17	119	0,923	3,55^A	31	0,888
3.17. Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli şekilde çalışır	3,30	119	0,930	3,61	31	0,761

Rekabet 3 kriterlerinde 4 ifade Almanya’da Türkiye’ye göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamayla öne çıkmıştır.

- “Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,55$, Türkiye için $\bar{X}=3,25$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,68$, Türkiye için $\bar{X}=3,25$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,55$, Türkiye için $\bar{X}=3,11$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,55$, Türkiye için $\bar{X}=3,17$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 64. Motivasyon Kriterleri 1

	Türkiye			Almanya		
	\bar{X}	(A) n	SS	\bar{X}	(B) n	SS
TOPLAM MOTİVASYON ORTALAMASI	3,85	119	0,495	4,00	31	0,561
TOPLAM MOTİVASYON 1 ORTALAMASI	3,79	119	0,492	4,13^A	31	0,649
1.1. İş yerimin fiziksel koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği vb.) yeterlidir	4,24	119	0,845	4,16	31	1,098
1.2. İş yerimde çalışma verimimi etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir	4,30	119	0,734	4,32	31	0,871
1.3. İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum	2,60	119	1,084	3,84^A	31	0,860
1.4. İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor	3,71	119	0,877	4,00	31	0,856
1.5. Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun ediyor	3,13	119	1,017	3,71^A	31	1,071
1.6. İş yerimde iş güvencesi (suç işlemedikçe) ve devamlılık derecesi yeterli seviyededir	4,35	119	0,803	4,45	31	0,506
1.7. İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum	4,01	119	0,907	4,48^A	31	0,508
1.8. İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence vb.) beni memnun ediyor	3,97	119	0,860	4,10	31	0,944

Motivasyon 1 kriterlerinde 3 ifade Almanya’da Türkiye’ye göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamayla öne çıkmıştır.

- “İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,84$, Türkiye için $\bar{X}=2,60$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun ediyor” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,71$, Türkiye için $\bar{X}=3,13$ 'dür. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=4,48$, Türkiye için $\bar{X}=4,01$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 65. Motivasyon Kriterleri 2

	Türkiye			Almanya		
	\bar{X}	n	SS	\bar{X}	n	SS
TOPLAM MOTİVASYON ORTALAMASI	3,85	119	0,495	4,00	31	0,561
TOPLAM MOTİVASYON 2 ORTALAMASI	3,88	119	0,568	3,94	31	0,580
2.1. İşimi gerçekten severek yapıyorum	4,23	119	0,834	4,03	31	0,752
2.2. Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum	4,46^B	119	0,583	4,19	31	0,703
2.3. Amirlerim mesleki açıdan gelişmeye destek verir	3,93	119	0,986	3,81	31	1,046
2.4. Yaptığım iş yaratıcılığımı ve yeteneklerimi harekete geçiriyor	3,81	119	0,993	3,87	31	1,024
2.5. Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan işgörenlerden saygı görüyorum	4,21	119	0,853	4,19	31	0,543
2.6. Kurum dışında yeterli prestije sahibim ve kurum dışındaki insanlardan saygı görüyorum	4,37	119	0,708	4,32	31	0,541
2.7. İşimdeki çalışma başarıyı etkileyecek yetki düzeyine sahibim	4,02	119	0,890	3,97	31	0,795
2.8. İşimdeki çalışma başarıyı etkileyecek sorumluluk düzeyine sahibim.	4,29^B	119	0,749	3,87	31	0,922
2.9. İşlerimle ilgili yeterli bireysel özerkliğe sahibim	4,12	119	0,799	3,94	31	0,814
2.10. İş yerinde görevimle ilgili kararlara katılma olanağım yeterli seviyededir	3,93	119	0,921	4,19	31	0,749
2.11. Başarıdığım işlerden dolayı, amirlerim tarafından takdir edilirim	3,88	119	1,033	4,00	31	0,931
2.12. İş yerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti (Bir karşılaştırma yapsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşınızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır) yeterli seviyededir	3,06	119	1,080	3,68^A	31	1,077
2.13. Başarılı çalışmalarım, iş arkadaşlarım tarafından takdir edilir	3,92	119	0,817	4,06	31	0,574
2.14. Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlama eğilimim oldukça yüksektir	4,26	119	0,691	4,10	31	0,597
2.15. İş yerinde yeterli otorite ve güç düzeyine sahibim	3,82	119	0,854	3,90	31	0,746
2.16. Başarılı çalışmalarımın dolayı terfi olanağım oldukça yüksektir	2,89	119	1,275	3,48^A	31	0,769
2.17. Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır	2,98	119	1,177	3,61^A	31	1,054
2.18. Tüm faktörler göz önünde tutulduğunda, bu iş yerinde iş motivasyonum yüksektir	3,72	119	0,932	3,77	31	0,956

Motivasyon 2 kriterlerinde 2 ifadenin Türkiye’de Almanya’ya göre, 3 ifadenin ise Almanya’da Türkiye’ye göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamayla öne çıktığı gözlenmiştir.

- “Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=4,46$, Almanya için $\bar{X}=4,19$ 'dur. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

- “İşimdeki çalışma başarıımı etkileyecek sorumluluk düzeyine sahibim” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=4,29$, Almanya için $\bar{X}=3,87$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “İş yerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti (Bir karşılaştırma yapsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşınızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır) yeterli seviyededir” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,68$, Türkiye için $\bar{X}=3,06$ ’dır. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Başarılı çalışmalarımın dolaylı terfi olanağım oldukça yüksektir” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,48$, Türkiye için $\bar{X}=2,89$ ’dur. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,61$, Türkiye için $\bar{X}=2,98$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 66. Bağlılık Kriterleri 1

	Türkiye			Almanya		
	(A)			(B)		
	\bar{X}	<i>n</i>	<i>SS</i>	\bar{X}	<i>n</i>	<i>SS</i>
TOPLAM BAĞLILIK ORTALAMASI	3,44	119	0,551	3,50	31	0,568
TOPLAM BAĞLILIK 1 ORTALAMASI	4,16^B	119	0,784	3,74	31	0,643
1.1. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda harcamaktan mutluluk duyarım	3,93^B	119	0,929	3,58	31	0,807
1.2. Kurumumun sorunlarımı kendi sorunummuş gibi görürüm	4,24^B	119	0,803	3,45	31	0,888
1.3. Kurum içerisinde kendimi "ailenin bir parçası " olarak görüyorum	4,05	119	0,913	3,81	31	0,792
1.4. Kendimi kurumuma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum	4,14^B	119	0,990	3,74	31	0,773
1.5. Bu kurum kişisel anlamda benim için büyük önem taşıyor	4,24^B	119	0,899	3,77	31	0,669
1.6. Kurumuma ait olduğum ile ilgili güçlü bir hissim var	4,09^B	119	0,977	3,71	31	0,783
1.7. Kurumumdan dışarıda gururla bahsediyorum	4,43^B	119	0,757	4,10	31	0,651

Bağlılık 1 kriterlerinde hemen hemen tüm kriterlerin Türkiye’de Almanya’ya göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamaya sahip olduğu gözlenmiştir. İlk blok bağlılık ifadelerinde Türkiye Almanya’ya göre istatistiksel olarak da daha yüksek ortalamaya sahiptir denilebilir.

Çizelge 67. Bağlılık Kriterleri 2

	Türkiye			Almanya		
	(A)			(B)		
	\bar{X}	<i>n</i>	<i>SS</i>	\bar{X}	<i>n</i>	<i>SS</i>
TOPLAM BAĞLILIK ORTALAMASI	3,44	119	0,551	3,50	31	0,568
TOPLAM BAĞLILIK 2 ORTALAMASI	3,08	119	0,680	3,39	31	0,902
2.1. Kendim istesem bile şimdi kurumumdan ayrılmak bana oldukça zor gelir	4,05^B	119	0,905	3,68	31	0,909
2.2. Şimdi işimden ayrılma kararı alsam hayatımda çok şey alt üst olur	3,05	119	1,150	3,65^A	31	0,915
2.3. Şimdi bu kurumda kalmam; istekten çok ihtiyacımdır	2,79	119	1,062	3,13	31	1,147
2.4. Bu kurumdan ayrılma düşüncesinin bana çok az seçenek sunacağı düşünüyorum	2,88	119	1,026	3,32^A	31	1,107
2.5. Bu kurumdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından bir tanesi mevcut alternatiflerin kısıtlıdır	3,01	119	1,122	3,35	31	1,170
2.6. Eğer kurumuma bu kadar çok emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	2,96	119	1,095	3,32	31	1,013
2.7. Kurumumda çalışmaya devam etmemim temel nedenlerinden biri de, ayrılmamın çok büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir	2,83	119	0,947	3,29^A	31	1,160

Bağlılık 2 kriterlerinde 1 ifadenin Türkiye’de Almanya’ya göre, 3 ifadenin ise Almanya’da Türkiye’ye göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamaya öne çıktığı gözlenmiştir.

- “Kendim istesem bile şimdi kurumumdan ayrılmak bana oldukça zor gelir” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=4,05$, Almanya için $\bar{X}=3,68$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Şimdi işimden ayrılma kararı alsam hayatımda çok şey alt üst olur” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,65$, Türkiye için $\bar{X}=3,05$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Bu kurumdan ayrılma düşüncesinin bana çok az seçenek sunacağı düşünüyorum” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için

$\bar{X}=3,32$, Türkiye için $\bar{X}=2,88$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

- “Kurumumda çalışmaya devam etmemim temel nedenlerinden biri de, ayrılmamın çok büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,29$, Türkiye için $\bar{X}=2,83$ 'dür. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 68. Bağlılık Kriterleri 3

	Türkiye			Almanya		
	(A)	(B)		(B)	(A)	
	\bar{X}	n	SS	\bar{X}	n	SS
TOPLAM BAĞLILIK ORTALAMASI	3,44	119	0,551	3,50	31	0,568
TOPLAM BAĞLILIK 3 ORTALAMASI	3,01	119	0,721	3,35^A	31	0,743
3.1. Şu andaki kurumumda çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum	3,04	119	1,098	3,61^A	31	0,844
3.2. Benim yararına bile olsa şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum	3,17	119	1,051	3,48	31	0,926
3.3. Şu anda kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	2,66	119	1,169	3,03	31	1,048
3.4. Kurumum benim sadakatimi hak ediyor	3,62	119	0,959	3,42	31	0,848
3.5. Kurumumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam	2,96	119	1,147	3,35	31	1,082
3.6. Kurumuma karşı kendimi borçlu hissediyorum	2,62	119	1,149	3,23^A	31	1,087

Bağlılık 3 kriterlerinde 2 ifade Almanya'da Türkiye'ye göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamayla öne çıkmıştır.

- “Şu andaki kurumumda çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,61$, Türkiye için $\bar{X}=3,04$ 'dür. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Kurumuma karşı kendimi borçlu hissediyorum” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,23$, Türkiye için $\bar{X}=2,62$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 69. Boost Örneklem ile Birlikte Toplam Örneklem Profil Dağılımı

Ülke	Frekans (n)	Yüzde (%)
Türkiye	119	79,3
Almanya	31	20,6
Toplam	150	100,0
Pozisyon	Frekans (n)	Yüzde (%)
E2	3	2
E3	10	6,7
E4	47	31,3
E5	11	7,3
Müdür Yardımcısı	2	1,3
Uzman	77	51,3
Toplam	150	100,0
Şirketteki Kıdem	Frekans (n)	Yüzde (%)
0-2 Yıl	2	1,3
2-5 Yıl	19	12,6
5-10 Yıl	31	20,6
10 Yıl Üzeri	98	65,3
Toplam	150	100,0
Toplam Kıdem	Frekans (n)	Yüzde (%)
0-2 Yıl	2	1,3
2-5 Yıl	12	8
5-10 Yıl	29	24,1
10 Yıl Üzeri	107	71,3
Toplam	150	100,0
Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	53	35,3
Erkek	97	64,7
Toplam	150	100,0
Doğum Yıl Aralığı	Frekans (n)	Yüzde (%)
1965-1970	12	8
1980-1999	79	52,7
2000-...	59	39,3
Toplam	150	100,0

VIII. SONUÇ

Bu araştırmada; X firmasının Türkiye ve Almanya'daki (Firma A, Firma B, Firma C) alışanlarıyla anketler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda çalışanlara, bağlı buldukları firmanın hangi lokasyon ve departmanında çalıştıkları ile doğum yıl aralığı, cinsiyeti vb. profil sorularına yanıt alınmıştır. Araştırmada aynı firmanın farklı lokasyonlarındaki çalışanlar üzerinden çalışılmıştır. Bu alışmada X firmasına bağlı toplam 150 çalışan ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan tüm analizler, her bir görüşmeci aynı firmayı temsil ettiğinden, tek veri olarak değerlendirilmek üzere toplam 150 baz üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yapılan leklemenin faktör ve güvenilirlik analizleri de 150 kişi üzerinden yapılmıştır.

A. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Yapılan araştırmanın analizinde göze çarpan önemli bulguları sıralayacak olursak;

1. X, Y ve Z Jenerasyonuna İlişkin Bulgular

- Firmaya atfedilen özelliklere katılım puanı çoğunlukla X jenerasyonunda daha yüksek puanlarda seyrederken, Z jenerasyonunda sahiplik duygusunun önceki nesillere göre daha farklı anlamlandığı göz önünde bulundurulduğunda nispeten daha düşüktür.
- Z jenerasyonunda özellikle X'lere göre anlamlı düzeyde yüksek puanlanmış olan "Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını artırmaya büyük önem veririz" ve "Yüksek pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız" ifadeleri genç neslin kurum geleneklerine farklı bir bakışla yaklaştıklarını düşündürtmektedir. Benzer Şekilde "İşletmemizde başlıca kararlar verilirken daha tutucu bir yol izlenir" ifadesini Z'ler ve Y'ler X'lere göre daha yüksek puanladıkları, X neslinin kendilerine göre "tutuculuk" kavramını sahiplenmiş olabileceği izlenimini yaratabilmektedir.

- X neslinin hem yaşça hem de doğru orantılı olarak buldukları konumun diğerlerine göre daha üst seviyede olma ihtimali göz önünde bulundurulduğunda bazı önemli ve stratejik karar verme rollerine ilişkin ifadeleri yüksek puanladıkları göze çarpmaktadır. Örneğin “Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir” “İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz” “Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur” “Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur” “Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan iş görenlerden saygı görüyorum” “İşlerimle ilgili yeterli bireysel özerkliğe sahibim” ifadeleri bu konuya örnek olarak gösterilebilir.
- Genç neslin daha yaşlı nesle göre bağlılık konusunda sadakatının daha az olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bağlılık ifadelerinde puanlamaların X’den Z’ye doğru düştüğü görülmüştür. X’lerde tam bir bağlılık olduğu gözlenirken, Y’lerde bu durumu biraz daha “ahde vefa” ile isimlendirmek çok yanlış olmayacaktır. Fakat Z’lerde belirgin bir şekilde mantığın duyguların önünde olduğu söylenebilir. Bu duruma en iyi örnek “Bu kurumdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından bir tanesi mevcut alternatiflerin kısıtlıdır” ifadesi olarak gösterilebilir.

2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Demografik özelliklerin dağılımlarına ilişkin bulguların sonuçları aşağıda belirtilmektedir:

- Cinsiyete göre dağılımlar incelendiğinde erkeklerle kadınlar arasında çok fazla ayrım olmadığı gözlenmiştir. Günümüz toplumsal ve sosyolojik yapısı düşünüldüğünde oldukça anlaşılabilir olan 2 ifadede kadınlar ve erkeklerin puanları birbirine göre farklılaşmıştır. Bunlar; kadınlarda erkeklere göre daha yüksek puanlanan “İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum” ifadesi ile erkeklerde kadınlara göre daha yüksek olan “Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan iş görenlerden saygı görüyorum” ifadeleridir. Kadın çalışanların iş dışında da en az iş kadar sorumlu oldukları bir hayatı ve yaşamı olması ve buna

vakit ayırıyor olması önemliken, erkeklerde de toplumumuz ve sosyolojik yapımız gereği ataerkillikten gelen saygınlık, prestij konuları önemlidir. Bu bağlamda bu iki ifadenin iki cinsiyet tarafından net bir şekilde ayrışıyor olması da toplumsal genetiğin bir yansıması olarak öne çıkmıştır.

3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Hipotezlerde detaylı sonuçlar kendi başlıkları altında belirtilmiş olsa da birbirlerini etkileyen değişkenleri özetlersek;

- Öğrenme odaklı örgüt kültürü bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde; Değişim odaklı liderlik boyutunun öğrenme odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı ise $\beta = 0,287$ katsayısı kadardır.
- Motivasyon bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde; Değişim odaklı liderliğin motivasyonu pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı $\beta = 0,324$ katsayısı kadardır.
- Bağlılık bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde; yine değişim odaklı liderliğin bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı $\beta = 0,196$ katsayısı kadardır.
- Bağlılık bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve motivasyon boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; Takdir ve ödüllendirme ile motivasyonun bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı takdir ve ödüllendirme için $\beta = 0,166$, Motivasyon için $\beta = 0,34$ katsayısı kadardır.
- Liderlik bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve girişim odaklılık boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; proaktif eğilimin liderliği pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı $\beta = 0,261$ katsayısı kadardır.
- Liderlik bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve öğrenme odaklılık boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; ortak vizyon ve multidisipliner eğilimin liderliği pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı ortak vizyon için $\beta = 0,311$, multidisipliner eğilim için $\beta = 0,305$ katsayısı kadardır.

- Liderlik bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve pazar odaklılık boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; fonksiyonlararası uyumun liderliği pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı $\beta = 0,327$ katsayısı kadardır.
- Liderlik bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve motivasyon boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; Takdir ve ödüllendirme ile yetkinliğin liderliği pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı takdir ve ödüllendirme için $\beta = 0,548$, Yetkinlik için $\beta = 0,195$ katsayısı kadardır.
- Liderlik bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve Bağlılık boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; Duygusal bağlılığın liderliği pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı $\beta = 0,306$ katsayısı kadardır.
- Girişim odaklılık bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve öğrenme odaklılığın boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; Multidisipliner eğilimin girişim odaklılığı pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı $\beta = 0,205$ katsayısı kadardır.
- Girişim odaklılık bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve pazar odaklılığın boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; Rakip odaklılığın girişim odaklılığı pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı $\beta = 0,148$ katsayısı kadardır.
- Girişim odaklılık bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve motivasyon ana kriterinin boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; Motivasyon boyutunun girişim odaklılığı pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı $\beta = 0,15$ katsayısı kadardır.
- Girişim odaklılık bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve bağlılık boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; Duygusal bağlılık ile sadakatin girişim odaklılığı pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı duygusal bağlılık için $\beta = 0,11$, girişim odaklılık için $\beta = 0,173$ katsayısı kadardır.
- Öğrenme odaklılık bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve Girişim odaklılığın boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; Proaktif eğilimin

öğrenme odaklılığı pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı $\beta = 0,316$ katsayısı kadardır.

- Öğrenme odaklılık bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve Pazar odaklılığın boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; Müşteri odaklılık ile Fonksiyonlararası uyumun öğrenme odaklılığı pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı müşteri odaklılık için $\beta = 0,281$, Fonksiyonlararası uyum için $\beta = 0,229$ katsayısı kadardır.
- Öğrenme odaklılık bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve Motivasyonun boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; Takdir ve ödüllendirmenin öğrenme odaklılığı pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı $\beta = 0,181$ katsayısı kadardır.
- Öğrenme odaklılık bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve Bağlılığın boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; Duygusal bağlılık ile sadakatin öğrenme odaklılığı pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı duygusal bağlılık için $\beta = 0,204$, Sadakat için $\beta = 0,178$ katsayısı kadardır.
- Pazar odaklılık bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve girişim odaklılığın boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; Proaktif eğilimin pazar odaklılığı pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı $\beta = 0,282$ katsayısı kadardır.
- Pazar odaklılık bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve öğrenme odaklılığın boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; Ortak vizyon ve öğrenmeye bağlılık değişkenlerinin pazar odaklılığı pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı Ortak vizyon için $\beta = 0,257$, öğrenmeye bağlılık için $\beta = 0,15$ katsayısı kadardır.
- Pazar odaklılık bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve motivasyon boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; Takdir ve ödüllendirmenin pazar odaklılığı pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı $\beta = 0,233$ katsayısı kadardır.
- Pazar odaklılık bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ve Bağlılık boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; Duygusal bağlılığın pazar odaklılığı pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Etkileme oranı $\beta = 0,228$ katsayısı kadardır.

4. Bölgelere Göre Liderlik, Rekabet, Motivasyon ve Bağlılık Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Aşağıda Türkiye ve Almanya'ya göre liderlik, rekabet, motivasyon ve bağlılık değişkenlerinin ortalamalarındaki değişim sonuçlarına yer verilmektedir:

- Liderlik, rekabet, motivasyon ve bağlılık genel ortalamalarında Türkiye ve Almanya arasında %95 güven seviyesinde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.
- Rekabet ifadeleri olan Rekabet 1'in genel ortalaması Türkiye'de 3,26 ile Almanya'ya göre (3,06) daha yüksektir ve bu iki grup arasındaki fark %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Yine Türkiye çalışanlarının Almanya çalışanlarına göre daha yüksek farklılığa sahip olduğu blok Bağlılık1 bölümü olmuştur. Benzer şekilde istatistiksel olarak anlamlı bulunan farklılıklarda bu defa Almanya'nın Türkiye'ye göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu ifade gruplarına bakacak olursak; Rekabet 2, Motivasyon 1 ve Bağlılık 3 başlıklarının öne çıktığı görülmüştür.
- Liderlik kriterlerinde 3 ifade Almanya'da Türkiye'ye göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamayla öne çıkmıştır.
 - “Yöneticim birim performansı için yüksek standartlar oluşturur” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=4,19$, Türkiye için $\bar{X}=3,81$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
 - “Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,84$, Türkiye için $\bar{X}=3,47$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
 - “Yöneticim bireysel roller ve davranışlar konusunda koçluk yapar” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=4,00$, Türkiye için $\bar{X}=3,38$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- Rekabet1 kriterlerinde 8 ifadenin Türkiye'de Almanya'ya göre, 2 ifadenin ise Almanya'da Türkiye'ye göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamayla öne çıktığı gözlenmiştir.

- “Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=3,14$, Almanya için $\bar{X}=2,68$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Ürünlerde yaptığımız değişiklikler, rakiplerimizin yaptığı değişikliklere nazaran daha radikal” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=3,21$, Almanya için $\bar{X}=2,45$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem veririz” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=3,91$, Almanya için $\bar{X}=3,35$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermek yerine genellikle ilk hamleyi biz yaparız” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=3,24$, Almanya için $\bar{X}=2,61$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Pazar payımızı artırmak için gerektiğinde karlılığımızı feda edebiliriz” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=3,15$, Almanya için $\bar{X}=2,68$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Pazar payımızı artırmak için genellikle fiyatları kıyarız” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=2,73$, Almanya için $\bar{X}=1,94$ ’dür. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Yüksek pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=2,04$, Almanya için $\bar{X}=1,45$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

- “İnsanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=4,06$, Almanya için $\bar{X}=3,58$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “İşletmemizde yüksek getirili yüksek riskli projelere karşı güçlü bir eğilim vardır” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,26$, Türkiye için $\bar{X}=2,88$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Faaliyetlerimiz genellikle yüksek risk içerir” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=2,81$, Türkiye için $\bar{X}=2,37$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- Rekabet 2 kriterlerinde 6 ifadenin Almanya'da Türkiye'ye göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamayla öne çıktığı gözlenmiştir.
 - “Öğrenme yeteneği ilerlemenin ve rekabet avantajının temel anahtarı olarak görülür” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=4,10$, Türkiye için $\bar{X}=3,78$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
 - “Tüm çalışanlarımız, işletme olarak kim olduğumuz ve nereye gittiğimiz konusunda bilgi sahibidir” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,68$, Türkiye için $\bar{X}=3,29$ 'dur. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
 - “Tüm çalışanlarımız işletme hedeflerine bağlıdır” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,77$, Türkiye için $\bar{X}=3,21$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
 - “Çalışanlarımız ve üst yönetim, işletme yol haritasını birlikte belirler” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,42$, Türkiye için $\bar{X}=2,60$ 'dır. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

- “İşletmemiz açık fikirliliğe büyük önem verir” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,74$, Türkiye için $\bar{X}=3,38$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “Yöneticilerimiz çalışanları, kalıpların dışında düşünmeye zorlar” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,61$, Türkiye için $\bar{X}=3,27$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- Rekabet 3 kriterlerinde 4 ifade Almanya’da Türkiye’ye göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamayla öne çıkmıştır.
 - “Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,55$, Türkiye için $\bar{X}=3,25$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
 - “İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,68$, Türkiye için $\bar{X}=3,25$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
 - “Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,55$, Türkiye için $\bar{X}=3,11$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
 - “Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,55$, Türkiye için $\bar{X}=3,17$ ’dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- Motivasyon 1 kriterlerinde 3 ifade Almanya’da Türkiye’ye göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamayla öne çıkmıştır.
 - “İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,84$, Türkiye için

$\bar{X}=2,60$ 'dır. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

- “Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun ediyor” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,71$, Türkiye için $\bar{X}=3,13$ 'dür. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- “İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=4,48$, Türkiye için $\bar{X}=4,01$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- Motivasyon 2 kriterlerinde 2 ifadenin Türkiye'de Almanya'ya göre, 3 ifadenin ise Almanya'da Türkiye'ye göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamayla öne çıktığı gözlenmiştir.
 - “Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=4,46$, Almanya için $\bar{X}=4,19$ 'dur. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
 - “İşimdeki çalışma başarıyı etkileyecek sorumluluk düzeyine sahibim” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=4,29$, Almanya için $\bar{X}=3,87$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
 - “İş yerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti (Bir karşılaştırma yapsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşınızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır) yeterli seviyededir” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,68$, Türkiye için $\bar{X}=3,06$ 'dır. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
 - “Başarılı çalışmalarımın dolayı terfi olanağım oldukça yüksektir” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,48$, Türkiye için $\bar{X}=2,89$ 'dur. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

- “Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,61$, Türkiye için $\bar{X}=2,98$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- Bağlılık 1 kriterlerinde hemen hemen tüm kriterlerin Türkiye'de Almanya'ya göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamaya sahip olduğu gözlenmiştir. İlk blok bağlılık ifadelerinde Türkiye Almanya'ya göre istatistiksel olarak da daha yüksek ortalamaya sahiptir denilebilir.
- Bağlılık 2 kriterlerinde 1 ifadenin Türkiye'de Almanya'ya göre, 3 ifadenin ise Almanya'da Türkiye'ye göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamayla öne çıktığı gözlenmiştir.
 - “Kendim istesem bile şimdi kurumumdan ayrılmak bana oldukça zor gelir” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Türkiye için $\bar{X}=4,05$, Almanya için $\bar{X}=3,68$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
 - “Şimdi işimden ayrılma kararı alsam hayatımda çok şey alt üst olur” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,65$, Türkiye için $\bar{X}=3,05$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
 - “Bu kurumdan ayrılma düşüncesinin bana çok az seçenek sunacağını düşünüyorum” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,32$, Türkiye için $\bar{X}=2,88$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
 - “Kurumumda çalışmaya devam etmemim temel nedenlerinden biri de, ayrılmamın çok büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,29$, Türkiye için $\bar{X}=2,83$ 'dür. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
- Bağlılık 3 kriterlerinde 2 ifade Almanya'da Türkiye'ye göre anlamlılık bakımından önemli derecede yüksek ortalamayla öne çıkmıştır.
 - “Şu andaki kurumumda çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya

için $\bar{X}=3,61$, Türkiye için $\bar{X}=3,04$ 'dür. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

- “Kurumuma karşı kendimi borçlu hissediyorum” kriterinin ortalama puanları incelendiğinde Almanya için $\bar{X}=3,23$, Türkiye için $\bar{X}=2,62$ 'dir. Bu iki grup arasındaki farklılık %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

5. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Çizelge 70'de araştırmaya ilişkin hipotezlerin sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 70. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayılar	p	Düzeltilmiş R^2	F Değeri	Sonuç	Hipotezler
Değişim Odaklı Liderlik		0,090	0,241			RED	H1a: Değişim Odaklı Liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler
İlişki Odaklı Liderlik	GİRİŞİM ODAKLI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	0,013	0,857	0,032	2,639	RED	H1b: İlişki Odaklı Liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler H1c: Görev Odaklı Liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler
Görev Odaklı Liderlik		0,027	0,734			RED	H2a: Değişim Odaklı Liderlik öğrenme odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler
Değişim Odaklı Liderlik		0,287	0,000			KABUL	H2b: İlişki Odaklı Liderlik öğrenme odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler
İlişki Odaklı Liderlik	ÖĞRENME ODAKLI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	0,014	0,856	0,243	16,960	RED	H2c: Görev Odaklı Liderlik öğrenme odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler
Görev Odaklı Liderlik		0,021	0,802			RED	H3a: Değişim Odaklı Liderlik pazar odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler
Değişim Odaklı Liderlik		0,138	0,111			RED	H3b: İlişki Odaklı Liderlik pazar odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler
İlişki Odaklı Liderlik	PAZAR ODAKLI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	0,068	0,409	0,157	10,266	RED	H3c: Görev Odaklı Liderlik pazar odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler
Görev Odaklı Liderlik		0,100	0,259			RED	H4a: Değişim Odaklı Liderlik Motivasyonu pozitif yönde etkiler
Değişim Odaklı Liderlik		0,324	0,000			KABUL	H4b: İlişki Odaklı Liderlik Motivasyonu pozitif yönde etkiler
İlişki Odaklı Liderlik	MOTİVASYON	0,105	0,141	0,032	42,292	RED	H4c: Görev Odaklı Liderlik Motivasyonu pozitif yönde etkiler
Görev Odaklı Liderlik		0,064	0,398			RED	H5a: Değişim Odaklı Liderlik Bağlılığı pozitif yönde etkiler
Değişim Odaklı Liderlik		0,196	0,033			KABUL	H5b: İlişki Odaklı Liderlik Bağlılığı pozitif yönde etkiler
İlişki Odaklı Liderlik	BAĞLILIK	-0,049	0,579	0,108	6,985	RED	H5c: Görev Odaklı Liderlik Bağlılığı pozitif yönde etkiler
Görev Odaklı Liderlik		0,110	0,244			RED	H6a: Takdir ve Ödüllendirme Bağlılığı pozitif yönde etkiler
Takdir ve Ödüllendirme		0,166	0,012			KABUL	H6b: Yetkinlik Bağlılığı pozitif yönde etkiler
Yetkinlik	BAĞLILIK	-0,043	0,589	0,231	12,186	RED	H6c: Fiziksel Koşullar Bağlılığı pozitif yönde etkiler
Fiziksel Koşullar		-0,027	0,640			RED	H7a: Agresif Rekabet Eğilimi Liderliği pozitif yönde etkiler
Motivasyon		0,340	0,000			KABUL	H7b: Risk Eğilimi Liderliği pozitif yönde etkiler
Agresif Rekabet Eğilimi		-0,080	0,363			RED	H7c: Proaktif Eğilim Liderliği pozitif yönde etkiler
Risk Eğilimi	LİDERLİK	0,178	0,058	0,097	5,023	RED	H7d: Uygulamada Deneyim Odaklılık Liderliği pozitif yönde etkiler
Proaktif Eğilim		0,261	0,002			KABUL	H8a: Ortak Vizyon Liderliği pozitif yönde etkiler
Uygulamada Deneyim Odaklılık		0,031	0,693			RED	H8b: Multidisipliner Eğilim Liderliği pozitif yönde etkiler
Ortak Vizyon	LİDERLİK	0,311	0,001	0,300	22,239	KABUL	H8c: Öğrenmeye Bağlılık Liderliği pozitif yönde etkiler
Multidisipliner Eğilim		0,305	0,000			KABUL	H9a: Müşteri Odaklılık Liderliği pozitif yönde etkiler
Öğrenmeye Bağlılık		0,030	0,718			RED	H9b: Fonksiyonlar Arası Uyum Liderliği pozitif yönde etkiler
Müşteri Odaklılık	LİDERLİK	0,220	0,055	0,172	11,332	KABUL	H9c: Rakip Odaklılık Liderliği pozitif yönde etkiler
Fonksiyonlar Arası Uyum		0,327	0,000			KABUL	H10a: Takdir ve Ödüllendirme Liderliği pozitif yönde etkiler
Rakip Odaklılık		-0,013	0,883			RED	H10b: Yetkinlik Liderliği pozitif yönde etkiler
Takdir ve Ödüllendirme		0,548	0,000			KABUL	H10c: Fiziksel Koşullar Liderliği pozitif yönde etkiler
Yetkinlik	LİDERLİK	0,195	0,031	0,482	35,649	KABUL	
Fiziksel Koşullar		0,114	0,085			RED	

Çizelge 70. (devamı) Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β Katsayılar	p	Düzeltilmiş R^2	F Değeri	Sonuç	Hipotezler
Motivasyon		-0,061	0,480			RED	H10d: Motivasyon Liderliği pozitif yönde etkiler
Duygusal Bağlılık		0,306	0,003			KABUL	H11a: Duygusal Bağlılık Liderliği pozitif yönde etkiler
Sadakat	LİDERLİK	0,111	0,231	0,125	8,127	RED	H11b: Sadakat Liderliği pozitif yönde etkiler
Gereklilik		-0,003	0,975			RED	H11c: Gereklilik Liderliği pozitif yönde etkiler
Ortak Vizyon		0,088	0,094			RED	H12a: Ortak Vizyon Girişim Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Multidisipliner Eğilim	GİRİŞİM ODAKLILIK	0,205	0,001	0,167	10,947	KABUL	H12b: Multidisipliner Eğilim Girişim Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Öğrenmeye Bağlılık		0,004	0,940			RED	H12c: Öğrenmeye Bağlılık Girişim Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Müşteri Odaklılık		0,095	0,179			RED	H13a: Müşteri Odaklılık Girişim Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Fonksiyonlar Arası Uyum	GİRİŞİM ODAKLILIK	0,028	0,620	0,088	5,799	RED	H13b: Fonksiyonlar Arası Uyum Girişim Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Rakip Odaklılık		0,148	0,006			KABUL	H13c: Rakip Odaklılık Girişim Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Takdir ve Ödüllendirme		0,104	0,071			RED	H14a: Takdir ve Ödüllendirme Girişim Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Yetkinlik	GİRİŞİM ODAKLILIK	0,026	0,708	0,095	4,900	RED	H14b: Yetkinlik Girişim Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Fiziksel Koşullar		-0,091	0,079			RED	H14c: Fiziksel Koşullar Girişim Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Motivasyon		0,150	0,026			KABUL	H14d: Motivasyon Girişim Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Duygusal Bağlılık		0,110	0,052			KABUL	H15a: Duygusal Bağlılık Girişim Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Sadakat	GİRİŞİM ODAKLILIK	0,173	0,001	0,197	13,173	KABUL	H15b: Sadakat Girişim Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Gereklilik		0,032	0,507			RED	H15c: Gereklilik Koşullar Girişim Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Agresif Rekabet Eğilimi		0,052	0,319			RED	H16a: Agresif Rekabet Eğilimi Öğrenme Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Risk Eğilimi	ÖĞRENME ODAKLILIK	0,091	0,129	0,270	14,789	RED	H16b: Risk Eğilimi Öğrenme Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Proaktif Eğilim		0,316	0,000			KABUL	H16c: Proaktif Eğilim Öğrenme Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Uygulamada Deneyim Odaklılık		0,000	0,998			RED	H16d: Uygulamada Deneyim Odaklılık Öğrenme Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Müşteri Odaklılık		0,281	0,000			KABUL	H17a: Müşteri Odaklılık Öğrenme Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Fonksiyonlar Arası Uyum	ÖĞRENME ODAKLILIK	0,229	0,000	0,358	28,679	KABUL	H17b: Fonksiyonlar Arası Uyum Öğrenme Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Rakip Odaklılık		0,080	0,131			RED	H17c: Rakip Odaklılık Öğrenme Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Takdir ve Ödüllendirme		0,181	0,004			KABUL	H18a: Takdir ve Ödüllendirme Öğrenme Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Yetkinlik	ÖĞRENME ODAKLILIK	0,105	0,168	0,239	12,729	RED	H18b: Yetkinlik Öğrenme Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Fiziksel Koşullar		0,107	0,055			RED	H18c: Fiziksel Koşullar Öğrenme Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Motivasyon		0,100	0,170			RED	H18d: Motivasyon Öğrenme Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Duygusal Bağlılık		0,204	0,002			KABUL	H19a: Duygusal Bağlılık Öğrenme Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Sadakat	ÖĞRENME ODAKLILIK	0,178	0,003	0,243	16,911	KABUL	H19b: Sadakat Öğrenme Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Gereklilik		0,028	0,616			RED	H19c: Gereklilik Öğrenme Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Agresif Rekabet Eğilimi		-0,047	0,401			RED	H20a: Agresif Rekabet Eğilimi Pazar Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Risk Eğilimi	PAZAR ODAKLILIK	0,106	0,097	0,193	9,912	RED	H20b: Risk Eğilimi Pazar Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Proaktif Eğilim		0,282	0,000			KABUL	H20c: Proaktif Eğilim Pazar Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Uygulamada Deneyim Odaklılık		0,004	0,962			RED	H20d: Uygulamada Deneyim Odaklılık Pazar Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Ortak Vizyon		0,257	0,000			KABUL	H21a: Ortak Vizyon Pazar Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Multidisipliner Eğilim	PAZAR ODAKLILIK	0,117	0,062	0,380	31,398	RED	H21b: Multidisipliner Eğilim Pazar Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Öğrenmeye Bağlılık		0,150	0,013			KABUL	H21c: Öğrenmeye Bağlılık Pazar Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Takdir ve Ödüllendirme		0,233	0,001			KABUL	H22a: Takdir ve Ödüllendirme Pazar Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Yetkinlik	PAZAR ODAKLILIK	-0,042	0,604	0,169	8,600	RED	H22b: Yetkinlik Pazar Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Fiziksel Koşullar		0,098	0,100			RED	H22c: Fiziksel Koşullar Pazar Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Motivasyon		0,092	0,235			RED	H22d: Motivasyon Pazar Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Duygusal Bağlılık		0,228	0,002			KABUL	H23a: Duygusal Bağlılık Pazar Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Sadakat	PAZAR ODAKLILIK	0,038	0,563	0,106	6,899	RED	H23b: Sadakat Pazar Odaklılığı pozitif yönde etkiler
Gereklilik		0,014	0,823			RED	H23c: Gereklilik Pazar Odaklılığı pozitif yönde etkiler

B. Çalışmanın Öneme Dair Genel Değerlendirme

Çalışmamıza konu olan örgüt farklı lokasyonları ve departmanları ile kültür, motivasyon, çalışan bağlılığı ve liderlik boyutları ile incelenmiş ve aralarındaki ilişkiler değerlendirilmiştir.

İşletmelerin başarısı için sahip olduğu finansal ve fiziksel olanaklarının yanısıra çalışanlarının yetenekleri, yöneticilerinin liderlik şekilleri de büyük önem taşır. Bu bağlamda çalışmamızda hem şirket içi değişkenlere bakılmış hem de çalışan bağlılık ve motivasyonu ile rekabetçi kültür özellikleri dikkate alınmıştır.

Araştırmaya konu olan şirket üretim ve satış faaliyetleri ile alanında lider ve dijitalleşme anlamında öncü şirketlerden biridir. Şirkette Y jenerasyonunun %70 seviyelerinde bulunması genç çalışan grubu dinamiklerini anlamamız açısından da faydalı olmuştur. Araştırmamızda görüldü ki; bahsi geçen örgüte atfedilen özelliklere katılım puanı çoğunlukla X jenerasyonunda daha yüksek puanlarda seyrederken, Z jenerasyonunda sahiplik duygusunun önceki nesillere göre nispeten daha düşüktür. Bu bağlamda genç neslin daha yaşlı nesle göre bağlılık konusunda sadakatinin daha az olduğunu söyleyebiliriz. X jenerasyonu bireylerde tam bir bağlılık olduğu gözlemlenirken, Y jenerasyonu için bu durum biraz daha farklı gözlemlenmiştir. Z jenerasyonunda ise örgüte bağlılık söz konusu olduğunda belirgin bir şekilde mantığın duyguların önünde olduğu söylenebilir. Bu durumu en iyi açıklayan ifade anketimizde yer alan “Bu kurumdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından bir tanesi mevcut alternatiflerin kıtlığıdır” ifadesidir. Bunlara ek olarak “nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa Pazar payını artırmaya büyük önem veririz” ve “yüksek Pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerin fiyatlarının altında tutarız” ifadelerine bakıldığında genç neslin kurum geleneklerine X jenerasyonuna göre farklı bir bakış açısı ile yaklaştığını söyleyebiliriz.

Araştırma birbirlerini etkileyen değişkenlere baktığımızda; değişim odaklı liderlik boyutunun öğrenme odaklı örgüt kültürünü, motivasyonu ve bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Yine aynı şekilde takdir ve ödüllendirme ile motivasyonun da bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır.

Araştırmada girişim odaklılık boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; proaktif eğilimin liderliği pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Öğrenme odaklılık boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde ise; ortak vizyon ve

multidisipliner eğilimin liderliği pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Aynı şekilde pazar odaklılık boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; fonksiyonlararası uyumun liderliği pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Motivasyon boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde ise; takdir ve ödüllendirme ile yetkinliğin liderliği pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Bağlılık boyutlarının etkileme oranı incelendiğinde; duygusal bağlılığın liderliği pozitif yönde etkilediği sonucu alınmıştır. Liderlik, rekabet, motivasyon ve bağlılık genel ortalamalarında Türkiye ve Almanya arasında %95 güven seviyesinde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Ancak Türkiye çalışanlarının Almanya çalışanlarına göre daha yüksek farklılığa sahip olduğu blok Bağlılık 1 bölümü olmuştur. Benzer şekilde istatistiksel olarak anlamlı bulunan farklılıklarda bu defa Almanya'nın Türkiye'ye göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu ifade gruplarına bakacak olursak; Rekabet 2, Motivasyon 1 ve Bağlılık 3 başlıklarının öne çıktığı görülmüştür.

Araştırmamıza konu olan şirketlerde her ne kadar farklı coğrafi lokasyonlar bulunsun da aynı şirketin kültürel özelliklerini taşıdıkları ancak bunun jenerasyonlar nezdinde farklılaştığı söylenebilir. Bu yönü ile günümüzün dijitalleşen ortamında şirketler için çok önemli bulunan genç ve yetenekli jenerasyonların örgütlere çekilebilmesi ve örgütte tutundurulabilmesi için örgütlerin son derece dikkatli olması gerekliliği bir kez daha ortaya çıkıyor. Zira yıllardır başarılı şekilde faaliyetinde bulunan bu gibi örgütlerde farklı jenerasyonların bir arada uyum içerisinde çalışması son derece önemlidir. Ancak gerek motivasyon, gerek bağlılık gerekse kültür boyutlarında jenerasyonlar arası farklı anlayış ve beklentiler dikkatli şekilde ele alınarak uygulamalar hayata geçirilmelidir. Örgütün yüksek karlılıkta çalışarak pay sahiplerine ve paydaşlarına sürdürülebilir katkı sağlamaya devam etmesi, rakiplerine fark yaratan hamlelerde bulunabilmesi, gelecek için sağlam adımlar atarak hızla değişen dünya dinamiklerine çevik şekilde uyumlanabilmesi ancak tüm bu farklılıkları tespit ederek ve uygun hamleleri hayata geçirmesi ile mümkün olabilecektir. Bu anlamda örgütte yürütülebilecek odak grup çalışmaları ile örgütün geleceği adına son derece faydalı öngörü ve tespitlerde bulunularak geleceğe hazırlanması mümkün kılınabilir.

Araştırma sonuçlarında çıkan bulguların dijitalleşen şirketlerde yeni liderliğe dair bulunması gereken özelliklere ışık tutması ve jenerasyonlar arasındaki farklılıkları ortaya koyması anlamında konferans, seminer, TV programları gibi

yayınlarla konunun uzmanlarına ve araştırmacılarına iletilmesi son derece yararlı olacaktır.

C. Araştırmacılara Yönelik Değerlendirme

Bu araştırma, Türkiye ve Almanya’da imalat sektöründe faaliyet gösteren aynı firmanın genel müdürlük, pazarlama ve satış bölümü, üretim tesisi ve ofisinde çalışan 150 personeli üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bulgular, bu firmanın durumunu yansıtmaktadır. Araştırma bulgularının genellenebilirliğini yükseltmek için aynı araştırma daha yüksek örneklem üzerinden yürütülebileceği gibi farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde de yürütülerek benzer sonuçlar elde edilip edilemeyeceği araştırılabilir.

Bu çalışmada motivasyon, bağlılık, liderlik, pazar, değişim ve öğrenme odaklı örgüt kültürü gibi katılımcının görüşünün sorulduğu subjektif ve rakamsal olmayan ölçekler kullanılmıştır. Daha sonraki çalışmalarda belirli aralıklarla objektif sayısal ölçekler kullanılarak liderlik, rekabetçi örgüt kültürü unsurları ve bağlılık arasında benzer ilişkilerin var olup olmadığına bakılabilir. Böylece, bu çalışmanın ortaya koyduğu ilişkilerin yapısal olarak gerçekten mi var olduğu yoksa ölçeğe bağlı olarak mı var olduğu analiz edilebilir. Objektif mali ölçeklerin kullanılması, aynı zamanda bu çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait verilerin aynı kaynaktan alınması sorununu da ortadan kaldıracaktır.

Araştırmanın yöntemi yazılı anket ile ilerlendiğinden bazı yorumları derinlemesine irdeleme imkanı kısıtlı kalmıştır. Bu nedenle bu ve benzeri araştırmalar için hedef kitle içerisindeki belli gruplarla odak grup toplantıları yapılarak yorumların detaylı alınması ve irdelenmesi önemli olacaktır.

D. Yöneticilere Yönelik Değerlendirme

Günümüzde giderek daha çok artan rekabet, hız ve dijitalleşme tüm şirketleri potansiyeli yüksek çalışanları örgütlerine çekme ve özellikle değişen jenerasyon dinamikleri ile onları örgütte yüksek performansla çalışır halde tutma konusunda zorlamaktadır. Örgütler hedefleri doğrultusunda yüksek karlılıkta çalışarak pay sahiplerine ve paydaşlarına sürdürülebilir katkı sağlamakla yükümlüdür. Bu bağlamda kültür, motivasyon, çalışan bağlılığı ve liderlik modelleri şirketin amaç ve

hedeflerine direkt etkili olarak günümüzün iş dünyasında son derece önemli hale gelmiştir.

Başarının sürekliliğini sağlamak isteyen dijital veya dijitalleşen işletme yöneticilerine, araştırma bulguları çerçevesinde, firmalarında yeniliği, öğrenmeyi ve risk almayı teşvik edici bir ortam oluşturmaları önerilebilir. Yöneticinin hataları cezalandırılmayıp yenilikleri, yeni fikirleri ödüllendirildiği, personel hedefleri ile işletme hedeflerini birleştirdiği bir iş ortamında çalışanlar öğrenmeye, risk almaya, yeni fikirler denemeye, müşteriler ile olan ilişkilerinde inisiyatif kullanmaya daha istekli olacaklardır ki bunun da firmaya uyum sağlamaya çalışan personelin hem motivasyonunu hem firmaya olan bağlılığını hem de firmanın genel olarak performansını arttıracacağı savunulabilir. Bu anlamda bu tarz liderliği benimsemiş bir yeni liderlik tanımının ortaya konduğu söylenebilir.

Teknolojik yeniliklerin rekabetin düzeyini arttırdığı pazarlarda, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajlarını korumalarının yenilik yapma güçlerine bağlı olduğu gerçeğinden hareketle, çalışanların firmaya bağlılıklarını ve iş motivasyonlarını arttırmaları için pazar odaklı, öğrenme odaklı ve girişim odaklı kültürü desteklemeleri gerekmektedir. Değişime uyum sağlayan, esnekliği ve yeniliği ilke edinen değişme odaklı liderler, örgütte, “müşteriye ve rakiplere, öğrenmeye bağlı, açık fikirli, risk alma ve rekabetçi agresiflik eğilimi yüksek, yenilikçi ve proaktif hareketlere önem veren” bir kültürü yaygınlaştırarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan yenilikçilik güçlerini arttırabilirler. Nitekim değişime odaklı liderlerin öğrenme odaklılık aracılığıyla çalışan bağlılığını ve motivasyonunu arttırdığı bulgusu bu bilgiyi desteklemektedir.

IX. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ACUNER AKIN, Ş. (2010). **Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- AGARD, K. A. (2010). **Leadership in Nonprofit Organizations: A Reference Handbook**. California, Sage Publications, 917-984.
- AŞAN, Ö. ve AYDIN, E. M. (2006). **Örgütsel Davranış** (Ed. H. Can). Denizli, Arıkan Basım Yayım Ltd. Şti.
- ATAMAN, G. (2002). **İşletme Yönetimi**, İstanbul. Türkmen Kitabevi.
- AYKAÇ, A. (2010). **İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Ankara, Gazi Üniversitesi.
- BAKAN, İ. (2011). **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- BALAY, R. (2014). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları.
- BLOISI, W., CURTIS, W. C., PHILLIP, L. H. (2003). **Management and Organizational Behaviour**. European Edition, New York, The McGraw-Hill Companies.
- CAROLINE, A. M. ve BRUCE, T. (2006). **Managing the Generation Mix**. Second Edition, HRD Press, USA.
- CELEP, C. (2004). **Dönüşümsel Liderlik**, Ankara, Anı Yayıncılık.
- ÇAM, S. (2002). **Öğrenen Organizasyonlar ve Rekabet Üstünlüğü**, İstanbul, Papatya Yayıncılık.
- ÇATI, K. ve IŞKIN, M. (2008). **Pazar Yönlülük: Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler**, (Ed. İ. Varinli ve K. Çatı), Ankara, Detay Yayıncılık.
- ÇELİK, V. (2000). **Eğitimsel Liderlik**, Ankara, Pegem A Yayıncılık.

- DOĞAN, S. (2006). **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, İstanbul, Nobel Yayınları.
- ERDOĞAN, İ. (2002). **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- EREN, E. (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 7. Basım, İstanbul, Beta Basım Yayım,
- EREN, E. (2004). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 8. basım, İstanbul. Beta Yayıncılık.
- EREN, E. (2007). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- EREN, E. (2011). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul, Beta Yayınları.
- FAYOLLE, A. ve KYRO, P. (2008). **The Dynamics between Entrepreneurship, Environment and Education**, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- FRANCIS, J. G. ve GENE, M. J. (1980). **Human Behavior in the Work Environment a Managerial Perspective**. Santa Monica California, Goodyear Publishing Company Inc.
- FORTUNE, J. ve GEOFF, P. (1995). **Learning From Failure: The Systems Approach**, Chichester, UK, Wiley.
- GORDON, J. R. (2002). **Organizational A Diagnostic Approach**. 7'th Ed., New Jersey, Prentice – Hall Int.
- GÜNEY, S. (2001). **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara. Nobel Yayınları.
- HITT, M.A., MİLLER, C.C. ve COLELLA, A. (2011). **Organizational Behavior** (3th Edition), Asia, John Wiley&Sons.
- HUNSAKER, P. L. (2005). **Management A Skills Approach**. New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- İNCE, M. ve GÜL, H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Çizgi Kitapevi Yayınları.
- JONES, G. ve GEORGE, J.M. (2007). **Understanding and Managing Organizational Behavior**. 5 th. Ed., Prentice Hall.
- KESER, A. (2012). **Motivasyon: Çalışma Psikolojisi**, (3. Baskı), Bursa, Ekin Yayınları.
- KOÇEL, T. (2001). **İşletme Yöneticiliği**, (8. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- KOÇEL, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayınları.
- KOÇEL, T. (2005). **İşletme Yöneticiliği**, (10. Baskı), İstanbul, Arkan Basım.

- KRAEMER, H. M. (2011). **From Values to Action: The Four Principles of Values-Based Leadership**, California, Jossey-Bass.
- MAHMUTOĞLU, A. (2009). **İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık**, Ankara, Korza Yayıncılık.
- MELCRUM, P. (2005). **An Independent Research Report on Employee Engagement**, UK, Melcrum.
- MEMDUHOĞLU, H. B. ve YILMAZ, K. (2017). **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- MINER, J. B. (2005). **Organizational Behavior 1, Essential Theories of Motivation and Leadership**, New York, M.E. Sharpe, Inc.
- NORTHCRAFT, G. B. ve NEALE, M. A. (1990). **Organizational Behavior**, The Dryden Pres, USA.
- NORTHOUSE, P. G. (2016). **Leadership, Theory and Practise**, California, Sage Publications.
- ÖMER. A. (1996). **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, Bursa, Ekin Kitapevi.
- ÖZDEN, Y. (1999). **Eğitimde Yeni Değerler**, (2. Baskı), Ankara, Pegem Yayıncılık.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2011). **Örgütsel Davranış**, Bursa, Ekin Kitapevi.
- REITZ, H. J. (1977). **Behavior in Organizations**. Richard D. Ontario, Irwin, Inc.
- ROBBINS, S. P. ve JUDGE, T. A. (2012). **Tutumlar ve İş Tatmini** (ss.70-97), Çev. İlnur Özalp Türetgen ve Gökçe Başbuğ, **Motivasyon Temelleri** (ss.202-239), Çev. Güven Ordun, **Motivasyon: Kavramlardan Uygulamalara**, (ss.240-273), Çev. Güven Ordun, **Örgütsel Davranış Nedir?**, (ss.2-37), Çev. İnci Erdem, **Örgütsel Davranış**, Ed. İnci Erdem, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd.
- ROBINS S.P. ve COULTER, M. (2002). **Management** (7th ed). India, Prentice-Hall.
- ROBINSON, I. (2006). **Human Resource Management in Organizations**, London, CIPD.
- SALDAMLI, A. (2009). **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, Ankara, Detay Yayıncılık.
- SCHEIN, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, (2nd Edition), San Francisco, JosseyBass.

- SCHWAB, K. (2016). **Dördüncü Sanayi Devrimi**, (Çev.Z. Dicleli,) İstanbul, Optimist Yayıncılık.
- SENGE, P. M. (2000). **Beşinci Disiplin** (Çev. A. İldeniz ve A. Doğukan), 7. Baskı, Yapı Kredi Yayınları.
- ŞİMŞEK, Ş., ÇELİK, A. ve AKGEMCİ, T. (2014). **Davranış Bilimleri** (2. Baskı), Konya, Eğitim Yayınevi.
- TAYLOR, D. H. (2010). **The Power of Values-Based Leadership**, USA, The Imperfect Leader, Author House Pub.
- WEKLEY, K. N. ve YUKL, G. A. (1977), **Organizational Behavior and Personnel Psychology**. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois.
- YAZICI, S. (2001). **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, Alfa Basım Yayım.
- YILMAZ, Ö. D. (2012). **Örgütlerde Güç, Politik Davranış ve İzlenim Yönetimi: Truzim İşletmelerinden Örnek Olaylar**, Ankara, Detay Yayıncılık.
- YUKL, G. A. (2010). **Leadership in Organizations**. 7th. ed., New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- YUKL, G. A. (2002). **Leadership in Organizations**, (5th Edition), Upper Saddle River. Prentice Hall.
- YUKL, G. A. (2011). **Leadership in Organization**, (8th Edition). Dorling Kindersely (India), Pearson Education.
- YÜCEL, İ ve KOÇAK, D. (2015). **Örgüt Kültürü, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık**, Konya, Eğitim Yayınevi.
- YÜKSEL, Ö. (2007). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitapevi.
- ZEMKE, R., CLAIRE, R. ve BOB, F. (2003). **Generations at Work: Managing The Clash Of Boomers, Gen Xers and Gen Yers in The Workplace**. 2nd Ed., Amacom, USA.

DERGİLER

- ADIGÜZEL, O., BATUR, H. Z. ve EKŞİLİ, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 19, sayı 1, s. 165-182.
- ADIGÜZEL, Z. (2018). Öğrenme Odaklılığının Hizmet Sektöründe Bulunan Çalışanlar Üzerindeki Etkileriyle Birlikte Lider Etkililiğinin Ara

- Değişken Etkisinin İncelenmesi, **Business and Management Studies: An International Journal**, volume 6, number 2, p. 410-429.
- AKBAŞLI, S., DİŞ, O. ve DURNALI, M. (2020). İlkokul Öğretmenlerinin Karşılaştıkları Yıldırma Davranışları ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, s. 1-18.
- AKBOLAT, M., IŞIK, O. ve YILMAZ, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, cilt 1, sayı 11, s. 35-50.
- AKDEMİR, A. vd. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, cilt 2, sayı 2, s.11-42.
- AKSOY, B., KOÇANCI, M. ve NAMAL, M. K. (2019). Girişimcilik Motivasyonu: Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi Katılımcıları Örneği, **Yönetim ve Ekonomi**, cilt 26, sayı 1, s. 109-129.
- ALİ, M. ve PUAH, C. (2018). Transformational Leadership, Organizational Commitment and Innovative Success, **Market Forces**, volume XIII, number 1, p. 42-55.
- AL-ZAWAHREH, A. ve AL-MADI, F. (2012). The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, volume 46, number 1, p. 158-170.
- ARSAWAN, I. E., PASEK, İ. K. ve SURYANTINI, N. S. (2017). Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Organizational Commitment and SMEs Business Performance: A Comparative Analysis, **International Business Management**, volume 11, number 8-10, p. 1583-1591.
- AVOLIO, B. J., BASS, B. M. ve JUNG, D. I. (1999). Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, volume 72, number 1, p. 441-462.

- AZİZAĞAOĞLU, A. (2019). “Girişimci Pazarlama: Pazarlamaya Proaktif ve İnovatif Bir Yaklaşım”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, cilt 15, sayı 1, s. 276-288.
- AYDEMİR, Y. ve KOŞAR, S. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Ankara İli Örneği), **Başkent Üniversitesi Eğitim Dergisi**, cilt 6, sayı 2, s. 250-264.
- AYDOĞAN, İ. (2002). Etkili Yönetim, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 13.
- BAKAN, İ., ERŞAHAN, B., BÜYÜKBEŞE, T., DOĞAN, İ. F. ve KEFE, İ. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, cilt 1, sayı 14, s. 201-222.
- BALTACI, F., KAVACIK, M., ŞENTÜRK, F. K. ve KURAR, İ. (2014). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya’da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 14, sayı 2, s. 59-85.
- BANOĞLU, K. ve PEKER, S. (2012). Öğrenen Örgüt Olma Yolunda İlköğretim Okul Yöneticilerin Okullarına ve Kendilerine İlişkin Algı Durumları, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 43, s. 71-82.
- BASS, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, **Organizational Dynamics**, volume 18, number 3, p. 19-31.
- BASS, B.M. ve AVOLIO, B.J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture, **Public Administration Quarterly**, volume 17, number 1, p. 112-17.
- BAYAZIT, M. ve KOÇAŞ, C. (2012). Örgütsel Kültür ve Pazar Odaklılık Performansı: “Kültür Tipi” ve “Güçlü Kültür” Önermelerinin Türkiye’de Testi, **Sabancı Üniversitesi Dergisi**, s. 1-50, <http://research.sabanciuniv.edu/20189/>, (Erişim Tarihi: 12.12.2019).
- BAYRAM, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, **Sayıştay Dergisi**, sayı 59, s.125-139.
- BECHERER, R.C., HAYNES, P.J. ve FLETCHER, L.P. (2006), Paths to Profitability in Owner-Operated Firms: The Role of Entrepreneurial,

- Journal of Business and Entrepreneurship**, volume 18, number 1, p. 17-31.
- BERCOVITCH, J. (1983). Conflict and Conflict Management in Organizations: A Framework for Analysis, **The Asian Journal of Public Administration**, volume 5, number 2, p. 104-123.
- BILLSBERRY, J. ve NORTH-SAMARDZIC, A. (2016). Surfacing Authentic Leadership: Inspiration from After Life, **Journal of Leadership Education**, volume 15, number 2, p. 1-13.
- BOBIC, M.P. ve DAVIS, W.E. (2003). A Kind Word for Theory X: Or Why so many Newfangled Management Techniques Quickly Fail, **Journal of Public Administration Research and Theory**, volume 13, number 3, p. 239-264.
- BULUÇ, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, cilt 15, sayı 57, s. 5-34.
- BULUT, Ç. YILMAZ, C. ve ALPKAN, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri, **Ege Akademik Bakış**, cilt 9, sayı 2, s. 513-538.
- CALANTONE, R. J., CAVUSGİL, S. T. ve ZHAO, Y. (2002). Learning Orientation, Firm İnnovation Capability and Firm Performance, **Industrial Marketing Management**, volume 31, number 6, p. 515-524.
- CENGİZ, E., ACUNER, T. ve BİRDOĞAN, B. (2007). Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 9, sayı 1.
- CHOW, H.S. (1994). Organizational Commitment and Career of Chinese Managers In Hong Kong and Taiwan, **The International Journal of Career Management**, volume 6, number 4.
- CHUGHTAI, A.A. ve ZAFAR, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers, **Applied H.R.M. Research**, volume 11, number 1, p. 39-64.
- ÇAKINBERK, A. ve DEMIREL, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 24, sayı 1, s. 103-119.

- ÇATIR, O. Ş. ve NİLAY, A. Ö. (2015). Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, **Electronic Journal Of Vocational Colleges**, 4. Umyos Özel Sayısı, (s. 105-114).
- ÇEKMECİOĞLU, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. **KOSBED**, sayı 28, s. 21-34.
- ÇELİK, C. ve SÜN BÜL, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 3 s. 49-66.
- ÇİVİLİDAĞ, A. ve ŞEKERCİOĞLU, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması, **Mediterranean Journal of Humanities**, cilt 7, sayı 1, s. 143-156.
- ÇÖGÜRCÜ, İ. (2016). İktisadi Doktrinlerde Geçmişten Günümüze Girişimciliğin Önemi, **Selçuk Üniversitesi, SBE Dergisi**, sayı 35, s. 65-80.
- ÇÖL, G. ve GÜL, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 19, sayı 1, s. 291-306.
- DAL, N. E., ORAL, M. A. ve KILIÇ, R. (2019). Girişimci Pazarlama: Uluslararası Sera, Tarım Ekipmanları ve Teknolojileri Fuarına Katılan İşletmelerin Girişimci Pazarlama Çabalarına Yönelik Bir Araştırma, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, cilt 7, sayı 1, s. 101-122.
- DAL, N.E. ve DAL, V. (2016). Girişimci Pazarlama: Kavramsal Bir Çalışma, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 8, sayı 14, s. 42-63.
- DATTA, B. (2015). Assessing The Effectiveness of Authentic Leadership. **International Journal of Leadership Studies**, volume 9, number 1, p. 62-75.
- DEMİRCİ, M. K., DEVELİOĞLU, K., ÖZLER, H. ve ÖZENLİ, S. (2012). Örgütsel Kültür ve Takım Çalışması Uygulamaları Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Çalışma, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 7, sayı 2, s.1-18.

- DESHPANDE, R. FARLEY, J. U. ve WEBSTER, F. E. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation and İnnovativeness İn Japanese Firms: A Quadrad Analysis, **Journal of Marketing**, number 57, p. 23-37.
- DICK, G. ve METCALFE, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment-A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff, **International Journal of Public Sector Management**, volume 14, number 2, p. 111-128.
- DOĞAL, S. ve KILIÇ, S., (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirilmesinin Yeri ve Önemi, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, sayı 29, s.37-61.
- DOĞANAY, A. ve ŞEN, E. (2014). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 12, s. 324-348.
- DURAN, C., BÜBER, H. G. ve EREN, G. (2013), Girişimcilik Hislerine Eğitimin Katkısı: Kütahya Meslek Yüksek Okulu Makine Programı Örneği. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, cilt 8, sayı 2, s. 33-56.
- DURMAZ, Y., BAHAR ORUÇ, R. ve KURTLAR, M. (2011). Kişisel Faktörlerin Tüketici Satın Alma Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, cilt 2, sayı 1, s. 114-133.
- DÜNDAR, S., ÖZUTKU, H. ve TAŞPINAR, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş Görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 2, s. 105-119.
- DÜZGÜN, M. S. ve MARŞAP, A. (2018). Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama, **Yönetim ve Ekonomi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.**, cilt 25, sayı 1, s. 777-810.
- EGGERS, F., KRAUS, S., HUGHES, M., LARAWAY, S., ve SNYCERSKİ, S. (2013). Implications of Customer and Entrepreneurial Orientations for SME Growth, **Management Decision**, volume 51, number 3, p. 524-546.
- EISENHARDT, K. M. ve TABRIZI, B. N. (1995). Accelerating Adaptive Processes: Product İnnovation in the Global Computer İndustry. **Administrative Science Quarterly**, number 40, p. 84-110.

- EKVALL, G. (1991). Change-Centred Leaders: Empirical Evidence of A Third Dimension of Leaders. **Leadership and Organization Development Journal**, number 12, p.18-23.
- ELİYANA, A. MA'ARİF, S. ve MUZAKKI, (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership Towards Employee Performance, **European Research on Management and Business Economics**, volume 25, number 3, p. 144-150.
- EREN, M. Ş. ve TITIZOĞLU, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri, **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 1, sayı 27, s. 275-303.
- ERGÜN, E. ve ÇELİK, S. (2015). Yöneticilerin Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İş Stresi Arasındaki İlişki. **F.N. Hem. Dergisi**, cilt 23, sayı 3, s. 203-214.
- ERHAN, T., ÇARIKÇI, H. İ. ve ALPARSLAN, A. M. (2018). Akademisyenlerin Başarı Hedefleri Üzerinde Değerlerinin ve Motivasyon Kaynaklarının Rolü, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, cilt 9, sayı 21, s. 57-72.
- ESKİLER, E., ÖZMEN, M. ve UZKURT, C. (2011). Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, cilt 6, sayı 1, s. 31-69.
- FALFFERTY, B. A. ve HULT, T. (2001). A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives, **European Journal of Marketing**, volume 35, number 1/2, p. 92-109.
- FERNANDEZ, J. VE HOGAN, R. T. (2002). Values Based Leadership, **The Journal for Quality and Participation**, volume 25, number 4, p. 25-26.
- FINEGOLD, D., MOHRMAN, S., ve SPREITZER, G. (2002). Age Effects on the Predictors of Technical Workers' Commitment and Willingness to Turnover, **Journal of Organizational Behavior**, number 23, p. 655-674.
- GAGNÉ, M. ve DECI, E. L. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation, **Journal of Organizational Behavior**, number 26, p. 331-362.

- GÖKKAYA, S. ve TÜRKER, N. (2018). İş Motivasyonu ile İş Tatmini Üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, cilt 3, sayı 5, s. 12-28.
- GÖRKER, N. ve ERDİL, O. (2018). İnovasyon Sürecinde Örgütü Girişimsel ve Öğrenme Odaklılığa Yönlendirmede Dönüştürücü Liderlik Tarzının Etkisi, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt 19, sayı 2, s. 115-129.
- GÖZÜM, A. G. (2019). Girişimcilik Alanında Yazılan Akademik Makalelerin Kategorik Olarak Değerlendirilmesi: Girişimciliğin Türkiye'deki Akademik Örüntüsü, **Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 15, s. 367-385.
- GREENBERG, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, **Journal of Management**, volume 16, p.399-432.
- GÜL, H. ve ŞAHİN, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, volume 25, number 1, s. 237-239.
- GÜLLÜCE, A. Ç., KAYGIN, E., KAFADAR, S. B. ve ATAY, M. (2016). The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees, **Journal of Service Science and Management**, cilt 9, sayı 1, s. 263-275.
- GÜRBÜZ, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi Gerçek Mi?. **İş ve İnsan Dergisi**, cilt 2, sayı 1, s. 39-57.
- GÜREL, P. A. (2013). İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü Liderlik. **Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(1), 1-28.
- GÜZEL, Ö. F. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik bir Araştırma, **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, cilt 20, sayı 5, s. 3415-3429.
- HACIOĞLU, G., EREN S. S., EREN M. S. ve CELİKKAN H. (2012), The Effect of Entrepreneurial Marketing on Firms' Innovative Performance in Turkish SMEs, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, number 58, p. 871-878.

- HALAÇ SEÇKİN, D. (2019). Öğrenen Örgütler ve Örgütsel Öğrenme: Kavramsal Bir Bakış, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, cilt 6, sayı 5, s. 151-158.
- HATİPOĞLU, Z. ve ZENGİN, A. A. (2018). Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma, **Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, cilt 3, number 2, s. 400-421.
- HIGGS, M. (2003). How Can We Make Sense of Leadership in the 21st Century, **The Leadership & Organization Development Journal**, volume 24, number 5, p. 273-284.
- HILLS, G. E., HULTMAN, C. M., KRAUS, S. ve SCHULTE, R. (2010). History, Theory and Evidence of Entrepreneurial Marketing-An Overview, **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management (IJEIM)**, volume 11, number 1, p. 3-18.
- HIRST, G., WALUMBWA, F., ARYEE, S., BUTARBUTAR, I. ve CHEN, C. J. (2016). A Multi Level Investigation of Authentic Leadership as An Antecedent of Helping Behavior, **J Bus Ethics**, volume 139, number 1, p. 485-499.
- HOŞ, C. ve OKSAY, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20(4), 1-24.
- İBİCİOĞLU, H., ÖZDAŞLI, K., DALĞAR H. ve YILMAZ, T. (2013). Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 5, sayı 9, s. 93-105.
- İMAMOĞLU, S. Z., İNCE, H., TÜRKCAN, H. ve ATAKAY, B. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance, **Procedia Computer Science**, volume 158, p. 899–906.
- İŞCAN, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, cilt 1, sayı 11, s. 160-177.
- JARAFOVA, F. ve SAĞLAM, N. (2018). Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırmalı Analizi, **İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi**, cilt 10, sayı 3, s. 57-82.

- JUDGE, T. A., PICCOLO, R. F. ve ILIES, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity Of Consideration And Initiating Structure İn Leadership Research. **The Journal of Applied Psychology**, number 89, p. 36-51.
- KARAÇUHA, E. ve PADO, G. (2018). Dijital İnovasyon Stratejisi Yönetimi, **Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi**, cilt 3, sayı 1, s. 118-130.
- KARAHAN, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 10, number 1, s. 145-162.
- KARAMAN, N. ve KÖROĞLU, Ö. (2019). Fast Food Restoran Müşterilerinin Marka Deneyimi Algısının Davranışsal Niyetlerine, **Turizm ve Gastronomi Çalışmaları Dergisi**, cilt 7, sayı 1, s. 101-131.
- KARCIOĞLU, F., TİMURÖĞLU, M. K. ve ÇINAR, O. (2009). Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişkisi - Bir Uygulama, **Yönetim Dergisi**, sayı 63.
- KAŞLI, M., İLBAN, M. O. ve ŞAHİN, B. (2009). Modern Pazarlama Stratejileri: AB ve Türk Turizmi, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 8, sayı 27, s.79-98.
- KAYA, N. ve PATTON, J. (2011). The Effects of Knowledge-Based Resources, Market Orientation and Learning Orientation on Innovation Performance: An Empirical Study of Turkish Firms, **Journal of International Development**, cilt 23, sayı 2, s. 204-219.
- KAYIKÇI, P., ARMAĞAN, K. ve DAL, N. E. (2019). Sürdürülebilir Pazarlama: Kavramsal Bir Çalışma, **Bucak İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 2, sayı 1, s. 77-93.
- KELEŞ, N. H., (2011). Y Kuşağı Çalışanların Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 3, sayı 2, s. 129-139.
- KESER, S. ve KOCABAŞ, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, cilt 20, sayı 1, s. 1-10.
- KESKEN, J. ve AYYILDIZ, A. N. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, **Ege Akademik Bakış**, cilt 8, sayı 2, s. 729-754.
- KESKES, İ. (2014). Relationship Between Leadership Styles and Dimensions of Employee Organizational Commitment: A Critical Review and

- Discussion of Future Sirections, **Intangible Capital**, volume 10, number 1, p. 26-51.
- KHAN, S. N. (2014). Qualitative Research Method: Grounded Theory, **International Journal of Business and Management**, volume 9, number 11.
- KILIÇASLAN, Ö. ve MARŞAP, A. (2018). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi, **Uluslararası Çalışma Hayatı ve Sosyal Politika Dergisi**, cilt 1, sayı 2, s. 5-23.
- KIRAN, M., HUSSAIN, M., AFZAL, M. ve GILLANİ, S. A. (2019). Impact of Professional Stress and Career Development on Organizational Commitment Among Nurses, **Journal of Health, Medicine and Nursing**, volume 62.
- KOÇ, Hakan (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 8, sayı 28, s. 200–211.
- KODRA, A. ve KARABULUT, A. T. (2019). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 35, s. 83-105.
- KOPELMAN, R.E., PROTTAS, D.J. ve FALK, D.W. (2012). Further Development of a Measure of Theory X and Y Managerial Assumptions, **Journal of Managerial Issues**, volume 24, number 4, p. 450-470.
- KORKMAZ, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, sayı 46, s. 199-226.
- KÖSE, E. (2019). Çalışanların İş Tatmini Algıları ile İş Motivasyonu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması, **Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 4, sayı 1, s. 131-148.
- KÜÇÜK, F. (2008). Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkileri, **Kamu-İş Dergisi**, cilt 10, sayı 1.
- LATHAM, G. P. ve LOCKE, E. A. (2007). New Developments in and Directions for Goal-setting Research, **European Psychologist**, volume 12, number 4, p. 290-300.
- LEE, O.C., YUSOF, A., GEOK, S.K. ve OMAR, Z. (2017). Volunteerism, Organizational Justice And Organizational Commitment: The Case of Sport Coaches in Malaysian Schools, **International Journal of**

- Academic Research In business and Social Sciences**, volume 7, number 7, p. 387-401.
- LEVICKAITÉ, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders (The Case Of Lithuania), **LIMES**, volume 3, number 2, p. 170-183.
- LIN, X. ve GERMAIN, R. (2004) Antecedents to Customer Involvement in Product Development: Comparing US and Chinese Firms, **European Management Journal** volume 22, number 2, p. 244–255.
- LIU, A. H. (2006). Customer Value and Switching Costs İn Business Services: Developing Exit Barriers Through Strategic Value Management, **Journal of Business and Industrial Marketing**, volume 21, number 1.
- LOKE, J. (2001). Leadership Behaviors: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment, **Journal of Nursing Management**, volume 9, number 4, 191-204.
- LUMPKIN, G. T. ve DESS, G. (1996), Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct, And Linking It To Performance, **Academy Of Management Review**, volume 21, number 1, p. 135-172.
- LUTHANS, F. ve YOUSSEF, C. M. (2004). Positive Psychological Capital, Beyond Human and Social Capital, **Business Horizons**, volume 41, number 1, p. 45-50.
- MAIER, T., BOMBARD, P., GENTILE, M. ve TAVANTI, M. (2015). Millennial Generation Perceptions of Value-Centered Leadership, **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, volume 1, number 14, p. 382-397.
- MANALO, R., DE CASTRO, B. ve UY, C. (2020). The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila, **Review of Integrative Business and Economics Research**, volume 9, number 1, p. 133-159.
- MARANGOZ, M. ve ERBOY, N. (2019). Girişimci Pazarlama Eğiliminin Kendi İşini Kurma Eğilimi Üzerine Etkileri: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi**, cilt 20, sayı 44, s. 93-116.

- MARANGOZ, M., ÖNCE, G. ve ŞİMŞEK, H. F. (2007). Sivil Toplum Kuruluşlarında Müşteri Yönlülük ve İnovasyon Yönlülüğün Performansla İlişkisi, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 5, sayı 2, s. 176 – 197.
- MARKUS, M. L. ve LOEBBECKE, C. (2013). Commoditized Digital Processes and Business Community Platforms: New Opportunities and Challenges for Digital Business Strategies, **MIS Quarterly**, volume 37, number 2, p. 649-652.
- MARQUES, C. S., FERREIRA, J. J., FERREIRA, F. A., ve LAGES, M. F. (2013). “Entrepreneurial Orientation and Motivation to Start Up A Business: Evidence from the Health Service Industry”, **International Entrepreneurship and Management Journal**, volume 9, number 1, p. 77-94.
- MATSUNO, K., MENTZER, J. T. ve ÖZSOMER, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance, **Journal of Marketing**, number 66, p. 18-32.
- MILES, S. J. ve GLYNN, M. (2004), A Conceptualization of the Employee Branding Process, **Journal of Relationship Marketing**, volume 3, number 2–3, p. 65–87.
- MITIC, S. VUKONJANSKI, J. TEREK, E. GLIGOROVIC, B. ve ZORIC, K. (2016). Organizational Culture and Organizational Commitment: Serbian Case, **Journal of Engineering Management and Competitiveness**, volume 6, number 1, s. 21-27.
- MORRIS, M.H., SCHINDEHUTTE, M. ve LA FORGE, R.W. (2002). “Entrepreneurial Marketing: A Construct For Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, volume 10, number 4, p. 1-19.
- MU, J., THOMAS, E., PENG, G. ve BENEDETTO, D. (2016). Strategic Orientation And New Product Development Performance: The Role of Networking Capability and Ability, **Industrial Marketing Management**, volume 29, number 9, p. 1-15.
- MUCHIRI, M. ve MC MURRAY A. (2015). Entrepreneurial Orientation within Small Firms: A Critical Review of why Leadership and Contextual

- Factors Matter, **Small Enterprise Research**, volume 22, number 1, p. 17-31.
- MUJKIC, A., SEHIC, D., RAHIMIC, Z. ve JUSIC, J. (2014). Transformational Leadership and Employee Satisfaction, **Econviews, God**, volume XXVII, number 2, p. 259-270.
- MURPHY, PJ, LIAO, J. ve WELSCH, H.P. (2006). A Conceptual History of Entrepreneurial Thought, **Journal of Management History**, volume 12, number 1, p. 12-35.
- NAKTİYOK, A. (2003). Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 20, s. 95-116.
- NAKTİYOK, A. ve TİMURÖĞLU, K. (2008). Öğrenme Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Üzerine Etkileri, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 30, s. 169-192.
- NICHOLLS, J. (1988). The Transforming Autocrat, **Management Today**, p. 114–18.
- OGBONNA, E. ve HARRIS, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, **Int. J. of Human Resource Management**, volume 11, number 4, p. 766-788.
- OKÇU, V., ŞAHİN, M. H. ve ŞAHİN, E. (2015). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizme İlişkin Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, **Uluslararası Bilim Kültür ve Spor Dergisi**, sayı 4, s. 298-313.
- ÖRTENBLAD, A. (2018). What Does “Learning Organization” Mean? **The Learning Organization**, volume 25, number 3, p. 150-8
- ÖZALP, İ. ve ÖCAL, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, **T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 3, sayı 4, s. 207-227.
- ÖZKAN, M., AL, A. ve YAVUZ, S. (Eylül 2018). Uluslararası Politik Ekonomi Açısından Dördüncü Sanayi-Endüstri Devriminin Etkileri ve Türkiye, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 2, s. 126-156.
- ÖZLER, D. ve KOPARAN, E. (2006). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,

- Akademik Bakış Uluslararası hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, 8, s. 1-29.
- ÖZŞAHİN, M. ve ZEHİR, C. (2011). Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 9, sayı 2, s. 43-72.
- ÖZTÜRK, Z. ve YILMAZER, Ö. ve ERDEM, Ö. (2019). Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri: Kırıkkale İli Örneği. **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, cilt 5, sayı 1, s. 21-50.
- PALOMINO, M.N. ve FREZATTI, F. (2015). Role Conflict, Role Ambiguity and Job Satisfaction: Perceptions of the Brazilian Controllers, **Evaluation System (Double Blind Review)**, volume 51, number 2, p. 165-181.
- PAPATYA, N., PAPATYA, G. ve SONGUR, A. (2015). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Kaynak Tabanlı İhracat Performansı: Türkiye İSO-500 İhracatçı İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 21, s. 1-30.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., MOORMAN, R. H. ve FETTER, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, **Leadership Quarterly**, volume 1, number 2, p. 107-142.
- QUICK, J.C. (1992). Crafting an Organizational Culture: Herb's Hand at Southwest Airlines, **Organizational Dynamics**, volume 21, number 2 p. 45-56.
- RAHMAN, A., SHAHZAD, N., MUSTAFA, K., KHAN, M.F. ve QURASHI, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational Commitment. **International Journal of Economics and Financial Issues**, volume 6, number S3, p. 188-196.
- RAHMANI, H., AZARI, S., VASOKOLAEI, G. R., MIRGHAED, M.T. ve RAADABADI, M. (2015). Organizational Culture and Organizational Commitment; Correlational Study in Hospital Staffs, **Asian Social Science**, 11(5), 143-149.
- RUA, O. M. ve ARAUJO, J. C. (2016). Linking Transformational Leadership and Organizational Trust: Has Organizational Commitment a Mediating Effect on it, **Cuadernos de Gestión**, volume 16, number 1, p. 43-62.

- RUTHANKOON, R. ve OGUNLANA, S. O. (2003). Testing Herzberg's Two - Factor Theory In The Thai Construction Industry, **Emerald Insight**, volume 10, number 5, p. 333 -341.
- SADAKLIOĞLU, H. (2014). "Şehir Pazarlaması Açısından Algılanan Pazar Odaklılık İle Algılanan Performans Arasındaki İlişki", (Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi SBE.
- SAKA, T. (2017). Dönüşümü Planlamak ve Yönetmek, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 46, sayı 1, s. 9-10.
- SAMANCIOĞLU, M., BAGLIBEL, M. ve ERWIN, B. J. (2020). Effects of Distributed Leadership on Teachers Job Satisfaction Organizational Commitment and Organizational Citizenship, **Pedagogical Research**, volume 5, number 2, p. 1-9.
- SAYDAN, R. ve KANIBİR, H. (2007). Global Pazarlamada Toplumsal Kültür Farklılıklarının Önemi (Çokuluslu Şirket ve Yerel Kültür Örnekleri), **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 22, s. 74-89.
- SEHRING, T. (2015). The Power of Values-Based Leadership, **Workforce**, volume 94, number 7, p. 30-31.
- SERRAT, O. (2017). Building a Learning Organization, **Knowledge Solutions**, p. 57-67.
- SHANE, S., LOCKE, E. A., ve COLLINS, C. J. (2012). Entrepreneurial Motivation, **Human Resource Management Review**, volume 13, number 2, p. 257-279.
- SHATALEBI, B. ve YARMOHAMMADIAN, M. H. (2011). Value Based Leadership Paradigm, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, volume 1, number 15, p. 3703-3707.
- SHUCK, B. ve WOLLARD, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations, **Human Resource Development Review**, volume 9, number 1, p. 89-110.
- SINKULA, J., BAKER, W. E. ve NOORDEWIER, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior, **Journal of the Academy of Marketing Science**, volume 25, number 4, p. 305-318.

- SKOGSTAD, A. ve EINARSEN, S. (1999). The Importance of A Change-Centred Leadership Style in Four Organizational Cultures. **Scandinavian Journal of Management**, number 15, p. 289-306.
- SLATER, S. ve JOHN, N. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, **The Journal of Marketing**, volume 58, number 1, p. 46-55.
- SMOLA, K.W. ve SUTTON, C.D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium, **Journal of Organizational Behavior**, number 23.
- SONGUR, A. ve BAŞARAN, B. (2019). “Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlülük: Batı Akdeniz Bölgesi Hastanelerinde Bir Uygulama”. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, cilt 10, sayı 24, s. 242-253.
- SRIVASTAVA, K. R., SHERVANI, A. T. ve FAHEY, L. (1998). Market- Based Assets And Shareholder Value: A Framework For Analysis, **Journal Of Marketing**, volume 62, number 1, p. 2-18.
- SÜRÜCÜ, L. ve MAŞLAKÇI, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme, **International Journal of Management and Administration**, cilt 2, sayı 3, s. 49-65.
- ŞİRİN, E. F. ve YETİM, A. A. (2008). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilllerinin İncelenmesi, **Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, volume XIII, number 4, p. 31-46.
- TABAK, A., POLAT, M., COŞAR, S. ve TÜRKÖZ, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt 14, sayı 4, s. 89-106.
- TAĞ, N. M. ve ÇETİNKAYA, B. (2019). Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, cilt 15, sayı 3, 857-884.
- TAŞ, H. Y. ve KAÇAR, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, cilt 11, sayı 18, s. 643-675.
- TAŞ, H. Y., DEMİRDÖĞMEZ, M. ve KÜÇÜKOĞLU, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. **OPUS-**

- Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, cilt 7, sayı 13, s. 1031-1048.
- TAYSI, K. ve CANBAZ, S. (2014), Önlisans Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerini ve Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, **Ejovoc: Electronic Journal Of Vocational Colleges**, cilt 4, sayı 1, s. 59-67.
- TEKİN, Ö. A., TAŞ, M. ve GÖKDEMİR, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, cilt 7, sayı 14, s. 81-91.
- TEKKE, M. (2019). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin En Son Düzeyleri: Kendini Gerçekleştirme ve Kendini Aşmışlık, **Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi**, cilt 7, sayı 4, s. 1704-1712.
- TOZ, H. ve SENEK, S. (2019). Aytül Akal'ın Masallarında Günümüz Çocuklarının Yaşadığı Temel Sorunlara Yönelik İletiler, **TÜRÜK Uluslararası Dil, Edebiyat ve Halkbilimi Araştırmaları Dergisi**, sayı 16, s. 217-233.
- TUNA, M., ÇELEN, O. ve GÖK, H. S. (2019). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi: Antalya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 11, sayı 1, s. 390-407.
- TURHAN, M. ve ÇETİNSÖZ, B. C. (2019). Duygusal Zekâ ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Turizm Programı Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 18, sayı 69, s. 268-287.
- USTA, R. (2011). Pazar Yöneliminin Firma Performansına Etkisini Güçlendiren Stratejik Yönelimler: Literatüre Dayalı Bütünsel Bir Model Önerisi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 11, sayı 3, s. 65-84.
- UYANIK, M. ve YÜKSELEN, C. (2019). Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin İşletmelerin Pazarlama Performansına Etkisi, İSO 1000 Grubunda Bir Araştırma, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 11, sayı 2, s. 1247-1261.
- ÜNLÜÖNEN, K., ERTÜRK, M. ve OLCAY, A. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 19.
- ÜNNÜ, A. A. (2009). Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, cilt 9, sayı 4, s. 1243-1273.

- ÜNSAL, S. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 7, sayı 2, s. 261-265.
- VENKATARAMAN, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research, **Advances In Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, volume 3, number 1, p. 119-138.
- VIINAMÄKI, O. P. (2009). Intra-Organizational Challenges of Values-Based Leadership, **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, volume 14, number 2, p. 6-13.
- WANG, H., SUI, Y., LUTHANS, F. D., WANG, D. ve WU, W. Y. (2014). Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital and Relational Processes, **Journal of Organizational Behavior**, volume 35, number 1, p. 5-21.
- XIONG, H. ve FANG, P. (2014). Authentic Leadership, Collective Efficacy and Group Performance: An Empirical Study in China, **Social Behavior and Personality**, volume 42, number 6, p. 921-932.
- YAĞCI, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 9, sayı 3, s.114-129.
- YALAP, O. ve BAYGIN, E. (2020). Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: Öz-Şefkatin Aracı Rolü, **Journal of Organizational Behavior Review**, cilt 2, sayı 1, s. 49-67.
- YAŞAR UĞURLU, Ö. TEKİNKUŞ, M. ve AYAS, S. (2016). Öğrenme Eğilimi- İşletme Performansı İlişkisi: İnovasyon Stratejisi ve Formel Yapının Rolü, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 17, sayı 1, s. 227-242.
- YAVUZ, A. ve YAVUZ, H.İ. (2017). Girişimcilik Eğilimlerinin Belirlenmesi: Taşkent MYO Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 9, sayı 21, s. 89-100.
- YEŞİLTAŞ, M., KANTEN, P. ve SORMAZ, Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama

- İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 42, sayı 2, s. 333-350.
- YILDIZ, S. ve ALP, S. (2012). Girişimcilik Teorisi Çerçevesinde Kobilerin Ekonomiye Etkileri ve Rekabet Koşullarını Etkileyen Faktörler, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, cilt 7, sayı 2, s. 29-49.
- YUMUŞAK, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 13, sayı 3.
- YÜKSEKBİLGİLİ, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 12, sayı 45, s.353.
- ZARANTONELLO, L. ve SCHMITT, B. H. (2010). Using The Brand Experience Scale To Profile Consumers and Predict Consumer Behaviour, **Brand Management**, number 17, p. 532-540.
- ZUBAIR, A. ve KAMAL, A. (2015). Authentic Leadership and Creativity: Mediating Role of Work-Related Flow and Psychological Capital, **Journal of Behavioural Sciences**, volume 25, number 1, p. 150-171.

DİĞER

- AĞACIK, K. (2011). “Kütahya’da Faaliyet Gösteren Özel Öğretim Kurumlarında Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- AL, A. (2013). "Finansal Krizin İşletmelerde Muhasebe Krizi Üzerine Etkileri", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi SBE.
- ALTOK, T. (2009). “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- AYAZLAR, G. (2012). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kuşadası 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi SBE.
- BAKIR, A. A. (2013). “Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi”. (Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi EBE.

- BAKIR, N. O. (2012). "Tüketicilerin Alışveriş Merkezlerini Tercih Etme Nedenleri, İlgilenimleri, İlişkiyi Sürdürme İstekleri ve Sadakatleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma", (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi SBE.
- BALOĞLU, N. (2011). "Değerler Temelli Liderlik ile Dağıtımçı Liderlik Arasındaki İlişkiler: Okul Müdürünün Davranışını Değerlendirmeye Dönük Nedensel Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Değerler Eğitimi Sempozyumu** (s. 1367-1378). Eskişehir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- BOZKURT, M. (2019). "Otel İşletmesi Çalışanlarının İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi SBE.
- BROWN, B.B. (2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. (Doctor of Philosophy), Virginia Polytechnic Institute and State University.
- COŞAR, S. (2011). "Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- ÇETİN, A. (2015). "İş Hayatında Yıldıрма'nın (Mobbing) Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Bir Kamu Kurumuna Yönelik Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi SBE.
- ÇETİN, E. (2014). "Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Katılımının Tüketicinin Risk Algısı ve Pazar Odaklılık Algısı Üzerindeki Etkisi", (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi SBE.
- ÇETİN, F. (2011). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi SBE.
- ÇIRAK, E. (2014). "İstanbul İlindeki Özel Spor İşletmelerinin Pazar Yönlülük Uygulamalarının Değerlendirilmesi", (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- ÇİÇEK, D. (2005). "Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit

- Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi SBE.
- ÇOBAN, C. (2016). “Kurumsal Firma Çalışanlarında Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşam Doyum Düzeyleri ile İlişkisinin İncelenmesi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi SBE.
- ÇOBAN, D. (2010). “Okulların Akademik İyimserlik Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”. (Bilim Uzmanlığı Tezi), İnönü Üniversitesi EBE.
- ÇOBAN, G. (2006). “Öğrenen Organizasyon ve Bankacılık Sektöründeki Uygulaması” (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi SBE.
- DİKMEN, B. (2012). “Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi SBE.
- DOĞRUL, M. A. (2013). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu’nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.
- DOLU, B. (2011). “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi), Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE.
- DÜMEN, G. (2008). "Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması", (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi SBE.
- DÜNDOĞDU, Z. (2010). "The Moderating Effect of Trust on the Relationship Between Authentic Leadership and Job Related Affective Well-Being", (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi SBE.
- EKBEROV, Ş. (2011). “Geçiş Ekonomilerinde Pazar Odaklılık Ölçeklerinin Uygulanabilirliği Üzerine bir Araştırma: Azerbaycan Örneği”, (Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi SBE.
- ESHUN, C. ve DUAH, F.K. (2011). “Rewards as a Motivation tool for Employee Performance”, (Unpublished Master’s Thesis) School of Management in Business Administration.

- ESKİLER, E. (2009). “Bilgi Yönetimi ve Pazar Odaklılık ile Pazarlama Yeniliği Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Mobilya Sektöründe Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi SBE.
- GÜL, C.A. (2014). “İlkokul Yöneticilerinin Örgütsel Etik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığıyla İlişkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE.
- GÜNDOĞAN, T. (2009). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi SBE.
- GÜNDÜZ, A. (2009). “Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi SBE.
- GÜNER, A.G. (2015). “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi (Giresun Üniversitesi Örneği)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- KANBAY, A. (2010). “Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı”, (Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- KARAASLAN, S. (2014). Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KASAPOĞLU, K. (2019). “Market Markalı Ürünlerin Pazarlanmasında Pazarlama İletişiminin Önemi ve Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi SBE.
- KEKLİK OKUL, F. (2019). “Pozitif Psikolojik Sermayenin Duygusal Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Klimakterik Dönem ve Yaş Faktörünün Düzenleyici Rolü: Özel Hastane Sektöründe Kadın Çalışanlar ile Bir Uygulama,” (Doktora Tezi), Çağ Üniversitesi SBE.
- KESKİN, Ö. (2015). “Yıldırmanın (Mobbing) Örgütsel Bağlılık ve Kişi-İş Uyumu Üzerindeki Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi SBE.

- KOÇAK, H. (2019). “Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması,” (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü.
- MAVUŞ, N. (2014), “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarının İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılığa Etkileri Hakkındaki Görüşleri,” (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi EBE.
- MERCAN YUMUK Ç. (2019). “Trakya Bölgesi’ndeki Konaklama İşletmelerinin Yeni Hizmet Sunumu Kararında Strateji Odaklılığın Rolü”, (Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi SBE.
- NALDÖKEN, Ü. (2008). “Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sivas Devlet Hastanesinde Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi SBE.
- ÖĞÜT, A. ŞENDOĞDU, A. ve YILMAZ, N. (2006). “Bilişimci Girişimci Tipolojisi Açısından Bilgi Yönetiminin İlkeleri”, **Uluslararası Girişimcilik Kongresi**, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi, Kongre Dizisi:11, No: 86, Kırgızistan-Bişkek, 25-27 Mayıs, (s. 431-436).
- ÖZDEN, K., TEMURLenk, M. S. ve BAŞAR, S. (2008). Girişimcilik Eğilimi: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları:112 Kongreler Dizisi**, sayı 16, s. 231.
- ÖZKAN, H. (2011). "Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkileri", (Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.
- ÖZŞAHİN, M. (2011). “Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Rekabetçi Kültür ve Performans İlişkisi.” (Doktora Tezi), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- RUOKOLAINEN, M. (2011). “Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? A Mixed Methodology Study of the Associations”, (Academic Dissertation), Jyväskylä Studies in Education Psychology and Social Research,
- SAKAL, B., KUMKALE, İ. ve ESEN, S. (2019). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Temel Liseler Örneği, (Ed. DIMITROV, D. K., NIKOLOSKI, D. ve YILMAZ, R.), **XI. IBANESS Kongreler Serisi**, Tekirdağ, (9-10 Mart 2019), s. 182-198.

- SOMUNCU, F. (2008). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi SBE.
- SÖKMEN, A. (2000). “Ankara’deki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi SBE.
- ŞAHİN, Ş. (2012). “Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısına Etkisi: PVC Üretim İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi SBE.
- TANOĞLU, S. (2008). “Kişilik Özelliklerinin Girişimci Olma Niyeti Üzerine Etkileri”, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi SBE.
- TAŞDEMİR, S. (2014). “Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi”, (Yayınlanmamış İdari Uzmanlık Tezi), Bilgi Teknolojileri İletişim Kurulu.
- TİRYAKİ, A. (2008). “İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişisine Yönelik Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.
- TÜRKAY, O. (2007). “Pazarlamaya Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- ULUÇAY, S. (2016). “Ortaokullarda Görev Yapan Fen Bilimleri / Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin Motivasyonlarının Yönetim Bilimi Açısından Değerlendirilmesi: İstanbul İli Kadıköy ve Ümraniye İlçelerinde Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gelişim Üniversitesi SBE.
- UYGUR, A. (2004). “Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması”, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi SBE.

- YILMAZ, A. L. (2010). Motivasyon Araçlarının Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkisi: Türk Telekom Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi SBE.
- YÜKSEL, M. ve GENÇ, K. Y. (07.12.2018). "Endüstri 4.0 ve Liderlik", **2. Uluslararası Bilimsel Çalışmalarda Yenilikçi Yaklaşımlar Sempozyumu X**, (s. 1-4). Samsun, Giresun Üniversitesi.

İNTERNET KAYNAKLARI

- BARUTÇUGIL, İ. (2015. 09. 19). "Değerlere Dayalı Liderlik", <https://ismetbarutcugil.com/2015/09/19/degerlere-dayali-liderlik-2/>, (Erişim Tarihi: 04.06.2019).
- ÇOBAN, F. (2016). <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/milenyum-kusagi-neleri-degistirecek>, (Erişim tarihi: 12 Eylül 2020).
- DELIOTTE. (2015). Y Kuşağı Araştırması <http://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/the-deloitte-millennialsurvey-2015.html> (Erişim tarihi: 12 Eylül 2020).
- GALLUP, (2013). "State of The Global Workplace", <http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx>, (Erişim Tarihi: 5.06.2019).
- MENGİ, Z. (2009). X, Y ve Z Birbirinden Çok Farklı, <http://www.yenibiris.com/HurriyetIK/Oku.aspx?ArticleID=6730> (Erişim tarihi: 12 Eylül 2020).
- PETERSON, H. (2014). Millennials Are Old News – Here’s Everything You Should Know About Generation Z, <http://www.businessinsider.com>, (Erişim Tarihi: 12.09.2020).
- TARIYAN, Ö. (2018, 02 23). "İnovasyon Kültürünün ve Teknolojinin Çalışma Hayatı Üzerinde Etkileri", The Deloitte Times, s. 1-76. <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/topics/the-deloitte-times-subat-2018.html>, (Erişim Tarihi: 02.06.2019).
- TDK (Türk Dil Kurumu). (2019). “Niyet Tanımı”, www.tdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 12.12.2019).

EKLER

Ek A: Anket Formu

Ek B: Etik Kurul Kararı

Ek A: Anket Formu

Bu anket formu İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Doktora Programı kapsamında yürütülmekte olan “dijitalleşen işletmelerde yeni liderlik, bağlılık, kültür ve motivasyon modelleri üzerine” hazırlanan tez çalışmasında kullanılmak üzere oluşturulmuştur. Bu çalışma ile dijitalleşme ortamının firmalara getirdiği avantajlar ve zorluklar, dijitalleşme ile değişen liderlik prensipleri ve bunların çalışan bağlılığına ve motivasyonuna nasıl yansıdığı yapılan anketlerle incelenerek ele alınacaktır. Anketi doldurarak çalışmaya katkı sağlayacağınızı umuyoruz. Bu araştırma çalışması akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplar gizli tutulacak, elde edilen istatistiki sonuçlar firma adı belirtilmeksizin tezde yer alacaktır.

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Akın Marşap

Başak Demiryumruk Dikici

Tel: 0 532 721 68 54

e-mail: basak.demiryumruk@gmail.com

Adı Soyadı:

Şirketin Adı:

Bulunduğu Lokasyon: a) Hadımköy b) Hoşdere c) Aksaray d) Almanya

Departman:

Seviye: a) E2 b) E3 c) E4 d) E5 e)Müdür Yardımcısı f)Diğer

Bu Şirketteki Kıdemi (PEP süresi dahil):

a)0-2 Yıl b)2-5 Yıl c)5-10 Yıl d)10 yıl üzeri

PEP Stajyerinden Geçiş: a) Evet b) Hayır

Toplam İş Yaşamı Kıdemi (PEP süresi dahil):

a)0-2 Yıl b)2-5 Yıl c)5-10 Yıl d) 10 yıl üzeri

Doğum Yılı: a) 1965-1979 b)1980-1999 c)2000-...

Cinsiyet: a) Kadın b) Erkek

<u>LİDERLİK</u>	Hiçbir zaman	Arasıra	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
Yöneticim	1	2	3	4	5
1. Etkinliği arttırmak için faaliyetleri organize eder					
2. Kısa dönemli faaliyetleri planlar					
3. Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımını (paylaşımını) gerçekleştirir					
4. Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar					
5. Kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır					
6. Birimin faaliyetlerini yönetir ve koordine eder					
7. Operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler					
8. İş aksatacak mevcut problemleri çözer					
9. Etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular					
10. Yöneticim birim performansı için yüksek standartlar oluşturur					
11. Çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir					
12. Çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder					
13. Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar					
14. Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder					
15. Yöneticim bireysel roller ve davranışlar konusunda koçluk yapar					
16. Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır					
17. Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir					
18. Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder					
19. Birimimizde takım ruhunu oluşturacak hikâyeler, seremoniler, törenler ve semboller kullanır					
20. Yöneticim örneklerle yönetir, davranışlarıyla örnek olur					
21. Zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur					
22. Nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler					
23. İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar					
24. Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder					
25. İşletmenin vizyonu ile bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir					
26. Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar					
27. Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder					
28. Yöneticim yeni yaklaşımlar dener					
29. Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder					
30. Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur					
31. Yeni vizyon ya da strateji ile tutarlı sembolik değişiklikler yapar					
32. Yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar					
33. Değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar					

REKABET	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme olarak	1	2	3	4	5
1. Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz					
2. Ürünlerde yaptığımız değişiklikler, rakiplerimizin yaptığı değişikliklere nazaran daha radikal					
3. Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem veririz					
4. Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermek yerine genellikle ilk hamleyi biz yaparız					
5. Rakiplerimizi etkisiz kılmak için her türlü rekabetçi faaliyette bulunmaktan kaçınmayız					
6. Pazar payımızı artırmak için gerektiğinde karlılığımızı feda edebiliriz					
7. Pazar payımızı artırmak için genellikle fiyatları kırarız					
8. Yüksek pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız					
9. Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını artırmaya büyük önem veririz					
10. İşletmemizde araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür					
11. İşletmemizde ürün ve hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük oranda önem verilir					
12. İşletmemizde yenilik, proje yönetimlerinde kolayca kabul görür					
13. İnsanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar					
14. İşletmemizde yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir					
15. İşletmemizde yüksek getirili yüksek riskli projelere karşı güçlü bir eğilim vardır					
16. Faaliyetlerimiz genellikle yüksek risk içerir					
17. Hedeflerimize ulaşmak için koşullara bağlı olarak hiç denenmemiş faaliyetlerde bulunuruz					
18. Potansiyel fırsatlardan maksimum faydalanmak için kanlı mücadelelere girişmekten kaçınmayız					
19. İşletme olarak faaliyetleri yürütürken genellikle denenmiş, doğru yolları izleriz					
20. İşletmemizde yeni projeler birden bütün olarak değil, adım adım onaylanır					
21. İşletmemizde başlıca kararlar verilirken daha tutucu bir yol izlenir					
İşletmemizde	1	2	3	4	5
1. Öğrenme yeteneği ilerlemenin ve rekabet avantajının temel anahtarı olarak görülür					
2. Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletme temel değerleri arasında yer almaktadır					
3. İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür					
4. Öğrenme, işletmemizin devamlılığını garanti eden en temel unsurlarımızdandır					

5. Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer					
6. Tüm çalışanlarımız, işletme olarak kim olduğumuz ve nereye gittiğimiz konusunda bilgi sahibidir					
7. İşletme vizyonumuz konusunda tüm birimler ve düzeyler arasında ortak bir uzlaşma vardır					
8. Tüm çalışanlarımız işletme hedeflerine bağlıdır					
9. Çalışanlarımız ve üst yönetim, işletme yol haritasını birlikte belirler					
10. Üst düzey yöneticilerimiz işletme vizyonunu alt düzey çalışanlarla paylaşırlar					
11. Ortak kabul görmüş bir konuda farklı düşüncelere sahip olan varsa bunu yansıtmaktan çekinmez					
12. Yöneticilerimiz, kendi fikir ve görüşlerinin sorgulanmasını istemezler					
13. İşletmemiz açık fikirliliğe büyük önem verir					
14. Yöneticilerimiz çalışanları, kalıpların dışında düşünmeye zorlar					
15. İşletmemizde orijinal fikirlere büyük değer verilir					
İşletmemiz	1	2	3	4	5
1. Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir					
2. İşletmemizde rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşıyoruz					
3. Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır					
4. İşletme olarak rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete gireriz					
5. İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz					
6. İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır					
7. Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerindedir					
8. Stratejilerimizi oluştururken “müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz”i sürekli göz önünde bulundururuz					
9. İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde sık sık ölçülür					
10. İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz					
11. İşletmemizin tüm birimleri hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalışırlar					
12. İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır					
13. Her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder					
14. Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar					
15. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır					
16. Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar					
17. Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli şekilde çalışır					

MOTİVASYON	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
HİJYEN	1	2	3	4	5
1. İş yerimin fiziksel koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği vb.) yeterlidir					
2. İş yerimde çalışma verimimi etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir					
3. İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum					
4. İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor					
5. Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun ediyor					
6. İş yerimde iş güvencesi (suç işlemedikçe) ve devamlılık derecesi yeterli seviyededir					
7. İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum					
8. İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence vb.) beni memnun ediyor					
MOTİVE EDİCİ	1	2	3	4	5
9. İşimi gerçekten severek yapıyorum					
10. Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum					
11. Amirlerim mesleki açıdan gelişmeme destek verir					
12. Yaptığım iş yaratıcılığımı ve yeteneklerimi harekete geçiriyor					
13. Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan işgörenlerden saygı görüyorum					
14. Kurum dışında yeterli prestije sahibim ve kurum dışındaki insanlardan saygı görüyorum					
15. İşimdeki çalışma başarımları etkileyecek yetki düzeyine sahibim					
16. İşimdeki çalışma başarımları etkileyecek sorumluluk düzeyine sahibim.					
17. İşlerimle ilgili yeterli bireysel özerkliğe sahibim					
18. İş yerinde görevimle ilgili kararlara katılma olanağım yeterli seviyededir					
19. Başardığım işlerden dolayı, amirlerim tarafından takdir edilirim					
20. İş yerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti (Bir karşılaştırma yapsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşınızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır) yeterli seviyededir					
21. Başarılı çalışmalarım, iş arkadaşlarım tarafından takdir edilir					
22. Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlama eğilimim oldukça yüksektir					
23. İş yerinde yeterli otorite ve güç düzeyine sahibim					
24. Başarılı çalışmalarımın dolaylı terfi olanağım oldukça yüksektir					
25. Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır					
26. Tüm faktörler göz önünde tutulduğunda, bu iş yerinde iş motivasyonum yüksektir					

<u>BAĞLILIK</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<u>DUYGUSAL</u>	1	2	3	4	5
1. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda harcamaktan mutluluk duyarım					
2. Kurumumun sorunlarını kendi sorunumuş gibi görürüm					
3. Kurum içerisinde kendimi "ailenin bir parçası " olarak görüyorum					
4. Kendimi kurumuma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum					
5. Bu kurum kişisel anlamda benim için büyük önem taşıyor					
6. Kurumuma ait olduğum ile ilgili güçlü bir hissim var					
7. Kurumumdan dışarıda gururla bahsediyorum					
<u>DEVAM</u>	1	2	3	4	5
8. Kendim istesem bile şimdi kurumumdan ayrılmak bana oldukça zor gelir					
9. Şimdi işimden ayrılma kararı alsam hayatımda çok şey alt üst olur					
10. Şimdi bu kurumda kalmam; istekten çok ihtiyacımdır					
11. Bu kurumdan ayrılma düşüncesinin bana çok az seçenek sunacağını düşünüyorum					
12. Bu kurumdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından bir tanesi mevcut alternatiflerin kısıtlılığıdır					
13. Eğer kurumuma bu kadar çok emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim					
14. Kurumumda çalışmaya devam etmemim temel nedenlerinden biri de, ayrılmamın çok büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir					
<u>NORMATİF</u>	1	2	3	4	5
15. Şu andaki kurumumda çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum					
16. Benim yararına bile olsa şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum					
17. Şu anda kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim					
18. Kurumum benim sadakatimi hak ediyor					
19. Kurumumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam					
20. Kurumuma karşı kendimi borçlu hissediyorum					

DEĞERLİ ZAMANINIZI AYRIDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

Ek B: Etik Kurul Kararı



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020
Konu : Başak DEMİRYUMRUK DİKİCİ Etik
Onay Hk.

Sayın Başak DEMİRYUMRUK DİKİCİ

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 15.01.2019 tarihli ve 2019/01 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

28/09/2020 Yazı İşleri Uzman Yardımcısı

Neslihan KUBAL

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE6E37L89>

Adres: Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLIHAN KUBAL
Unvanı: Yazı İşleri Uzman Yardımcısı



ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Başak Demiryumruk Dikici

Doğum Tarihi ve Yeri: 10.04.1982 / Zonguldak

E-posta : basak.demiryumruk@gmail.com

Öğrenim Durumu

Yüksek Lisans: : Bahçeşehir Üniversitesi
: Stratejik Pazarlama ve Marka Yönetimi 2007-2009

Lisans: : Marmara Üniversitesi
İngilizce İşletme 2000-2005

Lise: : Kayseri Fen Lisesi
1997-2000

Mesleki Deneyim

Mercedes-Benz Türk A.Ş. : İnsan Kaynakları Grup Müdürü
Temmuz 2017 - ...

Mercedes-Benz Türk A.Ş. : Pazarlama İletişimi Birim Müdürü
Nisan 2011 – Temmuz 2017

Mercedes-Benz Türk A.Ş. : Pazarlama İletişimi Uzmanı
Şubat 2017 – Nisan 2011

Mercedes-Benz Türk A.Ş. : Bayi Geliştirme Departmanı Denetçi
Ağustos 2005- Şubat 2007

Mercedes-Benz Türk A.Ş. : Stajyer
Haziran 2004 – Haziran 2005

