

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI**

**TAKIM ÇALIŞMASINDA KUŞAKLARIN MOTİVASYON  
KAYNAKLARI VE KUŞAK FARKLILIKLARININ LİDERLİK  
STİLLERİNE ETKİSİ**

**Büşra KABULANTOK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Yaşar SUVEREN**

**OCAK - 2023**

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TAKIM ÇALIŞMASINDA KUŞAKLARIN MOTİVASYON  
KAYNAKLARI VE KUŞAK FARKLILIKLARININ  
LİDERLİK STİLLERİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Büşra KABULANTOK**

**Enstitü Anabilim Dalı: Sosyoloji**

**“Bu tez 24/01/2023 tarihinde online olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri bulunan jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”**

<b>JÜRİ ÜYESİ</b>	<b>KANAATI</b>
Doç. Dr. Adem BÖLÜKBAŞI	Başarılı
Doç. Dr. Handan AKYİĞİT	Başarılı
Dr. Öğr. Üyesi Yaşar SUVEREN	Başarılı

## ETİK BEYAN FORMU

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

**Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?**

**Evet**

**Hayır**

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütölen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dâhil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

**Büşra KABULANTOK**

**24/01/2023**

## ÖNSÖZ

Tezimin planlanması, yürütülmesi ve ortaya çıkarılması aşamalarında çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden, süreç boyunca ihtiyaç duyduğum her türlü katkıyı sağlayan; bilgisi, tecrübesi ve hoşgörüsüyle desteğini eksik etmeden yol gösteren danışmanım ve kıymetli hocam Sayın Dr. Yaşar SUVEREN'e teşekkürlerimi sunarım. Çalışmama değerli katkı ve görüşlerini sunarak destek veren hocalarım Sayın Doç. Dr. Adem BÖLÜKBAŞI ve Sayın Doç. Dr. Handan AKYİĞİT'e çok teşekkür ederim. Lisans dönemimin başından şimdiye kadar değerli desteklerini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Hayrettin ZENGİN hocama ve eğitim hayatım boyunca birikimlerini paylaşıp yardımlarını esirgemeyen, bugünlere gelmemde üzerimde emeği olan tüm hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Çalışmam boyunca ve hayatımın her alanında ihtiyaç duyduğum her anda yanımda olup, değerli desteklerini esirgemeyen kıymetli kuzenim Klinik Psikolog Hacer Betül BASATEMUR'a, her zaman yol göstericim olup görüşlerine başvurduğum ve desteklerini esirgemeyen abim Hubeyb KABULANTOK'a, takım çalışmamdaki en büyük motivasyon kaynaklarım kıymetli ekip arkadaşlarım; Yasemin GÜVEN ve Muhammed Murat ERTEKİN'e, şirketimin Z Kuşağı sevgili "Nar Taneleri" Ecem Yaren BAHTİYAR, Enes ARAT, Fatih TANYILMAZ, Tolga UZUN, Tuğçe ÖZTÜRKCAN, Rasim KULAKSIZ ve Zilan ÇUBUKCU'ya süreç boyunca derdimle dertlenip moral ve motivasyon desteği sağladıkları için çok teşekkür ederim.

Katılımcılara ulaşıp veri toplamamda yardımcı olan başta şirketim Bereket Sigorta Grubu tüm çalışanları olmak üzere, anketimi paylaşarak daha fazla katılımcıya ulaşmamı sağlayan; Sayın Prof. Dr. Servet BAYINDIR hocama, Sayın Doç. Dr. Metin SARIASLAN hocama, Sayın Cem Yalçın BAYER hocama, Sayın Kasım YILMAZ'a, Sayın Pelin ATAY TUĞCU'ya Sayın Okan Meftun AKPINAR'a, Sayın Serpil UZUN'a ve katılım sağlayan tüm sigorta sektör çalışanlarına teşekkürü borç bilirim.

Son olarak eğitim hayatım boyunca maddi manevi hiçbir desteğini esirgemeyen, çocukları olmaktan gurur duyduğum ve emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme; anneme ve babama en içten teşekkürlerimi sunarım.

**Büşra KABULANTOK**

**24/01/2023**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>5</b>
1.1. Kuşakların Sınıflandırılması.....	5
1.1.1. Sessiz Kuşak – Gelenekselciler (1926-1945).....	7
1.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) 1946-1964 .....	8
1.1.3. X Kuşağı (1965 - 1979).....	10
1.1.4. Y Kuşağı (1980-1997).....	11
1.1.5. Z Kuşağı (1998-2012) .....	12
1.1.6. Alfa Kuşağı (2013 – Günümüze Kadar).....	14
1.2. Motivasyon .....	15
1.2.1. İçsel Motivasyon.....	15
1.2.1.1. Devamlılık Bağlılığı.....	16
1.2.1.2. Normatif Bağlılık.....	16
1.2.1.3. Adalet Algısı.....	17
1.2.1.4. İş Doyumu.....	17
1.2.1.5. Başarma İhtiyacı.....	18
1.2.2. Dışsal Motivasyon.....	18
1.2.2.1. Fizyolojik İhtiyaçlar.....	19
1.2.2.2. Sosyal İhtiyaçlar.....	19
1.3. Liderlik Stilleri .....	19
1.3.1. Otokratik Liderlik .....	20
1.3.2. Demokratik Liderlik .....	21
1.3.3. Karizmatik Liderlik .....	22
1.3.4. Serbest Bırakıcı Liderlik.....	23
1.3.5. Etkileşimci Liderlik .....	24

1.3.6. Dönüştürücü Liderlik .....	25
<b>BÖLÜM 2: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....</b>	<b>28</b>
2.1. Araştırmanın Temel Problemi .....	28
2.1.1 Alt Problemler .....	28
2.2. Araştırma Yöntemi .....	28
2.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	28
2.4. Araştırmanın Temel ve Alt Hipotezleri .....	29
2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	30
2.6. Veri Analizi .....	31
<b>BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA BULGULARI</b>	<b>32</b>
3.1. Demografik Bilgiler.....	32
Frekans Tabloları.....	32
3.2. Cinsiyet Faktörünün Etkisi .....	36
T- Testleri .....	36
3.3. Liderlik Faktörünün Etkisi.....	39
3.4. Kuşak Değişkeninin Etkisi .....	41
Anova Tabloları.....	41
3.5. Eğitim Durumu Etkisi.....	47
3.6. Çalışma Süresi Etkisi.....	51
3.7. Takımda Çalışan Kişi Sayısı Etkisi .....	56
3.8. Unvan Faktörünün Etkisi.....	61
3.9. Yönetim Yılı Etkisi.....	68
3.10. Ölçeklerin Birbirleri ile İlişkileri .....	72
Korelasyon Tabloları .....	72
<b>SONUÇ .....</b>	<b>77</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>82</b>
<b>EK.....</b>	<b>88</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>95</b>

## KISALTMALAR

- Akt** : Aktaran
- ÇBİM** : Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği
- LDBÖ** : Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği
- N** : Kişi Sayısı
- P** : Pearson Korelasyonu (0.05'ten küçük olması istatistiksel olarak anlamlı bir farkın ya da ilişkinin varlığının göstergesi olarak kabul edilir)
- SPSS** : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
- SS** : Standart Sapma
- T** : Independent Samples T-Testi
- TÇYÖ** : Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği
- Vd** : Ve diğerleri
- X** : Ortalama

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları (n=399).....	32
<b>Tablo 2:</b> Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları (n=399).....	32
<b>Tablo 3:</b> Katılımcıların Eğitim Değişkenine Göre Dağılımları (n=399).....	33
<b>Tablo 4:</b> Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları (n=399).....	33
<b>Tablo 5:</b> Katılımcıların Çalıştığı Departmandaki Kişi Sayısı Değişkenine Göre Dağılımlar (n=399).....	34
<b>Tablo 6:</b> Katılımcıların Unvan Değişkenine Göre Dağılımları (n=399).....	34
<b>Tablo 7:</b> Katılımcıların Ekip Yönetme Pozisyonu Değişkenine Göre Dağılımları (n=399).....	35
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Kaç Yıldır Ekip Yönetiyor Olma Değişkenine Göre Dağılımları (n=164).....	35
<b>Tablo 9:</b> Cinsiyet Değişkeni ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi (n=399).....	36
<b>Tablo 10:</b> Cinsiyet Değişkeni ile Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi (n=399).....	37
<b>Tablo 11:</b> Cinsiyet Değişkeni ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi (n=163).....	38
<b>Tablo 12:</b> Ekip Yöneten Bir Pozisyonda Olma Değişkeni ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi(n=399).....	39
<b>Tablo 13:</b> Ekip Yöneten Bir Pozisyonda Olma Değişkeni ile Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi (n=399).....	40
<b>Tablo 14:</b> Yaş Değişkeni ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399)...	41
<b>Tablo 15:</b> Yaş Değişkeni ile Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399)...	43
<b>Tablo 16:</b> Yaş Değişkeni ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=163)...	46



<b>Tablo 17:</b> Eğitim Durumu Değişkeni ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399).....	47
<b>Tablo 18:</b> Eğitim Durumu Değişkeni ile Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399).....	48
<b>Tablo 19:</b> Eğitim Durumu Değişkeni ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=163).....	50
<b>Tablo 20:</b> Çalışma Süresi Değişkeni ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399).....	51
<b>Tablo 21:</b> Çalışma Süresi Değişkeni ile Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399).....	53
<b>Tablo 22:</b> Çalışma Süresi Değişkeni ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=163).....	55
<b>Tablo 23:</b> Aynı Departmanda Çalıştığı Kişi Sayısı Değişkeni ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399).....	56
<b>Tablo 24:</b> Aynı Departmanda Çalıştığı Kişi Sayısı Değişkeni ile Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399).....	57
<b>Tablo 25:</b> Aynı Departmanda Çalıştığı Kişi Sayısı Değişkeni ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=163).....	60
<b>Tablo 26:</b> Unvan ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399)...	61
<b>Tablo 27:</b> Unvan Değişkeni ile Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399)...	64

<b>Tablo 28:</b> Unvan Değişkeni ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=163).....	67
<b>Tablo 29:</b> Kaç Yıldır Ekip Yönetiyor Olma Değişkeni ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399).....	68
<b>Tablo 30:</b> Kaç Yıldır Ekip Yönetiyor Olma Değişkeni ile Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399).....	69
<b>Tablo 31:</b> Kaç Yıldır Ekip Yönetiyor Olma Değişkeni ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=163).....	71
<b>Tablo 32:</b> Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Tüm Alt Boyutları ile Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği Tüm Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Pearson Korelasyon Analizi (N=399).....	72
<b>Tablo 33:</b> Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Tüm Alt Boyutları ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Pearson Korelasyon Analizi (N=163).....	75
<b>Tablo 34:</b> Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği Tüm Alt Boyutları ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Pearson Korelasyon Analizi (N=163).....	76

<b>ÖZET</b>	
<b>Başlık:</b> Takım Çalışmasında Kuşakların Motivasyon Kaynakları ve Kuşak Farklılıklarının Liderlik Stillerine Etkisi	
<b>Yazar:</b> Büşra KABULANTOK	
<b>Danışman:</b> Dr. Öğr. Üyesi Yaşar SUVEREN	
<b>Kabul Tarihi:</b> 24/01/2023	<b>Sayfa Sayısı:</b> ix (ön kısım) + 195 (ana kısım) + 8 (ek)
<p>Hayatın her alanında olduğu gibi iş yaşamında da insan ilişkilerinin önemi yadsınamaz bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Profesyonel çalışma hayatı içerisinde en az bireysel çalışmalar kadar önemli olan takım çalışmasında işbirliği ortamını oluşturabilmek ve çatışmanın önüne geçebilmek için en önemli faktör takım üyelerinin özelliklerinin bilinmesinde saklıdır. Takım çalışmalarında tek tek birey özelliklerinin önemli olmasının yanı sıra grubun birlikte iş yapabilme ve çözüme kavuşturabilme gibi özelliklerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bir ekip çalışmasında ilk ve en önemli unsuru ekip liderinin özellikleri, gruba karşı tutum ve davranışları oluşturmaktadır. Çünkü tek tek bireylerin motivasyonları ne kadar güçlü olursa olsun bir arada anlamlı hale getiren ve bir takım aidiyeti zeminini oluşturan genellikle bir lider olmaktadır. Günümüzde X,Y ve Z olmak üzere 3 kuşağa aynı anda ev sahipliği yapan işyerlerinde takım çalışması içerisinde kuşakların motivasyonlarını belirlemek ve kuşak farklılıklarının liderlik rollerine yansıyan etkilerini tespit edebilmek için; Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği, Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği ve Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği olmak üzere 3 farklı ölçek ile anket çalışması yapılmış ve 399 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmanın evrenini hizmet sektöründe faaliyet gösteren beyaz yaka çalışanlar, örneklemini ise İstanbul’da yer alan sigorta şirket çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları incelendiğinde genç kuşakların dışsal motivasyonlarının kendilerinden önce gelen kuşaklara göre daha etkin olduğu, ekip yöneten bireylerin büyük bir çoğunluğunun X kuşağı mensubu oldukları, Z kuşağının çalışma hayatına yeni yeni adım atmış olduğu sonuçlarına varılmıştır.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Takım Çalışması, Kuşak, Liderlik, Motivasyon	

## ABSTRACT

**Title of Thesis:** The Motivation Sources of Generations and the Effect of Generational Differences on Leadership Styles in Teamwork

**Author of Thesis:** Büşra KABULANTOK

**Supervisor:** Assist. Prof. Yaşar SUVEREN

**Accepted Date:** 24/01/2023

**Number of Pages:** ix (pre text) + 195  
(main body) + 8 (add)

As in all areas of life, the importance of human relations in business life is an undeniable reality. Knowing the characteristics of team members is the most important factor in creating an environment of cooperation and preventing conflict in teamwork, which is as important as individual work in professional working life. In team work, in addition to the importance of individual characteristics, the characteristics of the group such as being able to work together and finding solutions should also be taken into account. The first and most important element of teamwork is the team leader's characteristics, attitudes and behaviors towards the group. Because no matter how strong the motivations of individual individuals are, it is usually a leader who makes it meaningful together and forms the basis of a team belonging. In order to determine the motivations of the generations in teamwork and to determine the effects of generational differences on leadership roles in workplaces that host 3 generations, X, Y and Z at the same time; A survey was conducted with 3 different scales, namely the Multidimensional Work Motivation Scale, the Team Work Aptitude Scale and the Leader Behavior Descriptive Scale, and 399 people were reached. The population of the research consists of white-collar employees operating in the service sector, and the sample consists of insurance company employees located in Istanbul. When the results of the research are examined, it is concluded that the extrinsic motivation of the younger generations is more effective than the generations before them, that the majority of the individuals who manage the team are members of the X generation, and that the Z generation has just taken a new step into working life.

**Keywords:** Teamwork, Generation, Leadership, Motivation

## GİRİŞ

Sanayi Devriminden sonra çok çeşitli istihdam olanakları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu olanaklar günümüze kadar farklılaşarak ve her geçen gün etki alanını artırarak devam ettirmektedir. Değişen sosyoekonomik koşullar, eğitim imkânlarının çeşitlenmesi, cinsiyet rollerinin farklılaşması gibi birçok unsur işletmelerde işveren-çalışan ilişkilerini, takım çalışmalarının iş yapış biçimlerini ve motivasyon unsurlarını etkilemektedir. Bu etkiyi zamanın koşulları, bireylerin beklenti ve özellikleri göz ardı edilmeden yorumlamak gerekmektedir.

Takım çalışmalarında tek tek birey özelliklerinin önemli olmasının yanı sıra grubun birlikte iş yapabilme ve çözüme kavuşturabilme gibi özelliklerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu ekip çalışmasında ilk ve en önemli unsuru ekip liderinin özellikleri, gruba karşı tutum ve davranışları oluşturmaktadır. Çünkü tek tek bireylerin motivasyonları ne kadar güçlü olursa olsun bir arada anlamlı hale getiren ve bir takım aidiyeti zeminini oluşturan genellikle bir lider olmaktadır.

Takım çalışması farklı yaş grupları bağlamında ele alındığında gençlik, orta yaş ve yaşlılığın toplumsal gerçekliklerin de etkisiyle ifade ettikleri anlamlar açısından çeşitlilik gösterdikleri düşünülmektedir. Lüksü, gençlik ve çocukluğun modernite ile beraber ortaya çıkan olgular olduğunu ifade etmiş, geleneksel toplumlarda çocukluk döneminden anlaşılan ile bugününün çocukluk döneminden anlaşılanların aynı şeyler olmadığını dile getirmiştir. Geleneksel toplumlarda gençliğin ayrı bir yaş kategorisi olmayıp çocukluktan yetişkinliğe geçiş dönemi şeklinde ele alındığı ifade edilmiştir (Bayhan, 2015).

Üretim ve çalışmanın en önemli unsur olduğu modern toplumun temellerinin aynı zamanda yetişkin merkezli olarak inşa edildiği ortaya konulmuştur. Geleneksel toplumlarda yaşlılık değer atfedilen bir şeyken, üretime herhangi bir katkıda bulunamadığı için modern toplum yapısında artık değerini yitiren bir olgu olduğu ifade edilmiştir (Bayhan, 2015).

Bu çerçevede ele alındığında kuşak tanımlamaları yapılırken toplumun atfettiği önem ve bu yaş gruplarının ne ifade ettiği konularının aslında içerisinde bulunan çağın sosyokültürel özelliklerinden bağımsız olarak düşünülmemesi gerektiğini ortaya

koymaktadır. Kuşakları ayıran temel özellikler içerisinde bulunulan çağın özelliklerinden etkilenmekte ve bu çağın özelliklerini etkilemektedir.

### **Araştırmanın Konusu**

Bu çalışmada, bir ekip içerisinde yer alan farklı kuşakların birlikte bir takım aidiyeti oluşturabildikleri noktaları, bu noktalardaki motivasyon kaynaklarının neler olduğunu ve liderlerin bu çalışmadaki rollerinin ne olduğuna ışık tutmaya çalışılmıştır.

İlgili Çalışmaya İhtiyaç Duyulmasında Temel Etmenler;

Zamanla çeşitlenen ve farklılaşan birey özelliklerinin çalışma hayatındaki karşılığını ve etkisi anlamak,

Kuşakları etkileyen toplumsal olayları anlamlandırmak,

Takım çalışması içerisinde ortak payları belirleyerek doğru iletişim yöntemleri kurabilmek,

Kuşaklararası etkileşimin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek doğru iletişim becerilerini belirleyebilmek,

Farklı kuşakların motivasyon kaynaklarını anlamlandırarak maksimum fayda sağlamak,

Henüz çalışma hayatına katılmamış genç nesiller için konforlu çalışma ortamı örneği oluşturmak,

Takım çalışmasında liderlerin etkisini ve önem derecesini anlamlandırmak yer almak olarak sıralanabilir.

Bu çalışmada, farklı bireylerin bir arada çalışma pratikleri incelenirken kuşak kavramı kapsamında değerlendirilmiştir. Elbette bireyleri sadece doğdukları zamanın özellikleri ile kısıtlamak doğru olmayacaktır. Çünkü içerisinde doğulan toplumun, ailenin sosyokültürel özellikleri, toplumsal olaylar, ekonomik imkânlar ve bireysel farklılıklar gibi birçok unsurdan etkilenilmektedir. Fakat bu çalışmada kuşak değişkeni etrafında çözümlenmelere kavuşturulmak istendiğinden, çalışmanın ilk kısmında kurumsal tanımlamalara yer verilip kuşaklar sınıflandırılarak ilgili yaş gruplarının özellikleri belirtilmiştir. Bireylerin iş yapış biçimlerinden kendilerini motive eden unsurlara ışık tutmak adına içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarına yer verilmiştir.

Ekip yöneten liderlerin özelliklerinin daha net anlaşılması adına liderlik stillerinin genel tanımlarına bakılmış ve literatürde yer alan liderlik stillerinin tanımları yapılmıştır.

2. bölümde araştırma yöntem ve tekniğine yer verilirken, anketlerden alınan veriler sonucunda ortaya çıkan bulgular kısmına 3.bölümde yer verilerek yorumlamalarda bulunulmuştur.

Araştırmanın son kısmında elde edilen bulgular sonucunda hipotezler sınanmış ve doğrulukları hakkında yorumlamalarda bulunularak çalışma tamamlanmıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma ile aynı çalışma ortamında yer alan farklı kuşak çalışanların bir ekip içerisinde karşılaştıkları temel zorlukları tespit etmek, kuşakların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak temel motivasyon kaynaklarını belirlemek ve bu kuşaklararası takım çalışmasında liderin etki ve rolünü belirlemek amaçlanmaktadır. Araştırma sonucunda geçmiş kuşakların bilgi ve deneyimlerinden faydalanmak, gelecek kuşakların beklentilerini ortaya koyarak yeni nesil çalışma ortamını bu doğrultuda güncellemek açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Önemi**

Bu çalışmada elde edilecek veriler neticesinde X,Y,Z kuşaklarının temel özelliklerinin kavranması, kuşaklararası iletişimde karşılaşılabilecek zorlukların tespit edilmesi, kuşakların; ortak ve farklılaşan yönlerinin belirlenmesi, motivasyon kaynaklarının tespiti ve liderlerden beklentilerinin neler olduğunun ortaya koyulması açısından önemlidir. Yeni yeni çalışma hayatına giren Z kuşağı beklentilerinin diğer kuşaklara nazaran farklılıklar gösterdiği ve bu doğrultuda yaşanabilmesi öngörülen çatışmaların önlenmesi için bireyleri daha iyi tanıyarak beklentileri doğrultusunda ortak payda da buluşturabilmek çok büyük bir önem arz etmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde; kuşakların motivasyonları, liderlik rolleri gibi çalışmaların ayrı alanlarda var olduğu fakat tüm bu unsurları birbiri ile ilişkilendiren ve tek çalışmada ortaya koyan bir örneğin olmadığı tespit edildiği için araştırmanın bu alanda ışık tutması öngörüldüğünden büyük önem arz etmektedir.

## **Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmada nicel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemin belirlenmesinin temel sebebi; merak edilen olguları neden-sonuç ilişkisi içerisinde bir bütün olarak ele alabilme imkânı tanınması, değişkenlerin etkisini görerek hipotezlerin sınanabilmesine imkân sağlaması, araştırma grubunda elde edilen verilerle tümevarımsal çıkarımlarda bulunabilmesidir. Ayrıca araştırma süreci araştırmacının kişisel tecrübe, yorum ve önyargılarından olabildiğince bağımsız ilerlediği için daha tarafsız ve rasyonel sonuçlara ulaşılmasına imkân sağlamaktadır.

Araştırma evreni olarak hizmet sektöründe faaliyet gösteren beyaz yaka çalışanlar belirlenmiştir. Evren seçimindeki temel etkenler; üretim sektörüne göre hizmet sektörünün daha dinamik, sosyal ilişkilerin yoğunlukta olduğu, kendini yenileyen, sürekli bir gelişim içerisinde olan ve çağın gerekliliklerine göre hareket eden bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca özellikle beyaz yaka çalışanların seçilmesi, bireylerin eğitim seviyelerinin çoğunlukla birbirine yakın olması, ast üst ilişkileri açısından daha net sınırlarının olması, unvan yapısının çok çeşitli olması ve başlangıç pozisyonunda bir çalışanın zaman ve tecrübeyle diğer unvanlara terfi edebilme imkânının açık olmasından kaynaklanmaktadır. Toplanan veriler sosyal bilimler paket programı SPSS aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu veri yönteminin seçilmesinin temel sebebi kısa sürede güvenilir sonuçlar elde edilmesine imkân sağlamasından kaynaklanmaktadır.

## **Araştırmanın Kuramsal Yaklaşımı**

Çalışma ele alınırken tek bir kuramsal yaklaşımla sınırlandırmanın yeterli olamayacağı düşünüldüğünden farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır. Bu durumun temel sebebi ölçülmek istenen fonksiyonların ve gerçekliğin tek taraflı yorumlanmasının yeterli olmayacağı görüşünden kaynaklanmaktadır. Örneğin kuşak farklılıkları çatışma kuramı üzerinden ele alınırken takım çalışmasında ortak noktalar etkileşimcilik kuramı ile açıklanabilmektedir. Başka bir unsurda kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar kıyaslanırken feminist perspektif ışığında değerlendirilip, bireylerin takım içerisindeki etkileşimleri sosyal alışveriş kuramı aracılığıyla açıklanmaya çalışılmıştır.



# BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE

## 1.1. Kuşakların Sınıflandırılması

Toplum bilimciler, insanları ve içerisinde buldukları durumları açıklamak için doğdukları yılları referans olarak tanımlamalarda bulunmuşlardır. Aynı zaman dilimlerinde dünyaya gelen bireyler aynı sosyal, ekonomik, siyasi ve toplumsal durumlara şahitlik etmiş, olaylara ve olgulara benzer tepkiler vermişlerdir görüşü hâkimdir. Bireylerin özelliklerini tanımlarken elbette sadece buldukları ve içerisine doğdukları zaman dilimi ile sınırlandırmak yeterli olmayacaktır. Teknolojik gelişmelerin ve ekonomik koşulların yanı sıra; sosyal çevre, aile, içerisinde olunan toplumun sosyo-kültürel özellikleri de bireylerin tutum ve davranışlarına yön vermektedir (Venter, 2017: 468). Kuşak sınıflandırılması yapılırken dünya genelinde yaşanan sosyokültürel değişim ve gelişmeler temele alınarak tarihsel olarak sınıflandırılmıştır (Kırpık 2018: 38' den akt. Deniz ve Gemlik, 2022: 3).

Sosyolojik bağlamda kuşak tanımlamaları incelendiğinde duygu, düşünce ve yaşam tarzları benzeşen ve toplumu etkileyen olaylara karşı benzer tepkiler gösteren yaş grubu olarak tanımlanmıştır (Favre, 1989: 285'den akt. Lüküslü, 2020: 344). Bir diğer tanımlamada; kuşaklar, belli tarihlerde doğmuş, sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, politik, ekonomik vb. olaylardan etkilenmiş ve içinde bulunulan şartlar doğrultusunda benzer sorumluluklar yüklenmiş oldukları için olaylara ve durumlara karşı ortak değer, ve davranışlara sahip gruplar olarak nitelendirmektedirler (Mannheim 1952'den akt. Özer, Eriş ve Özmen, 2013:125).

Lüküslü, kuşak kavramının dikkate alınmadan gençliği yetişkinlikten ayıran unsurların neler olduğu sorusuna verilen cevapların yetersiz olacağını belirtmiştir. Örneğin Karl Mannheim, farklı dönemlerde genç olmanın ne kadar değişiklik gösterdiğini, içinde bulunulan dönemin ve o dönemin büyük olaylarının gençliği nasıl etkilediğini tartışır. Kuşağı anlamak için o dönemin büyük olaylarını anlamak gerekir. Her kuşağın içindeki farklılıklar, farklı kuşak üniteleri olarak adlandırılmaktadır. Bu farklı kuşak üniteleri kendi dönemlerindeki aynı büyük olaylara farklı tepkiler verebilmektedirler (Bayhan, 2015).

Mannheim'in 1928 yılında yazdığı "Kuşaklar Sorunu" makalesinde, kuşakları oluşturan temel unsurun önemli tarihsel olaylar olduğundan bahsedilmektedir. Tarihsel olaylara karşı kuşakların aynı tepkileri vermesi beklenmemektedir. Olaylar karşısında gösterilen tepkiler bireylerin kişisel özelliklerden, içinde bulunulan çağın sosyokültürel dinamiklerinden bağımsız olarak değerlendirilememektedir (Lüküslü, 2021).

Mannheim tarafından kuşak sınıflamasının aslında kriz üzerine kurulu olduğu görüşü savunulmuştur. Kuşaklararası eski süreç işlemez olup kriz meydana geldiğinde yeni bir grup oluşturmak gerekmektedir. Çünkü yürürlükte olan toplumsal sözleşme sosyoekonomik ve teknolojik değişimlerden dolayı işlemez hale gelmiş ve yeni bir kuşak ortaya çıkmıştır görüşü hâkimdir (Lüküslü, 2021).

Kuşak kavramına ile ilgili bir diğer görüş ise Agust Comte tarafından ortaya konulmuştur. Toplumsal değişmeyi, kuşakların değişimi ve birbirini takip eden kuşaklar arasındaki çatışmanın belirlediğini öne sürmüştür. Sosyolojide kullanıldığı anlamıyla kuramsal olarak kuşak kavramının ilk temeli ise Karl Mannheim tarafından 1928 yılında ele alınmıştır. Mannheim, kuşakları olaylar karşısında gösterdikleri tepkiler kapsamında ele alırken bu zaman dilimlerine göre ayrılan kuşakları da kendi içerisinde sınıflandırarak alt kuşak kavramını kullanmıştır (Muslu, 2022).

Kuşak kavramı incelenirken karakter özelliklerinin etkisini de göz ardı etmemek gerekmektedir. Karakter, Sennett tarafından; sadakat, bağlılık ve uzun vadeli bir hedef için çaba sarf etme olarak tanımlanmıştır. Her birimizin belirli bir zamanda yaşadığı duygu karmaşasının içerisinde çıkararak belli duygulara yoğunlaştığı anlar olmuştur. Baskın olan ve yoğunlaşılan bu duyguların karakterimizi oluşturduğu görüşü savunulmuştur. Karakter genel anlamda kendimizde değerli bulduğumuz ve başkalarının değer vermesini ve saygı göstermesini beklediğimiz kişisel özelliklerimiz olarak tanımlanmıştır (Sennett, 1998: 11).

Çalışma hayatında kuşaklar temel alınarak yansımaları incelenmek istendiğinde, günümüz iş hayatında en aktif olarak X ve Y kuşakları yer alsa da geçmiş tecrübeleriyle bebek patlaması ve geleceğe yön vermesi ile Z kuşağının etkileri de görmezden gelinmeyecek kadar büyük önem arz etmektedir. Günümüzde kuşak tanımlamalarını 6 başlıkta ele almak mümkündür. Bunları sayacak olursak sırasıyla;

1. 1926-1945 Sessiz Kuşak,
2. 1946-1964 Bebek Patlaması,
3. 1965-1979 X Kuşağı
4. 1980-1997 Y Kuşağı
5. 1998-2012 Z Kuşağı
6. 2013-Günümüze kadar Alfa

olarak tanımlamak mümkündür. Çalışma ortamında kuşaklar arasındaki farkları anlamlandırabilmek, bireylerin ihtiyaçlarını tespit etmek ve bu doğrultuda takımın uyum içerisinde çalışabilmesini sağlamak amacıyla büyük önem oluşturmaktadır. Bulunduğu her ortamda olduğu gibi iş yaşamında da kendi karakter ve kişilik özelliklerinden izler bırakan çok farklı yaş gruplarından bireylerin bir arada çalışması belli avantaj ve dezavantajları da beraberinde getirmektedir (Kaleli ve Yalçın, 2021: 87).

Bir kurumun en önemli kaynağını insan oluşturmaktadır. Var olan sermayenin nasıl değerlendirileceği, hangi kaynaklarla ve nasıl stratejilerle ilerleneceği gibi tüm kilit noktalarda insan faktörünün önemi yadsınamaz. İnsan Kaynakları yöneticileri kurumda bir kurgulama yaparken çalışanlarının özellik ve beklentilerini bildiğinde ve bu ihtiyaçlara hitap edebildiğinde kurumlardan maksimum düzeyde fayda sağlanacaktır (Martinez Buelbas ve Jaramillo Naranjo, 2019: 2).

### **1.1.1. Sessiz Kuşak – Gelenekselciler (1926-1945)**

Gelenekselci olarak da anılan sessiz kuşak 1926-1945 yılları arasında doğan bireyleri temsil etmektedir. Sessiz kuşağın içerisinde bulunduğu toplumsal olaylar incelendiğinde; Birinci Dünya Savaşı, İkinci Dünya Savaşı ve Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşuna tanıklık etmiş oldukları ortaya çıkmaktadır (Ayhün,2013: 97-98, akt. Kaleli ve Yalçın, 2021: 89).

Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarının etkileri demografik yapıda da kendinden söz ettirmeye başlamıştır. Ağırlıklı olarak erkek nüfusunu etkileyen bu toplumsal olaylar sonucunda milyonlarca kadın dul, çocuk yetim kalmıştır. Bu durumun sonucu olarak cinsiyet dağılımında dengesizlik, yaşlı nüfus oranında artış ve savaş sonrası ekonomik

zorluklar gibi sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Hayat, tüm bu koşullar içerisinde yaşayan kuşağı ölçülü ve tedbirli olmaya yönlendirmiştir (Büyükhelvacigil, 2021: 24).

Sessiz kuşağın iş yaşamında karşılığına baktığımızda günümüzde sayılarının yok denecek kadar az olduğunu ve çok büyük bir çoğunluğunun emekliye ayrıldığını görmekteyiz. Çalışma hayatında olmasalar da hala varlıklarını hissettiren bu kuşak, bugünkü iş yaşamının temellerini atmışlar, birçok kuruluşun yapım aşamasında aktif rol oynamışlardır. Bu yaş grubunun sessiz kuşak olarak nitelendirilmelerinde iki temel görüş hâkimdir. Bunlardan birincisi otoriteye karşı saygılı oldukları ve dolayısıyla karşıt görüş belirtmeyip sessiz kalmalarından kaynaklanmaktadır. İkinci yaygın görüş ise II. Dünya Savaşı'nın yaşandığı sırada bu kuşağın sessiz kalmayarak tepki göstermesi olduğu dile getirilmektedir. Geniş aile yapısına sahip olan bu kuşağın yenilik ve maceralara karşı toleransı oldukça düşük olarak yorumlanmaktadır (<https://soyleki.com/sessiz-kusak-gelenekseller-1900-1945/> Erişim Tarihi: 02/12/2022).

Sosyal ilişkiler açısından incelendiğinde; geniş aile yapılarına sahip, toplumsal ilişkileri yoğun yaşayan, otoriteye saygılı, çalışma odaklı ve fedakârlık özelliklerinin olduğu görülmektedir. Ekonomik ve sosyal gelişmeler açısından incelendiğinde ise ilgili kuşağın tutumlu olduğu, yalın bir yaşam tarzı benimsedikleri gözlemlenmiştir (Kaleli ve Yalçın, 2021: 87).

Sessiz kuşağın genel özellikleri bakımından ele alındığında; risk almayı çok sevmedikleri, geçmiş yaşanmışlıklar ve toplumsal olaylar nedeniyle travmatik oldukları, adanmış duygularının hayatlarının her alanında; evde, okulda işyerinde var olduğu, kural koyucu olup koydukları kurallara kendilerinin de uyum sağladıkları belirtilmiştir. Etik ilkelere son derece önem veren bu kuşağın görev bilinci de oldukça yüksek olduğu ifade edilmektedir (Büyükhelvacigil, 2021: 26).

Sessiz kuşağın içinde bulunduğu yaş grubunun diğer kuşaklarla kıyaslanması sonucu işlerine en sadık olan grup oldukları ve yeni iş arayışlarında bulunmadıkları belirtilmiştir (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 93).

### **1.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) 1946-1964**

Dünya savaşlarının ardından toplumların soğuk savaş dönemine girmesiyle birlikte nüfus oranında meydana gelen artıştan dolayı bu kuşağa “Bebek Patlaması” adı verilmiştir. Bu

neslin mensupları Soğuk Savaş ve ekonomik istikrarsızlığın sebep olduğu işsizlik ve göç hareketliliğine tanık olmuşlardır (Martinez Buelbas ve Jaramillo Naranjo, 2019: 3).

Baby Boomers kuşağı tanımlanırken; sadık, kararlı ve güvenilir oldukları ancak çevrelerinden de aynı özellikleri bekledikleri dile getirilmiştir. Hiyerarşi ve otoriteye karşı saygı duyan bu kuşak işyerinde çalışma arkadaşlarından, evde çocuklarından ve toplumda sosyal ilişkide olduğu diğer insanlarda aynı hassasiyeti beklemektedir (Venter, 2017: 468).

Çalışmak için çalışmak motivasyonunu benimseyen bu kuşak, kadın ve insan hakları konusunda duyarlı davranışları ve toplumsal hareketleri ile kendilerinden söz ettirmişlerdir. Sosyal ve siyasal olaylardaki durulmanın gerçekleştiği bu dönemde doğan kuşak göç olgusuna şahitlik etmiş ve doğu-batı arasında geçiş dönemi çocukları olarak nitelendirilmişlerdir (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 93).

Bebek patlaması kuşağı, çalışma grupları içerisinde iyimser, işkolik ve hırslı olarak tanımlanmaktadır. Kendilerinden sonra gelen X ve Y kuşağına göre bilgi dağarcığı ve tecrübelerinin daha kapsamlı olduğunu düşünen bu kuşak ne kadar çok çalışıp, kendini gösterirse o kadar başarılı olacağına ve geleceğe yatırım yapacağına inanmaktadır (Erden Ayhün, 2013: 104).

Karmaşık işleri aynı anda yapmaya çok sıcak bakmayan bu kuşağın bireyleri adım adım ve sırayla ilerlemeyi tercih etmektedir. Ayrıca beden dilinin aktif olarak kullanılmış olduğu yüz yüze iletişimi tercih etme eğilimleri yüksektir (Venter, 2017: 469). Yaşadıkları zor koşullar bu bireyleri mücadeleye ve hep daha fazla çalışmaya sevk etmiştir. İlgili kuşağın mensupları kendilerini bilgili ve çok çalışkan olarak nitelendirirken, kendilerinden sonra gelen kuşaklar bebek patlaması temsilcilerine teknoloji ve yeniliklere karşı dirençli ve önyargılı gözüyle bakmaktadır (Yalçın, 2020: 110).

Kuşak kavramı ele alınırken Türk gençliğinin zaman içerisindeki değişim olgusunu Cumhuriyet'ten günümüze değerlendiren Tezcan; 1923-50'li yıllar arası Türk gençliğini çoğulcu ve demokrasiden yana, 1960'ların gençliğini devrimci, 1970'lerin gençliğini politik, 1980'lerin gençliğini tüketici, 1990'ların gençliğini apolitik, şiddet eğilimli ve küresel yönelimli olarak tanımlama yoluna gitmiştir (Bayhan, 375).

### 1.1.3. X Kuşığı (1965 - 1979)

Kuşak ayrımlarının ilk defa yapıldığı bu dönemde, öncesinde ve sonrasında yer alan kuşaklara verilen isimler de netleştirilmiştir. Kendinden önceki ve sonraki kuşakların gölgesinde kaldıkları düşünüldüğünden, görünmezliği ve bilinmezliği simgeleyen tanımıyla “X” Kuşığı kavramı kullanılmıştır (Kayacan, 2016: 85). X kuşağının bebek patlamasının aksine çalışma yaşantısında yaşamak için çalışma unsurunu benimsedikleri görülmektedir.

X kuşağı, ara kuşak ve geçiş dönemi olarak adlandırılırken, teknoloji ile tanışan ilk kuşak olarak kabul edilmektedir. Günümüzde kullanılan birçok teknolojik aletin mucidi olmalarına rağmen, ürettikleri materyalleri kullanmada diğer kuşaklara göre geride kaldıkları belirtilmiştir (Kurt, 2019: 16).

Toplumsal olaylara karşı son derece duyarlı oldukları ifade edilen bu kuşağın temsilcilerinin iş motivasyonlarının oldukça yüksek olduğu, otoriteye karşı saygılı oldukları ve kendileri bir otorite konumunda olduklarında da aynı şekilde sayı bekledikleri ifade edilmektedir (Göksel ve Güneş, 2017: 812). Bu kuşağın otoriteye karşı bu kadar saygılı olmasının temel sebepleri arasında askeri darbelere şahitlik etmesi de sayılmıştır. Ayrıca kadınların çalışma hayatına adım atmasının ilk yılları da yine bu kuşağa denk gelmiş olup evde ve toplum genelinde cinsiyet rollerinde yenilikler meydana gelmiştir (Taş ve Kaçar, 2019: 648).

X kuşağının en büyük motivasyon kaynakları arasında; takdir görme, hak ettiği unvana sahip olma ve maaş yer almaktadır. Bu kuşağın iş güvencesi aramak yerine zorlu işlerin kendilerini daha çok geliştireceği ve katkı sağlayacağı görüşü bulunmaktadır (Martinez Buelbas ve Jaramillo Naranjo, 2019: 3). Terfi olanakları olduğu ve başarıları ödüllendirildiği sürece içinde buldukları kurumda çalışmayı sürdürme eğiliminde oldukları düşünülmektedir.

X kuşağı bireylerin kendinden önce dünyaya gelmiş olan bebek patlaması kuşağına karşı şüpheli bir tavır sergilemekte olduğu belirtilmektedir. Bu kuşağın bireylerinin kendinden emin bir duruşa sahip oldukları, etik ilkelere önem verdikleri ve çalışma hayatında olduğu gibi yaşamın tüm alanlarında sonuç odaklı olarak hareket ettikleri gözlemlenmiştir. Bu kuşağa mensup olan bireylerin diğer temel özellikleri arasında üst yönetime karşı sadık

olmaları, iş bitirici özelliğe sahip olmaları, kuşkucu yapıları ile küçümseme özellikleri dikkat çekici unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Büyükhelvacıgil, 2021: 40).

#### **1.1.4. Y Kuşağı (1980-1997)**

Rahatsız oldukları konularda hiç çekinmeden “why” yani niçin diyen bir kuşaktır. Y kuşağı kendinden önceki kuşakların karakteristik özelliklerini içerisinde barındırmaktadır. Sessiz kuşağın bir iş yaparken gösterdikleri hevesi, Bebek Patlaması kuşağının takım çalışmasını, X kuşağının teknoloji bilgisinin karma yapısını oluşturmaktadırlar. Y kuşağı dijitalleşmeyi kullanan ilk kuşak olarak tanımlanmış ve “dijital yerliler” ve “mobil yakalılar” gibi tanımlamalarla adlandırılmıştır (Olson ve Brescher, 2011:7 akt. Kaleli ve Yalçın, 2021: 90).

Bu rahatsız oldukları durumlara karşı çıkış biçimleri Türkiye gerçeği üzerinden incelendiğinde gezi olayları sırasında en fazla bulunan grubunun 1980 sonrası doğumlu olan Y kuşağı mensupları olduğu gözlemlenmiştir (Lüküslü, 2021).

Diğer kuşaklara oranla kıyaslandığında en çok kültürlerarası ortak yönler Y kuşağında gözlemlenmektedir. Bu durumun temel sebebinin; dünyanın tek bir pazar haline gelmesi, ulaşım ve iletişim araçlarının yaygınlaşması ile dünyada olup biten gelişmelerden herkesin aynı anda haberdar olabilmesi yani küreselleşmenin yadsınamaz bir etkisi vardır. Y Kuşağı, yaptıkları işin anlamlı olmasını dünyaya olumlu bir katkı sağlanmasını arzulayan bir kuşaktır (Hurst ve Good,2009: 573).

Çalışacakları kurumun sosyal sorumluluk ile ilgili projelerde bulunması, çevresel sorunlara karşı duyarlı olması, şeffaf ve adaletli olunması Y kuşağı için büyük önem arz etmektedir. Öğrenmeye ve sürekli yeni bir şeyler katmaya isteklidirler ve aynı anda birçok işi birlikte yürütebilirler. Kariyer basamaklarını hızla tırmanmak isteyen, bu doğrultuda çok çalışmasının yanında sabırsız davranışlar sergileyebilen bireyler olarak tanımlanmışlardır. Üst yöneticilerinin onları ismen tanımalarını ve yeteneklerinin farkında olmalarını, her türlü görüşe açık olmalarını beklerler (Kaleli ve Yalçın, 2021: 90).

Y kuşağının genel karakteristik özelliklerine bakıldığında özgürlüğüne düşkün, bağımsız hareket etmeye meyilli fakat takım çalışmasına yatkın, özgüveni yüksek, teknolojik araçları etkin kullanan bir yapıda olduklarını söylemek pek de yanlış olmayacaktır. Aynı anda birçok işi birlikte yapabiliyor olmasının yanı sıra bazen bu noktada kopukluklar

yaşayabilir dolayısıyla bir yönetime ihtiyaç duyabilirler. Yaptıkları işlerin neye hizmet ettiğini ve sonucundaki faydanın ne olacağını bilmek ve bu durumu anlamlandırmak isterler (Yüksekbilgili, 2013: 343). Y kuşağının 6 temel özelliği belirtilirken bunlar; eğlenceli, takım çalışmasına yatkın, duyarlı, etkileşimci, esnek ve deneyimlere öğrenmeye yatkın oldukları olarak sıralanmıştır (Liu 2012 akt. Venter, 2017: 470).

Y kuşağı bireyler üst yöneticilerinden yaptıkları işler ile ilgili geribildirimler beklerken, sürekli yaptıkları işlerin sorgulanması ve birebir takibin kendilerini bunalttığı noktada motivasyon ve verimliliklerinin düşeceği görüşü savunulmuştur. Eğitim düzeyleri kendilerinden önceki kuşaklara göre kıyaslandığında en yüksek olan y kuşağı üyeleri başka kültürlerden, toplumlardan insanlar ile ilişki kurmada son derece başarılı olarak görülmüşlerdir (Yüksekbilgili, 2013: 345).

Bu kuşak aşırı korumacı ebeveynlerle büyüdüğü için başkalarına destek olmak adına önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal sorumluluk projelerinde aktif rol alma eğitiminde olan y kuşağı, iş-yaşam dengesine oldukça önem vermektedir. Hak ettikleri değeri ve takdiri görmediklerinde bundan sorumlu olduğunu düşündükleri kişilere karşı meydan okuyarak başkaldırıda bulunabileceklerdir. İşverenlerin çalışanlarına yönelik tanımladığı imkânların yetersizliğinden şikâyet eden bireylerin iş yaşantısında en çok önemsedikleri unsurların başında sosyal imkânlar ve yan haklar gelmektedir. Verimli çalıştıkları, kendilerine ve işlerine katkı sağladıkları ölçüde mutlu olacak olan bireyler olarak görülmektedirler (Venter, 2017: 470).

Y kuşağı bireyler ilişkilere önem veriyor olup, hayatlarında sosyalleşmeye vakit ayırmak istemekte, iş yaşam dengesi onlar için büyük önem arz etmektedir. İş yaşantılarında da sosyal yaşamlarında da seçici olan bu grup çalışmayı sevmekle birlikte hayatlarının tamamını çalışarak geçirmek istememektedir. Performansa ve anında geri bildirim önem veren bu kuşağa mensup bireyler buldukları ortamlarda alınan karar süreçlerinde aktif rol almak istemektedirler. Rekabet etmeyi seven bu kuşak iş arkadaşları ile samimi olmaya ve iyi geçinmeye önem vermektedir (Akdemir vd., 2013: 18).

#### **1.1.5. Z Kuşağı (1998-2012)**

Günümüzde işyerlerinde iş görenler incelendiğinde; Bebek Patlaması, X ve Y olmak üzere üç kuşağın temsilcilerinin aktif olarak çalışmakta oldukları görülmektedir



(Tapscott, 2009 akt. Deniz ve Gemlik, 2022: 3). Z Kuşağı hem üniversitelere hem de işyerlerine yeni yeni adım atmaya başlamaktadır. Bu kuşağın genel özelliklerini bilip beklentilerini tespit etmek, gelecek iş yaşamına yön vermek ve dünyayı anlamlandırarak beklentiler doğrultusunda çatışmayı minimize etmek açısından büyük bir öneme sahiptir.

Z kuşağı diğer kuşakların aksine teknoloji ile sonradan hemhal olmamış, doğdukları andan itibaren teknoloji ile tanışmışlardır. Küçük yaşlardan itibaren çoğunlukla her istediklerini elde eden bu kuşak tatminsiz olarak yorumlanmıştır. Hep daha fazlasını bekleyen bu kuşaktan toplumun beklentisi; eğitilmiş olmaları, her alanda bilgi sahibi olmaları ve yetkinliklerle dolu olmalarıdır. Bu durumun Z kuşağının çalışma hayatına katılması ile birlikte rekabet ortamını tetikleyeceği düşünülmektedir. Diğer kuşaklara kıyasla farklı yaş grupları ve çeşitli kuşaklarla anlaşmada daha başarılı oldukları görüşü hâkimdir (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 4).

Gelişmiş ülkelerdeki büyük ölçekli şirketler gelecek kuşakların beklentileri doğrultusunda bir çalışma ortamı inşa edebilmek adına şimdiden kuşak çalışmalarını başlatmışlardır. Yaşça küçük olmalarına rağmen diğer kuşaklardan daha donanımlı oldukları savunulan Z kuşağı bireylerin toplumsal olaylara karşı duyarlı oldukları, etik değerlere önem verirken otoriteye karşı bir sorgulama içerisinde oldukları düşünülmektedir. Analitik yönü güçlü olan bu bireylerin teknolojik araçlara çok fazla maruz kaldıkları, günde ortalama 10 saatin üzerinde vakit geçirdikleri ifade edilmektedir (Büyükhelvacıgil, 2021: 52).

Z kuşağı henüz iş hayatında faaliyet göstermediği için nasıl bir iş ortamı ile karşılaşılacağı konusu henüz netlik kazanmamıştır. Fakat kişisel ve dönemsel özellikler temele alınarak yapılan varsayımlar doğrultusunda; terfi olanaklarına önem verecekleri, para kazanma ve yaptığı işi anlamlandırmanın büyük önem taşıyacağı görüşü hâkim olmuştur (Schwabel, 2014'ten akt. Deniz ve Gemlik, 2022: 4).

Yeniliği ve yaratıcılığı çok seven bu kuşakların rutin işleri yapmaktan sıkılacakları ve beklentilerini karşılamayan işlerden çabucak uzaklaşacakları tahmin edilmektedir. Dijitalleşme ile beraber bireyler ve kurumlar farklılaşmaya başlamışlardır. Eski dönemlerde yoğun emek ve ilgi isteyen iş ve işlemlerin yerini şimdilerde yapay zekâ ve

robot gibi kavramlar almaya başlamıştır. Bu kavramlar ışığında insan emeğine dayalı işlerin her geçen gün biraz daha azaldığını söylemek pek te yanlış olmayacaktır (Karanfiloğlu ve Sağlam, 2021: 232).

Z kuşaağında yer alan üniversite öğrencilerine yöneltilen sorular ışığında iş-yaşam dengesine önem verdikleri gözlemlenmiştir. Esnek çalışma saatleri ve alanları ile ilgili eğitimler ile kişiye özel yan hakların onlar için büyük ölçüde önem taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır (Deniz ve Gemlik, 2022: 4).

#### **1.1.6. Alfa Kuşaağı (2013 – Günümüze Kadar)**

Z kuşaağından sonra gelen bu kuşaağa Alfa adının verilmesindeki en temel sebep Yunan alfabesinde Z'den sonra gelmesi olduğu söylenmektedir. Alfa kuşaağına mensup olan bireyler; aileleri, arkadaşları ve öğretmenleri ile olduğu kadar teknolojiyle de iç içe geçmiş durumdadırlar. İlgili kuşaağın ebeveynleri ile yapılan etnografik araştırma sonucunda kuşaağın en temel özellikleri arasında; bencil bir yapıya sahip olmaları, otorite kural ve sınıflandırmalardan hoşlanmadıkları, dini değerlere karşı duyarsız oldukları, sağlıklı beslenmeye önem verdikleri ve aynı anda farklı işlere odaklanamadıkları görüşleri ortaya çıkmıştır (Demirel, 2021: 1810).

Diğer kuşaklara göre kıyaslandığında bu kuşaağa dair bilinen olgular çok daha sınırlıdır. Bu durumun en temel sebebi ilgili kuşaağın henüz ilk çocukluk dönemlerini yaşamalar veya henüz dünyaya gelmemiş olmalarından kaynaklanmaktadır.

Yapılan gözlem ve varsayımlardan hareketle bu kuşaağa mensup bireylerin zihinlerinde çok fazla şey tutamadıkları, yüz yüze görüşmeye ihtiyaç duymadan mümkün mertebeye online iletişimi tercih ettikleri, makinelerle insanlardan çok daha fazla vakit geçirdikleri belirtilmiştir (Uysal Kasap ve Gümüş, 2022: 19). Bu sebeple aile bireylerinin bile bu kuşakla iletişim kurmada zorluk çektikleri dile getirilmiştir. Bu kuşaağın sanata yatkın olacakları ve estetik bir ruha sahip oldukları ifade edilmiştir. Sabırsız tavırlar sergileyen ve tahammül düzeyleri düşük olan alfa kuşaağı bireyler, arzu ettikleri şeylere anında ulaşmak istemektedirler (Büyükhelvacıgil, 2021: 61).

Bu kuşaağın sosyal yaşamda ve işyerlerinde sergileyecekleri tutumlar hakkında yorum yapabilmek için kuşaağın gelişim süreçlerinin bir süre daha gözlemlenmesi gerektiği düşünölmektedir.

## **1.2. Motivasyon**

Motivasyon kavramı ele alınırken bir işi yapmada bireyleri etkileyen ve iş yapma süreçlerini olumlu yönde destekleyen unsurlar olarak tanımlanmıştır (Ergül, 2005: 69). Bir başka tanımda motivasyondan bahsederken insanı harekete geçiren tüm unsurlar olarak belirtilmiştir. Burada bahse konu olan en önemli unsur bireyin dışarıdan zorlama olmaksızın, kendi içgüdüleri ile harekete geçiyor olmasıdır (Tunçer, 2013: 91).

Motivasyonun unsurları ele alındığında bireyin içinden gelen unsurlar ve dışsal faktörler olarak iki açıdan ele alındığı görülmektedir.

Konfor alanından çıkarak iş değiştirmedeki temel motivasyon unsurları incelendiğinde; esnek yapılarda risk alarak hareket eden bireylerin yeni yapılar hakkında daha kısıtlı bir bilgiye sahip olduklarından doğru karar verme noktasında güçlüklerle karşılaşabildikleri ortaya çıkmaktadır. Genellikle bir değişiklik kararı alındığında temel motivasyonun başında maaş unsuru gelmekteyken, istatistikler incelendiğinde günümüz toplumunda eskiye nazaran uzun vadede yapılan değişimlerin fayda yerine zarar ile sonuçlandığını ortaya koymaktadır. Önceki dönemler ve kuşak özellikleri ele alındığında bu durumun tam tersi olduğu gözlemlenmiştir. Yani başka bir şirkete geçmek, aynı şirkette terfi almaktan daha kârlı olmakla beraber, o dönemde şirket değiştirenlerin sayısı günümüzden çok daha az olduğu, iş güvencesi ve şirkete bağlılık gibi etkenler ile bağlılığın çok daha fazla olduğu savunulmuştur (Sennett, 1998: 90).

### **1.2.1. İçsel Motivasyon**

İçsel motivasyon bireylerin kendi gelişim ve becerilerini sağlamak için dışarıdan herhangi bir baskı ve zaman kısıtlaması olmadan kişinin kendisine ilginç ve eğlenceli gelen bir keşif yolculuğudur. Kişinin merak duygusunun olduğu ve haz aldığı konularda fayda unsurunu arttıracak eylemler ve davranışlarının bütünü de içsel motivasyona örnek teşkil etmektedir. İçsel olarak motive olan ve yapılan faaliyetleri eğlenceli hale getiren bireyler bu motivasyonu sağlayarak gelişim aşamalarındaki sınırı ortadan kaldıracak ve daha etkin bir yapıya sahip olmalarının önünü açacaktır. Kişilerin amaçlarına yönelik hedefleri gerçekleştirme noktasında bir etkene bağlı yapılan eylemlerin aksine zevk alarak yapması ve benimsemesi bu yolu değerli kılmaktadır (Aslan ve Doğan, 2020: 2).

Bir başka yerde içsel motivasyon bireyin kendi arzu ve isteğiyle baskı altında kalmadan yapılan işi görev bilincinden çok endişe duymadan mutlu olduğu için yaptığı eylem olarak tanımlanmıştır. Bu bilinçte olan davranışlar kişilerin ilgili konuya ve işe bağımlılığına etki ederek daha fazla motive olmasını sağlarken, verilen emek ve gayretin ilgili konuya harcanacak zamanın kıymetli olduğu ve buna değeceği düşünülmektedir. (Akbaba ve Aktaş, 2013 : 105-107).

İçsel motivasyonu sağlayan tek bir unsurdan söz etmek elbette doğru olamayacaktır. Bu motivasyonu etkileyen temel unsurlar alt başlıklar halinde ele alınacaktır.

### **1.2.1.1. Devamlılık Bağımlılığı**

Burada en önemli unsur bireylerin var olan bir durumu sürdürmeyi bıraktıklarında ortaya çıkabilecek olan olumsuzluklara odaklanmalarıdır. Bir olaya, duruma veya mekâna devamlılıkta bireylerin duygularından çok o gün ki ekonomik şartlar ve sonrasında yaşanabilecek olayların bütünü etkilemesinden söz edilmektedir. Kişinin uzun süredir içinde bulunduğu konfor alanından çıkması hem ekonomik olarak gerilemesine hem de toplumsal statü olarak kayıp yaşamasına yol açabilme ihtimalini barındırdığından kaçınılan bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda alınan kararlar kişiyi duygusal olarak tatmin etmese de karşısına çıkabilecek belli başlı ana sorunlara nazaran daha minimal düzeyde olması ve sonrasında gerçekleşecek sorunlarla baş edememe düşüncesi kişinin devam bağımlılığını etkileyen temel unsurlardandır (Jafarova ve Sağlam, 2018: 64).

Bu bağımlılık türünde kişinin ana etkeni duygularına yönelik değil, işten ayrılması durumunda karşısına çıkacak sorunların ne derecede kendisini etkileyeceğini bilmemesinden kaynaklanmaktadır. Karşısına çıkabilecek imkân ve fırsatlar kişinin olumsuz düşüncelerini ortadan kaldıracak düzeyde gerçekleşirse aidiyet duygusunun değişkenlik göstereceğini bilincine varılarak hızlı ve kolay bir şekilde vazgeçebileceği bir bağımlılık türü olarak yorumlanmaktadır (Jafarova ve Sağlam, 2018: 65).

### **1.2.1.2. Normatif Bağımlılık**

Kişilerin çalıştıkları yerlerde devam etmesinin sebebini maddi beklentiler veya karşılaşılabilecekleri risklerden bağımsız olarak ele alan bir bağımlılık türüdür. Çalışanın, çalıştığı yere duyduğu vefa duygusu ve ahlaki bilinçle işine sahip çıkması bu bağımlılık

türünü temsil eden davranış ve eylemlerin temelini oluşturmaktadır. Normatif bağımlılık çerçevesinde değerlendirilen kişiler kendisine duyulan güven doğrultusunda verilen işi göz önüne alarak olay ve örgülere duygusal bakmasından dolayı iş değişikliğini ahlaki bir çerçevede uygun görmeyebilirler (Tuğsal, 2016: 61).

Normatif bağımlılıkta kişi kendini iş yerine ve kuruma borçlu hisseder kendisi için yapılan, gelişimine katkı sağlayan unsurları bir vefa borcu olarak görmesi durumunu ifade etmektedir. Kuruma olan borcunun ödendiğini düşündüğü taktide çalışan ve kurum arasında bağ zayıflamaya başlayacak ve bağlılığın etkisi azalacaktır (Jafarova ve Sağlam, 2018: 64).

### **1.2.1.3. Adalet Algısı**

Adalet kavramı, olay ve durumlar karşısında bireylerin kimliğinin önemi olmaksızın aynı şartlarda olan herkes için aynı imkânların sağlıyor olması olarak yorumlanabilir.

Bir iş yerinde çalışanların moral ve motivasyonunu etkileyen en önemli etkenlerden biri adalet algısıdır. Adalet algısına duyulan güven, iş yerinde özveriyi ve işe bağımlılığı geliştiren en önemli unsurlardan biridir. Bu algıya duyulan güven performansın artmasında veya azalmasında son derece etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel adalet, kurum içindeki dengeleri, unvanlara göre maaş durumunu, terfi kriterleri, gibi çalışanların haklarını etkileyen konularda kararların nasıl alındığını, çalışanlara bu durumları söyleme şeklini ve söylendikten sonra çalışanların verdikleri tepki ve algılama biçimi olarak da ele alınabilmektedir (Kılıç, 2019).

Örgütsel adalet kavramının en önemli unsurlarından biri de kurumun oluşturduğunu düşündüğü adalet algısından ziyade çalışan tarafından algılanmış olan adalet algısıdır. İş yerlerine haksızlıklara karşı ses çıkaramayan bireylerin adalet kavramı tam manasıyla uygulanmadığında sönük kalacakları düşüncesi hâkim olmaktadır. Bu durumun çalışanlar arasında işe bağlılık ve işten kopukluk gibi unsurları etkileyeceği düşünülmektedir (Çalışkan, 2015: 71).

### **1.2.1.4. İş Doyumu**

Bir çalışmanın gerçekleştirilmesinin ardından ortaya çıkan çıktılar sonucunda bireyin yaptığı işten haz alma ve olumlu bir bağ kurma durumu olarak tanımlanabilmektedir.

İş doyumunu kavramı ele alınırken takım çalışması, yeni şeyler öğrenme, başarıma arzusu, ortaya çıkan yeni projeler ve maaş gibi birçok unsurdan etkilendiği yorumu yapılmıştır (Dikmen, 1995: 116).

Bir başka tanımda iş doyumunu kavramı ele alındığında mal ve hizmetlere karşı sarf edilen çaba olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda bu kavramın somut bir durumdan ziyade bireyin duygularını yansıtan bir tanım olduğu belirtilmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57). İş doyumunu zamanla ve imkânların farklılaşması ile değişebilecek bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü uzun süre aynı işte var olmanın bireyde bu doyum hissini azalacağı ve iş körlüğü kavramının ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

#### **1.2.1.5. Başarma İhtiyacı**

Bireyler genel olarak yeni bir duruma, yani bilmediği bir olaya karşı temkinli davranma eğilimindedirler. Motivasyon kavramı incelendiğinde bireylerin genel olarak neye ihtiyaç duydukları belirlenmeye çalışılmıştır. Aslında bireyleri motive etmenin yanında neye ihtiyaçlarının olduğunu belirlemeyi de amaçlamaktadır. Yapılan araştırma sonucunda zor görevleri başarmak, ortaya çıkan engelleri yok etmek veya bu yolda çaba göstermek, başkaları ile kendini kıyaslayarak belli bir hedef doğrultusunda ilerlemek bu ihtiyacın en somut yansımaları olarak ifade edilmiştir (Özkul ve Alparslan, 2019: 3276).

Başarma ihtiyacının toplumsal rol ve kabuller ile arasında doğrudan bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu durumun temel sebebi olarak ise yenilgiden ve pes etmeden hoşlanmayan bir toplum modelinde yaşıyor olmamızı örnek vermek mümkündür.

#### **1.2.2. Dışsal Motivasyon**

Bireylerin davranışlarını gerçekleştirirken toplumsal ihtiyaçlarından beslendikleri durumları ifade eden motivasyon türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Davranışların belirli bir nedenden ziyade sonuç için gerçekleştirildiği görüşü hâkimdir (Aslan ve Doğan, 2020: 292). Bireyin sosyalleşme süreci ve yaş almasıyla birlikte içsel motivasyon temelli yaklaşımdan dışsal motivasyon temelli davranışlara doğru evrildiği görüşü savunulmaktadır (Aslan ve Doğan, 2020: 293).

### **1.2.2.1. Fizyolojik İhtiyaçlar**

Moslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin de en temelinde yer alan fizyolojik ihtiyaçlar unsuru, bireylerin hayatını idame ettirmeye devam edebilmesi adına büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü barınmadan, giyinmeye, yeme içmeden eğitim göremeye kadar birçok unsuru doğrudan etkileyen bu faktör olmazsa olmaz ve kaçınılmaz bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçtan diğeri sosyal ihtiyaçlara göre feragat edebilme olasılığı çok daha zordur (Şengöz, 2022: 167).

### **1.2.2.2. Sosyal İhtiyaçlar**

Toplumda yaşayan bireylerin belirli sosyal ihtiyaçları bulunmaktadır. Bir iş yapılırken bireysel ve somut hazzın yanı sıra en etkin olan faktörlerin başında sosyal ihtiyaçlar gelmektedir. Bunların başlıcalarını ele alacak olursak; takdir görme, rol model olma görevi üstlenme, tanınırlık, toplumsal statü ve beklentileri karşılamak olarak yorumlanabilir. Dışsal motivasyonun unsurları tanımlanırken direkt işi yapandan ve yapılan işin zamanından ziyade sonradan ortaya çıkan çıktılar ve uzun vadeli sonuçlar olarak yorumlanmıştır (Özdaşlı ve Akman, 2012: 75).

## **1.3. Liderlik Stilleri**

Liderlik kavramı kelime anlamı olarak ele alındığında bir gruba yön verme, önder olma, yol gösterici konumda olma gibi anlamları içerisinde barındırmaktadır (Hatipoğlu ve Zengin, 2018: 401). Kimi tanımlamalarda liderlik kavramı, doğuştan gelen ve insanların kişiliklerine, karakterlerine sirayet etmiş bir durum olarak belirtilirken bazı tanımlamalarda ise bireylerin olaylara ve durumlara göre davranış biçimleri ve yönetsel becerilerinin pratiğe aktarılma hali olarak tanımlanmıştır (Çelik, 2012:1 akt. Gurbetoğlu ve Yücel, 2019: 9). Bir başka liderlik tanımında ise işi yapmaktan ziyade başka bireylere yapılacak olan işleri benimsetmek, içselleştirmek sureti ile iş devri yapan kişilere verilen ad olarak tanımlanmıştır (Bedük, 2010: 128 akt. Mohammed ve Paşaoğlu Baş, 2020: 101).

Yapılan bu tanımlamaların da ışığında bireylerin yönetsel davranışlarının, liderlik stillerine yansımada farklı tanımlamalar yapılmıştır. Yapılan bu tanımlamalar; Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik, Karizmatik Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik olmak üzere 6 temel başlıkta ele alınacaktır.

### 1.3.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik, liderin çalışanların üzerindeki kontrolünün maksimum seviyede olduğu liderlik türüdür (Chiang, 2020:1088). Otokratik liderler organizasyonel hiyerarşiden kaynaklanan güçlerini kullanırlar ve çalışanlarından mutlak bir itaat beklerler. Bu stili benimseyen liderler karar alma süreçlerini ve kendi güçlerini merkezileştirirken, kendisiyle çalışanları arasındaki güç mesafesini de genişletmektedirler (Schaubroeck, 2017). Bu liderlik stiline iyi bir çalışma ortamı ve yüksek performans üretmek adına zararlı olduğunu kaydeden geniş bir literatür olsa da, son zamanlarda yayınlanan bazı çalışmalar bunun aksini iddia eden sonuçlara da ulaşmıştır (Shen, 2019: 503).

Otokratik liderlik çoğunlukla negatif performans, karmaşık lider çalışan ilişkisi ve çalışanın yüksek ayrılma isteği ile ilişkilendirilmektedir (Schaubroeck, 2017:209). Örneğin, Chiang yaptığı empirik çalışmada, çalışanlarının duygularını bastırarak çalışan liderlerin çalışma atmosferini kötü etkilediğini ortaya koymuştur (Chiang, 2020:1096). Başka bir çalışma benzer bir şekilde otokratik lider altında çalışanların organizasyonun başarısı adına gösterdikleri gayretin sınırlı olduğu ortaya koyulmaktadır (Schuh, 2012:633). Yine bir başka çalışma çalışanın liderle arasındaki güç mesafesini yadırgadığı durumlarda çalışan performansında doğrudan bir düşüş olduğunu saptamıştır (Schaubroeck, 2017: 210).

Çalışmalarda ortaya çıkan bu düşük performans çoğunlukla otokratik liderlerin karar alma süreçlerine çalışanları dâhil etmemesine dayandırılmaktadır. Otokratik liderler takipçilerini çözüm yollarını sadece liderlerin tarif ettiği şekliyle uygulamalarını talep ettiğinden, çalışanları çok defa daha verimsiz dahi olsa liderlerinin tarif ettiği şekliyle görevlerini yerine getirmektedirler (Obiwuru, 2011: 204). Bunun doğal bir sonucu olarak da tek yönlü ve daha az yaratıcı organizasyonlar ortaya çıkmaktadır. Bu duruma ek olarak otokratik liderlik iyi bir organizasyonel performans için gerekli olan işyeri sosyalleşmesini de sınırlayarak organizasyonel güç çatışmaları ortaya çıkmaktadır. Tüm bu etkenler çalışan motivasyonu ve memnuniyetini de oldukça negatif etkilemektedir (Iqbal, 2015:4).

Buna karşın bazı yeni çalışmalar otokratik liderliğin bazı spesifik koşullarda grup performansını olumlu etkileyebileceğini savunmaktadırlar. Örneğin, Shen'in çalışması



yüksek seviye geleneksellik gösteren üyelerden oluşan gruplarda otokratik liderliğin pozitif sonuçlar ortaya koyabileceğini göstermektedir (Shen, 2019:503). Başka bir çalışma, çalışan için ödülün düşük, grubun üye sayısının fazla ve hatanın çok maliyetli olmadığı durumlarda otokratik liderliğin faydalı olduğu savunulmaktadır (Rahmani, 2018:5240). Benzer bir çalışma grup içi güç çatışmasının düşük ve katılımın yüksek olduğu durumlarda otokratik liderliğin başarılı sonuçlar verdiğini göstermiştir (De Hoogh, 2015:693). Karakitapoğlu Aygün'de otokratik liderliğin abartılmadığı durumda iletişimi olumlu etkileyebileceğinin altını çizmiştir (Karakitapoğlu Aygün, 2021: 480). Son olarak Bhargavi ve Yaseen, kısa sürede tamamlanması gereken projeler için otokratik liderliğin daha doğru bir stil olduğunu savunmuşlardır (Bhargavi & Yaseen, 2016:97).

Bazı yayınlar literatürdeki bu karşıt sonuçların sebeplerinden birinin farklı kültürel bağlamlar olabileceğini iddia ediyor. Shen, otoriter ve korumacı liderlik stillerinin birçok Asya kültüründe dominant olduğunun ve Konfüçyanizmin işletmelerde uygulandığının altını çizmektedirler (Shen, 2019: 505). Bir başka çelişkili durumsa literatürde otokratik liderliğin ne derece verimsiz olduğunu ortaya koyan çokça çalışmaya rağmen, dünya çapındaki birçok işletme arasında otokratik liderliğin oldukça popüler olmasından kaynaklanmaktadır (Chiang, 2020). Bu durum otokratik liderliğin sadece işyeri verimini artırma motivasyonundan kaynaklanmadığı, daha derin kültürel ve psikolojik mekanizmalara işaret ettiği şeklinde yorumlanmaktadır (Chen, 2014: 807).

### **1.3.2. Demokratik Liderlik**

Demokratik liderlik karar alma sürecinin merkezde toplanmak yerine dağıtıldığı, hiyerarşide lider ya da yönetici pozisyonunda olmayanların da girdilerini paylaşabildiği, takım katılımına dayanan ve grubun birçok üyesinin sesinin duyulmasına izin veren bir liderlik yöntemidir (Ojokuku, 2012: 204). Demokratik liderlik yönetiminde kötü karar alma ve zayıf uygulama riskleri yüksektir. Ancak, demokratik liderlik çalışanlarının düşünce ve değerlerine kıymet vermesi dolayısıyla çalışanların yüksek performans göstermek için motive oldukları bir model olarak tanınmaktadır. Buna ek olarak demokratik liderlik modelinde herkesin karar alma sürecine benzer oranda etki etmesi bu sistemin bir başka dezavantajı olarak görülebilir. Çünkü grubun daha öngörülü ve tecrübeli üyelerinin karar alma sürecindeki etkisi bu faktör nedeniyle sınırlanır (Rukmani, 2010: 367).

Elenkov tarafından yapılan çalışma demokratik liderliğin organizasyonel performans üzerindeki olumlu etkisini gözler önüne sermektedir. Demokratik liderlik çalışanların sadece karar alma süreçlerine katılmalarını sağlamamakta, bu sayede çalışanlar kendi perspektif ve bilgilerini diğer grup arkadaşlarına ve liderlerine de iletebilmektedirler. Böylesi çalışma ortamlarında, grup arkadaşları birbirlerini tarafsızca övebilir ya da eleştirebilirler. Aynı zamanda çalışanların her birinde organizasyona karşı bir sorumluluk bilinci gelişmektedir (Elenkov, 2002: 473). Bir başka çalışmada Bhargavi ve Yaseen de demokratik liderliğin organizasyonel performansa etkisini incelemiş, çalışanlara yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini uygulamaları adına alan açtığından dolayı demokratik liderliğin çalışan performansına olan pozitif etkisini doğrulamıştır (Bhargavi ve Yaseen, 2016: 107). Choi de demokratik liderlerin grup tartışmasına ve grup katılımına olan vurgusu dolayısıyla grup üyelerinin performansına pozitif etki ettiğini ortaya koymaktadır (Choi, 2007: 250).

### **1.3.3. Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderlik, karizma sahibi liderin bir vizyon geliştirdiği ve takipçilerine bu vizyonu uygulamaya ikna edebilen liderlik türüdür ve bu sebeple en başarılı liderlik stillerinden biri olarak kabul edilmektedir. Karizmatik liderler çalışanlarını yenilikçilik ve yaratıcılık konusunda teşvik eder ve çalışanlarının motivasyonlarını hep yüksek tutarlar.

Buna karşın bu liderlik modelinin en zayıf yanı yine en güçlü yanıyla ilişkilidir. Bu modelde çalışanlar liderlerin oldukça yoğun bir şekilde bağımlıdır. Bu sebeple liderlerinin organizasyondan ayrılması bu yapıyı yönsüz ve amaçsız yapar. Karizmatik liderin çalışanlarından bazılarını ileride yerine geçebilecek şekilde yetiştirmediği bir durumda, bu problem organizasyon için daha da kritik bir hal alır. Bu liderlik modeli çoğunlukla mutlu takipçiler üretse de geleceğin liderlerini pek üretmez. Bu sebeple organizasyonun performansı adına uzun vadede negatif bir etkisi olur (Germano, 2010: 2). Ojokuku'nun Nijerya'daki 20 banka üzerine yaptığı nicel çalışma da bu tespiti doğrulayan sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışma karizmatik liderlik stiliyle yönetilen bankaların uzun vadede çalışanlarından beklenen performansı alamadığını savunmaktadır (Ojokuku, 2012: 206).

#### 1.3.4. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik stilleri Bass'ın geliştirdiği Tam Kapsamlı Liderlik Modeliyle (Full Range Leadership Model) formülize edilmiştir. (Bass, 1985). Bass bu modeli temel alarak bir “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (MLQ) geliştirmiştir (Bass, 1985). Bass ve Avolio (2004) bu anketi tekrar gözden geçirerek güncellemiş ve bugün akademik yazın tarafından sıklıkla kullanılan halini vermişlerdir (MLQ, 5x Short).

Çok Faktörlü Liderlik Anketi, temelde üç önemli değişkeni ölçebilmek adına kullanılmıştır: Çalışan tarafından gösterilen ekstra çaba, verimli liderlik ve çalışanın liderden memnuniyeti. Bu alandaki diğer bir önemli metrik de Mowday tarafından geliştirilmiştir (Mowday, 1979). Örgütsel bağlılığın çalışan davranışlarında kritik bir öneme sahip olduğunu kaydeden Mowday Örgütsel Bağlılık Anketi'ni (OCQ) geliştirmiştir. Bugün birçok araştırmacı Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) ve Örgütsel Bağlılık Anketi'nin (OCQ) bir kombinasyonu olarak kullanarak liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini anlamaya çalışmaktadırlar (Chen, 2004; Erkutlu, 2008; Limsila and Ogunlana, 2008). Bu iki anketin literatürde yaygın bir şekilde kullanılması; kullanımının kolaylığı, yöntemsel güvenilirliğinin ve geçerliliğinin yüksekliği gibi gerekçelerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bu üç liderlik stili arasından serbest bırakıcı liderlik literatürde en az yer verilen ve en çok eleştiriye maruz kalan liderlik stili olarak karşımıza çıkmakta olup ve kısaca verimli bir liderlik yönteminin ortaya konamaması ile ilişkilendirilmektedir (Yulk, 2010: 93). Serbest bırakıcı liderlik stilinde, liderler karar almaktan kaçınır, problemleri görmezden gelir, kendi liderliği altında yapılan işleri takip etmez ve tamamlanması gereken görevlerin işleyişine gerekli müdahaleleri yapmazlar (Gill, 2006: 36). Serbest bırakıcı liderler grup içi ilişkilerde pasif bir role sahiptir ve diğer grup üyeleriyle iletişime geçmek için inisiyatif almazlar (Sadler, 2003: 62).

Serbest bırakıcı liderler grubun katetmesi gereken istikamet ile ilgili yönlendirici bir pozisyon üstlenmez ve altında çalışan kişilerin gelişimine katkıda bulunmaya çalışmazlar (Yulk, 2010: 105). Geri bildirim, ödül ve ceza mekanizmalarının yokluğu, çalışanlarda işle ilgili motivasyon ve bağlılık eksikliği olarak ortaya çıkmaktadır (Northouse, 2007:

27). Bunun kaçınılmaz bir sonucu olarak da serbest bırakıcı liderlik yetersiz grup performansına yol açmaktadır (Yahaya & Ebrahim, 2015: 202).

### **1.3.5. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderlik, çalışan ve lider arasında her ikisinin de ekonomik, politik ya da psikolojik menfaatini önceleyen bir etkileşime dayanır (Yahaya & Ebrahim, 2015). Bu stilin serbest bırakıcı liderlik stili ile ilk belirgin farkı çalışana verilen hedefin netliğinden kaynaklanmaktadır. Etkileşimci liderler ulaşılması planlanan hedefi çalışanlarına net bir şekilde tanımlar, bu sonuçlara nasıl ulaşılabileceğini çalışanlarına gösterir, çalışanların performanslarının hangi kriterler ışığında değerlendireceğini açık şekilde belirler ve süreç içerisinde çalışanlara performanslarına ilişkin geribildirimde bulunur. (Bass, 1985: 53).

Etkileşimci liderlik stilini serbest bırakıcı liderlikten ayıran ikinci önemli özellik ise çalışanların performansının aktif bir takibinin yapılması ve hedeflenen görevi layıkıyla yerine getiren çalışanların ödüllendirilmesi, yerine getirmeyen çalışanların da eleştirilmesi ya da cezalandırılmasına dayanır (Ivey & Kline, 2010: 521). Bu anlamda etkileşimci liderler realist bir şekilde iş yerine getirilmesi gereken spesifik hedeflere odaklanırlar ve çalışanları bunu gerçekleştirmeye teşvik edecek gerçekçi ödül ve ceza mekanizmaları kurarlar (Aarons, 2006: 1166).

Etkileşimci liderliğin en önemli avantajlarından biri başarı standartlarının ve yöntemlerinin çalışanlar tarafından net bir şekilde anlaşılmasıdır. Serbest bırakıcı liderlik stiline aksine etkileşimci liderlikte çalışan kendi performansını model bir performans baz alarak geliştirebilir ve serbest bırakıcı liderlik stilineki belirsiz ambiyandan kurtulabilir (Aarons, 2006: 1167).

Buna ek olarak, ödül sistemi sayesinde takipçilerini özgüven ve motivasyon sağlayabilirler (Politis, 2002: 192). Bass, 72 ABD ordu müfrezesiyle yaptığı çalışma sonucunda etkileşimci liderlik inşa ettiği spesifik hedeflerin müfrezelerin performansını pozitif etkilediğini ortaya koymaktadır (Bass, 2003: 211). Buna karşın etkileşimci liderlikte çalışanlar liderlerin taleplerini taahhüt edilen ödülleri elde etmek için gerçekleştirirler. Bu durum işlerine olan inanç ve adanmışlıklarından dolayı kaynaklanmamaktadır. Bu ödül maaş artışı, prim ya da terfi gibi maddi bir form alacağı gibi iltifat ya da daha büyük sorumluluk alma gibi manevi bir form da alabilir. Ancak,

Yulk, etkileşimci liderliğin bu ödüle bağlı ve realist yapısından dolayı çalışmada lidere ve işine karşı bir bağlılık ve tutku üretmeyeceğini savunur (Yulk, 2010: 98).

Etkileşimci liderlik çoğunlukla iki unsurdan oluşur. İlk unsur verilen hedefi gerçekleştirmeye bağlı ödüdür. Liderler ve çalışanlar ödül ve hedeflerin standardı konusunda müzakere ederek ödül ve başarı hedefini belirlerler (Boerner, 2007: 22). Etkileşimci liderliğin ikinci unsuru ise istisnai yöneticiliktir. İstisnai yöneticilik aktif ya da pasif olmak üzere iki farklı form alabilir (Bass & Avolio, 2004: 43).

İstisnai aktif yöneticilikte lider çalışanın yaptığı hataları, standarttan sapan davranışları aktif olarak gözlemler ve düzeltir, gerekli gördüğünde belirlenmiş kural ve prosedürleri uygular (Gill, 2006: 33). İstisnai aktif yöneticilikte, liderler inisiyatif alarak çalışan performansını sistematik bir şekilde gözlemler, kötü çalışan davranışlarına gerekli uyarı ve müdahalelerde bulunur (Bass, 1985: 38). İstisnai pasif yöneticiliğin aksine, istisnai aktif yöneticiler problemlerin ortaya çıkıp çalışanlar tarafından kendisine getirilmesini beklemeyi, aktif bir şekilde problemleri ortaya çıkarmaya çalışır (Yahaya & Ebrahim, 2015: 197).

İstisnai pasif yöneticilikte liderler problemlere sistematik olarak tepki göstermezler. Liderler hedef ve standartları belirler, hata ve problemlerin ortaya çıkmasını beklerler. Bunun ardından da problemlere temkinli şekilde müdahale ederler. Bu modelde yöneticiler çalışanların özgürce işlerini yerine getirmesine alan açıp sadece hatalar ortaya çıktığında müdahale etmeyi tercih ederler (Limsila & Ogunlana, 2008: 173).

### **1.3.6. Dönüştürücü Liderlik**

Dönüştürücü liderlik, liderlerin ve takipçilerinin birbirini daha üst seviye bir motivasyon ve erdeme yükseltmesi ile mümkün olabilir. Bu sebeple, dönüştürücü liderlik spesifik bir davranıştan ziyade bir sürece işaret eder. Bu anlamda dönüştürücü liderler, takipçilerini kendi kişisel çıkarlarından daha yüksek idealleri ve değerleri yükseltmeye ikna ederek onları motive eder. Dönüştürücü lider altında çalışan kişi, sonuç olarak vadeliden itibaren, para ya da imtiyazdan ziyade üzerinde anlaştıkları ortak değerleri yüceltme adına gayret gösterir. Bu sebeple hem dönüştürücü liderler hem de onların takipçileri etkileşimci liderliğe kıyasla daha derin bir bağlılık, tutku ve performans gösterirler (Yahaya & Ebrahim, 2015: 206).

Bass dönüştürücü liderliği tanımlarken organizasyonel psikoloji ve siyaset biliminin kavramlarını da kullanmayı tercih etmiştir (Yammarino, 1998: 33). 70 kıdemli yöneticiyle yaptığı mülakatların sonucunda Bass, dönüştürücü liderlerin çalışanlarının farkındalığını arttırdığını, kendi kişisel çıkarının dışında daha yüksek hedefler için çalışmaya çalışanlarını ikna ettiğini saptamıştır. Bu çalışmanın sonucunda Bass etkileşimci liderliğin kısa vadede yeterli sonuçlar üretse de uzun vadeli çaba, yaratıcılık ve üretkenlik için dönüştürücü liderliğe ihtiyaç olduğunu belirtmiştir (Yahaya & Ebrahim, 2015: 212).

Dönüştürücü liderliğin bu başarısı ve gücünün arkasındaki en önemli sebep bu stilde liderler çalışanlarının ihtiyaç ve kişisel gelişimleriyle özel olarak ilgileniyorlar olmaları ve onları sürekli kendisinden beklenen minimum standardın ötesine geçmeye teşvik etmesinden kaynaklanmaktadır. Bass dönüştürücü liderliğin bunu üç aşamayla yaptığını tespit etmiştir. İlk olarak çalışana çalışanın kendisinin ve yaptığı işin ne kadar değerli olduğunu hatırlatmak, ikinci olarak çalışanı organizasyonun çıkarı adına kendi kişisel çıkarının ötesine geçmeye ikna etmek, son olarak da çalışanların daha yüksek hedefler kurduğu bir ortam oluşturmaktır (Yahaya & Ebrahim, 2015: 214). Dönüştürücü liderlik yine etkileşimci liderlikten farklı olarak çalışanların duygularını tetiklemeyi amaçlar ve çalışanlara buldukları organizasyon için ne kadar kıymetli olduklarını sıkça hatırlatır (Stone, 2004: 357). Bunun sonucu olarak da çalışanlar liderlerine ve organizasyona karşı güven, hayranlık, sadakat ve saygı besler (Yulk, 2010: 96).

Bass ve Avolio'ya göre dönüştürücü liderlik şu dört unsurdan oluşur: idealleştirilmiş etki, ilham veren motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş düşünce (Bass & Avolio, 2004: 68). İdealleştirilmiş etki liderin karizması ve çalışanların gözünde rol model olabilme becerisiyle ilgilidir (Bass, 1985; Gill, 2006). İdealleştirilmiş etki liderleri takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyarlar (Bass, 2003: 46). Karizma sahibi liderler yüksek ahlak ve etik standartlarıyla çalışanlarının dikkatini çekerler (Northouse, 2007: 45). Daha da önemlisi bu karizmaya sahip liderler çalışanlarına net bir vizyon ve amaç sunarlar, başarı ve riskleri takipçileriyle beraber paylaşırlar. Bu sayede takipçileri bu lidere hayran olur ve ona benzemeye çalışır (Bass, 2003 :61). Bu etki liderlerin çalışanlarından güçlü bir bağlılık ve ekstra performans katkısı almasına yol açar (Gill, 2006: 37).

İkinci unsur olan ilham verici motivasyon liderleri, Yulk ve Fleet tarafından çalışanların grup hedeflerine ulaşmasında onlara heyecan ve özgüven aşılayan liderler olarak tarif edilmiştir. (Yulk & Fleet, 1982: 105). İlham verici liderler takım ruhunu geliştirerek çalışanların kendi kişisel çıkarlarına elde edeceği başarıların ötesinde bir başarı elde etmesini sağlarlar (Northouse, 2007: 73).

Üçüncü unsur entelektüel teşvik, çalışanların kendi düşünce sistematiğine meydan okuması ve yaratıcı çözüm üretmekten çekinmemesi ile ortaya çıkar (Bass, 1985: 57). Entelektüel teşvik ancak bir liderin yaratıcı çözümleri değerli bulması ve farklı düşünenleri grubun karar alma sürecinde aktif olarak katılmasına cesaretlendirmekle mümkün olabilir (Hoyt, 2006: 113). Bunun için liderler çalışanlarından yeni fikirler ya da işleri yapmak için kullanılacak yeni yollar hakkında düşünmesini talep eder. Takipçiler karar alma sürecine dâhil olur ve yeni problemlerle karşılaştığında mümkün olduğunca yenilikçi olmaya çalışır (Bass, 2003: 210).

Son unsur olan bireyselleşmiş düşünce, liderin organizasyonun genel menfaatinin ötesinde her bir çalışanın ihtiyaçları, perspektifi ve kişisel gelişimi adına samimi bir endişe duymasına işaret eder (Hoyt, 2006: 113). Bu çerçevede liderler görevleri sadece işleri tamamlamak adına değil çalışanların gelişimine de katkı sunmayı düşünerek dağıtır (Gill, 2006: 28). Liderler birer mentör gibi davranır ve çalışanlarına yapıcı geribildirimler sunar (Sadler, 2003: 81). Lider ve çalışan arasındaki bu ilişki sadece çalışanın kişisel gelişimine katkı sunmakla kalmaz, liderin de çalışanlarından birçok yenilik öğrenme şansını yaratır (Bass, 2003: 216).

## **BÖLÜM 2: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

### **2.1. Araştırmanın Temel Problemi**

Değişen sosyoekonomik koşulların neticesinde eğitim imkânlarının çeşitlenmesi ve cinsiyet rollerinin farklılaşması gibi birçok unsurun işletmelerde; yönetici-çalışan ilişkilerini, takım çalışmalarının iş yapış biçimlerini ve motivasyon unsurlarını nasıl etkilemektedir?

#### **2.1.1 Alt Problemler**

- Liderlik rollerinde cinsiyet faktörünün etkileri nelerdir?
- Farklı kuşaklarda lider rolleri nasıldır?
- Farklı kuşak bireyleri motive eden faktörler nelerdir?
- Farklı kuşak bireylerin bir ekip içerisinde çatışma noktaları nelerdir? Bu çatışmanın önüne geçmek için nasıl önlemler alınabilir?
- Farklı kuşak bireylerin ortak noktaları nelerdir? Bu ortak noktada nasıl buluşabilmektedirler?

### **2.2. Araştırma Yöntemi**

Çalışmada nicel araştırma yöntemi yürütülmüştür. Bu yöntemin belirlenmesinin temel sebebi; merak edilen olguları neden-sonuç ilişkisi içerisinde bir bütün olarak ele alabilme imkânı tanınması, değişkenlerin etkisini görerek hipotezlerin sınanabilmesine imkân sağlaması, araştırma grubunda elde edilen verilerle tümevarımsal çıkarımlarda bulunabilmesidir. Ayrıca araştırma süreci araştırmacının kişisel tecrübe, yorum ve önyargılarından olabildiğince bağımsız ilerlediği için daha tarafsız ve rasyonel sonuçlara ulaşılmasına imkân sağladığı düşünüldüğünden bu yöntem tercih edilmiştir.

### **2.3. Araştırma Evreni ve Örnekleme**

Araştırma evreni olarak hizmet sektöründe faaliyet gösteren beyaz yaka çalışanlar belirlenmiştir. Evren seçimindeki temel etkenler; üretim sektörüne göre hizmet sektörünün daha dinamik, sosyal ilişkilerin yoğunlukta olduğu, kendini yenileyen, sürekli bir gelişim içerisinde olan ve çağın gerekliliklerine göre hareket eden bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca özellikle beyaz yaka çalışanların seçilmesi,



bireylerin eğitim seviyelerinin çoğunlukla birbirine yakın olması, ast üst ilişkileri açısından daha net sınırlarının olması, unvan yapısının çok çeşitli olması ve başlangıç pozisyonunda bir çalışanın zaman ve tecrübeyle diğer unvanlara terfi edebilme imkânının açık olmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırma örnekleme olarak amaçsal örnekleme yönetimi ilerlenmiş ve hizmet sektörü beyaz yaka çalışanların bir örnekleme olan İstanbul'da yer alan sigorta şirketlerindeki çalışanlara ulaştırılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinde temel sebep evreni temsil etme yeteneği olduğu düşünülen bir alt grupta ilerlenmesinin daha kolay ve net sonuçlara ulaşılmasına imkân sağlayacağı düşüncesidir. Farklı unvan yapılarına sahip çalışan ve üst düzey yöneticiler olmak üzere sigorta şirketlerinde çalışan 399 kişi ile anket yapılmıştır. Bunlardan 163 kişi ekip yöneten lider rolünde bulunmaktadır. Anket çalışmasında “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği” (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017). “Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği” (Tuncer, 2008). ve “Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği” (Erceylan, 2010). olmak üzere 3 farklı ölçek kullanılmıştır.

Veri toplama aracı olarak anket yönteminin tercih edilmesinin temel sebebi, çok geniş bir grup hakkında yapılan bu araştırmanın neden-sonuç ilişkileri ile incelenmesi ve değişkenlerin birbirleri ile olan bağlantılarının nesnel sonuçlar ile ortaya konulmasına imkân sağlamasından kaynaklanmaktadır. Google forms üzerinden oluşturulan anket katılımcılara online platformlar aracılığıyla ulaştırılmıştır.

#### **2.4. Araştırmanın Temel ve Alt Hipotezleri**

Takım çalışmasında motivasyonların kaynakları kuşaktan kuşağa farklılık göstermektedir.

Genç kuşaklarda dışsal motivasyonun etkisi fazlayken, daha ileri kuşaklara doğru gidildikçe içsel motivasyonun etkisi fazladır.

İşbirliği ve ekip çalışmasının motivasyonu genç kuşaklarda ileri kuşaklara göre daha fazladır.

Çalışma süreleri ne kadar az ise motivasyon düzeyleri o kadar yüksektir.

Çalışma süresi ne kadar fazla ise sorumluluk üstlenme duygusu o kadar fazla olmaktadır.

Dışsal motivasyonu kuvvetli olan bireylerin ekip yönetimine daha meyilli oldukları düşünülmektedir.

Takım çalışmasına yatkın olan bireyler ekip yönetiminde söz sahibi olmak istemektedirler.

Erkeklerin küçüklükten beri yüklendiği toplumsal rollerin de etkisiyle liderlik alanında kadınlardan daha fazla var oldukları düşünülmektedir.

Yönetici pozisyonlarında ağırlıklı olarak X kuşağı yer almakta, onu Y kuşağının ilk 10 yılında doğmuş (1980-1990) olan bireyler takip etmektedir.

Kadın bireylerin erkeklere göre içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu tahmin edilmektedir.

Takımda çalışan sayısı arttıkça motivasyon düzeylerinin de bu doğrultuda artacağı düşünülmektedir.

Unvan arttıkça öz disiplinin de doğru orantılı olarak artacağı düşünülmektedir.

Alt unvanlarda iş motivasyonunun üst unvanlara göre daha fazla olduğu düşünülmektedir.

İş motivasyonunda dışsal faktörlerin etkisi, içsel faktörlere göre çok daha fazladır.

Takım çalışmasına yatkınlığı cinsiyet açısından ele aldığımızda kadınların erkeklere oranla farklı kuşak bireylerle anlaşmalarının daha kolay olduğu düşünülmektedir.

Ekip yönetiminde yeni olan bireylerin içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin daha fazla olduğu düşünülmektedir.

Ekip yöneten bireylerin dışsal motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu düşünülmektedir.

## **2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Kuşak farklılıkları ele alınırken henüz çalışma hayatına çok yeni katılmaya başlamış olan Z kuşağının çalışma pratikleri, tutum ve davranışları konusunda net yorumlara varmak mümkün olmamaktadır.

Y kuşağının ikinci yarısı henüz yönetici konumunda bulunmadığı için liderlik pratikleri hakkında kesin sonuçlar elde edilemeyecektir.

Bebek Patlaması kuşağının çoğu emekli olduğu için ilgili kuşağın çalışma yaşantısındaki pratikler konusunda yorum yapmak güçleşecektir.

Bireyler kendi yönetsel becerilerini değerlendirirken tarafsız bir tutum sergilemeyebilirler.

## **2.6. Veri Analizi**

Bu araştırmada veri analizi için SPSS 26.0 programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan bireylerin sosyodemografik bilgilerine ait tanımlayıcı veriler frekans tablolarında verilmiştir. Çalışmaya katılanların sayısı 200'ün üstünde olduğu için parametrik testler kullanılması (Tabachnick ve Fidell, 2001) tercih edilmiş olup, ölçekler ve bu ölçeklerin alt ölçek grupları ile araştırmaya katılan bireylerin sosyodemografik özellikleri arasında anlamlı farklılığın var olup olmadığını belirleyebilmek için değişkenlerin içerik sayısına göre Bağımsız Grup T-Testi ve Anova Testleri yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkın anlamlı çıkması halinde, anlamlı olmasının hangi gruplar arasından kaynaklandığını tespit edebilmek amacıyla Post-Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Ölçekler ve bu ölçeklerin alt ölçek gruplarının diğer ölçekler ile kendi aralarındaki ilişkinin tespiti için Pearson Korelasyon testi yapılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık değeri  $p < 0.05$  anlamlı olarak kabul edilmiştir.

## BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA BULGULARI

### 3.1. Demografik Bilgiler

#### Frekans Tabloları

**Tablo 1:** Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları (n=399)

		N	%
Cinsiyet	Kadın	159	39,8
	Erkek	240	60,2

Not: N:kişi sayısı, %:yüzde.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde, kadınların %39,8'lik erkeklerin ise %60,2'lik bir orana sahip olduğu görülmektedir. Çalışma hayatındaki bireylere yönelik olarak gerçekleştirilmiş olan bu çalışmada erkek popülasyonunun yüksek çıkması beklendik bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 2:** Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları (n=399)

		N	%
Yaşınız	18-25 yaş	25	6,3
	26-32 yaş	114	28,6
	33-42 yaş	153	38,3
	43-57 yaş	103	25,8
	58 yaş ve üzeri	4	1,0

Not: N:kişi sayısı, %:yüzde.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların yaşa göre dağılımı incelendiğinde, %38,3'lük oranla en büyük orana sahip olan 33-42 yaş grubu olurken, en düşük orana %1,0'lık oranla 58 yaş ve üzeri olan grup olduğu görülmektedir. Bu durumun temel sebebi olarak çalışma hayatında varlığından söz ettirmeye başlamış, tecrübe sahibi aynı zamanda dinamik olan Y kuşağının ilk kısım temsilcilerinin sayıca fazla olması beklendik bir sonuçtur. Aynı zamanda Baby Boomers kuşağı temsilcilerinin yaş itibariyle emekli olmasından dolayı en az yüzdelik dilime sahip olan grup olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 1:** Katılımcıların Eğitim Değişkenine Göre Dağılımları (n=399)

	N	%	
<b>Eğitim Durumunuz</b>	Lise	19	4,8
	Ön lisans	32	8,0
	Lisans	252	63,2
	Lisansüstü	96	24,1

Not: N:kişi sayısı, %:yüzde.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı incelendiğinde, %63,2'lik oranla en büyük orana sahip olan Lisans mezunu grubu olurken, en düşük oranla %4,8'lik orana sahip olan lise mezunu grubu olduğu görülmektedir. Bu durumun temel sebebi araştırma örnekleminin beyaz yaka çalışanlardan oluşmasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 2:** Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları (n=399)

	N	%	
<b>Kaç yıldır çalışıyorsunuz</b>	0-2 yıl	36	9,0
	3-5 yıl	60	15,0
	6-9 yıl	77	19,3
	10 yıl ve üzeri	226	56,6

Not: N:kişi sayısı, %:yüzde.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların çalışma süresi değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, %56,6'lık oranla en büyük orana sahip olan 10 yıl ve üzeri çalışan grubu olurken, en düşük oranla %9,0'lık orana sahip 0-2 yıl çalışan grup olduğu görülmektedir.

**Tablo 3:** Katılımcıların Çalıştığı Departmandaki Kişi Sayısı Değişkenine Göre Dağılımları (n=399)

		N	%
<b>Çalıştığınız departmandaki kişis ayısı</b>	2-5 kişi	126	31,6
	6-9 kişi	70	17,5
	10-14 kişi	60	15,0
	15 kişi ve üzeri	143	35,8

Not: N:kişi sayısı, %:yüzde.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların çalıştığı departmandaki kişi sayısı değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, oranlar şu şekildedir %35,8'lik kısmı 15 ve üzeri kişi, %32,6'lık kısmı 2-5 kişi, %17,5'lik kısmı 6-9 kişi ve %15,0'lık kısmı 10-14 kişi ile aynı departmanda çalıştıkları görülmektedir.

**Tablo 4:** Katılımcıların Unvan Değişkenine Göre Dağılımları (n=399)

		N	%
<b>Unvanınız</b>	Uzman Yardımcısı	67	16,8
	Uzman	115	28,8
	Kıdemli Uzman	62	15,5
	Yönetici	71	17,8
	Müdür ve Üzeri	84	21,1

Not: N:kişi sayısı, %:yüzde.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların unvan değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, oranlar şu şekildedir %28,8'lik kısmı uzman, %21,1'lik kısmı müdür ve üzeri, %17,8'lik kısmı yönetici, %16,8'lik kısmı uzman yardımcısı ve %15,5'lik kısmı kıdemli uzman unvanına sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 5:** Katılımcıların Ekip Yönetme Pozisyonu Değişkenine Göre Dağılımları  
(n=399)

		N	%
<b>Ekip yöneten bir pozisyonda mısınız</b>	Evet	163	40,9
	Hayır	236	59,1

Not: N:kişi sayısı, %:yüzde.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların ekip yönetme pozisyonları değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, “evet” diyenlerin %40,9’luk, “hayır” diyenlerin ise %59,1’lik bir orana sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 6:** Katılımcıların Kaç Yıldır Ekip Yönetiyor Olma Değişkenine Göre Dağılımları  
(n=164)

		N	%
<b>Kaç yıldır ekip yönetiyorsunuz</b>	0-2 yıl	29	7,3
	3-5 yıl	40	10,0
	6-8 yıl	17	4,3
	9 yıl ve üzeri	77	19,3

Not: N:kişi sayısı, %:yüzde.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların kaç yıldır ekip yönetiyor olma değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, oranlar şu şekildedir %19,3’lik kısmı 9 yıl ve üzeri, %10,0’lık kısmı 3-5 yıl, %7,3’lük kısmı 0-2 yıl, %4,3’lük kısmı 6-8 yıl olarak cevap verdikleri görülmektedir ve katılımcıların geri kalanı bir ekip yönetmedikleri görülmektedir.

### 3.2. Cinsiyet Faktörünün Etkisi

#### T- Testleri

**Tablo 7:** Cinsiyet Değişkeni ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi (n=399)

Cinsiyetiniz		N	X	SS	t	p
ÇBİM Kişisel Düzenleme F1	Kadın	159	3,2327	1,10028	1,115	0,265
	Erkek	240	3,1111	1,04331		
ÇBİM Dışsal Düzenleme Maddesel F2	Kadın	159	3,0629	0,84375	1,371	0,171
	Erkek	240	2,9389	0,91069		
ÇBİM Dışsal Düzenleme Sosyal F3	Kadın	159	3,1153	0,82505	2,186	<b>0,029</b>
	Erkek	240	2,9153	0,93824		
ÇBİM Motive Olmama F4	Kadın	159	2,6184	1,23637	0,373	0,710
	Erkek	240	2,5722	1,19831		
ÇBİM İçe Yansıtılan Düzenleme F5	Kadın	159	3,1971	1,15483	-0,855	0,393
	Erkek	240	3,2958	1,11329		
ÇBİM İçsel Motivasyon F6	Kadın	159	3,0901	0,95958	-0,842	0,400
	Erkek	240	3,1750	1,00252		
ÇBİM Ortak Faktör Varyansı F7	Kadın	159	3,2830	1,18071	2,164	<b>0,031</b>
	Erkek	240	3,0125	1,24920		

Not: ÇBİM: Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, t: independent samples t-testi, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği alt ölçeklerinden Faktör 3 olan Dışsal-Düzenleme-Sosyal alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile cinsiyet değişkeni karşılaştırılmış olup, (t değeri=2,186) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır, kadınların ortalama puanları, erkeklerin ortalama puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılanların Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği alt ölçeklerinden Faktör 7 olan Ortak faktör varyansı alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile cinsiyet değişkeni karşılaştırılmış olup, (t değeri=2,164) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar



arasındaki fark anlamlıdır, kadınların ortalama puanları, erkeklerin ortalama puanlarından yüksektir.

Kadın bireylerin motivasyon düzeylerinin erkek bireylerden daha yüksek çıkmasının temel sebebi ise sosyal ortamlara daha kolay uyum sağlamaları, sosyal ve toplumsal değişimlere erkeklere nazaran daha çabuk adapte olabilmeleri ve değişime karşı yüksek toleranslarının bulunmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

**Tablo 8:** Cinsiyet Değişkeni ile Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi (n=399)

Cinsiyetiniz		N	X	SS	t	p
TÇYÖ POZİTİF	Kadın	15	36,2767	5,8784	0,134	0,894
		9		2		
	Erkek	24	36,1958	5,9523		
		0		2		
TÇYÖ NEGATİF	Kadın	15	44,0818	5,4910	0,219	0,827
		9		4		
	Erkek	24	43,9458	6,4107		
		0		3		
TÇYÖ Güven	Kadın	15	3,3758	0,7494	1,035	0,301
		9		1		
	Erkek	24	3,2990	0,7103		
		0		9		
TÇYÖ Problemi Teşhis ve Analiz Etmek	Kadın	15	3,2406	0,6295	0,228	0,820
		9		0		
	Erkek	24	3,2250	0,6917		
		0		0		
TÇYÖ Sorumluluk	Kadın	15	3,1792	0,6645	-1,195	0,233
		9		0		
	Erkek	24	3,2563	0,6063		
		0		3		

TÇYÖ İş Birliği ve Ekip Çalışması	Kadın	15	3,3459	0,6979	-0,705	0,481
		9		8		
	Erkek	24	3,3979	0,7364	0	5
		0				
TÇYÖ Eğitim ve Yol Gösterme	Kadın	15	2,8952	0,9331	-0,346	0,729
		9		7		
	Erkek	24	2,9278	0,9124	0	2
		0				
TÇYÖ Yüksek İç Motivasyon	Kadın	15	3,1887	0,5971	0,672	0,502
		9		4		
	Erkek	24	3,1444	0,6725	0	4
		0				
TÇYÖ Liderlik İkna Azim	Kadın	15	3,1803	0,7470	1,432	0,153
		9		0		
	Erkek	24	3,0708	0,7475	0	9
		0				

Not: TÇYÖ: Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, t: independent samples t-testi, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği ve alt ölçeklerinden aldıkları ortalama puanlar ile cinsiyet değişkeni karşılaştırılmış olup, tüm alt ölçeklerde p değeri 0,05'ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlı değildir.

**Tablo 9:** Cinsiyet Değişkeni ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi (n=163)

Cinsiyetiniz		N	X	SS	t	P
LDBÖ toplam	Kadın	54	167,7222	12,65719	-1,682	0,094
	Erkek	109	171,1651	12,12093		
LDBÖ ortalama	Kadın	54	4,0908	0,30871	-1,682	0,094
	Erkek	109	4,1748	0,29563		

Not: LDBÖ: Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, t: independent samples t-testi, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile cinsiyet değişkeni karşılaştırılmış olup, p değeri 0,05'ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlı değildir.

### 3.3. Liderlik Faktörünün Etkisi

**Tablo 10:** Ekip Yöneten Bir Pozisyonda Olma Değişkeni ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi(n=399)

Ekip yöneten bir pozisyonda mısınız		N	X	SS	t	P
ÇBİM Kişisel Düzenleme F1	Evet	163	3,1656	1,11750	0,094	0,925
	Hayır	236	3,1554	1,03250		
ÇBİM Dışsal Düzenleme Maddesel F2	Evet	163	3,1145	0,92324	2,380	<b>0,018</b>
	Hayır	236	2,9011	0,84976		
ÇBİM Dışsal Düzenleme Sosyal F3	Evet	163	3,1166	0,91064	2,256	0,025
	Hayır	236	2,9110	0,88331		
ÇBİM Motive Olmama F4	Evet	163	2,6237	1,28628	0,453	0,651
	Hayır	236	2,5678	1,16067		
ÇBİM İçe Yansıtılan Düzenleme F5	Evet	163	3,2556	1,16332	-0,012	0,990
	Hayır	236	3,2571	1,10824		
ÇBİM İçsel Motivasyon F6	Evet	163	3,2004	1,02275	0,998	0,319
	Hayır	236	3,1003	0,95863		
ÇBİM Ortak Faktör Varyansı F7	Evet	163	3,2761	1,16687	2,115	0,035
	Hayır	236	3,0127	1,25979		

Not: ÇBİM: Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, t: independent samples t-testi, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği alt ölçeklerinden Faktör 2 olan Dışsal-Düzenleme-Maddesel alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile ekip yöneten pozisyonda olma değişkeni karşılaştırılmış olup, (t değeri=2,380) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır, evet diyenlerin ortalama puanları, hayır diyenlerin ortalama puanlarından yüksektir.

**Tablo 11:** Ekip Yöneten Bir Pozisyonda Olma Değişkeni ile Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi (n=399)

Ekip yöneten bir pozisyonda mısınız		N	X	SS	t	P
TÇYÖ POZİTİF	Evet	163	36,5583	6,29922	0,926	0,355
	Hayır	236	36,0000	5,63802		
TÇYÖ NEGATİF	Evet	163	43,8160	6,24820	-0,504	0,614
	Hayır	236	44,1271	5,92657		
TÇYÖ Güven	Evet	163	3,3206	0,74303	-0,206	0,837
	Hayır	236	3,3358	0,71593		
TÇYÖ Problemi Teşhis ve Analiz Etmek	Evet	163	3,1917	0,65119	-0,983	0,326
	Hayır	236	3,2585	0,67747		
TÇYÖ Sorumluluk	Evet	163	3,1948	0,63284	-0,810	0,418
	Hayır	236	3,2468	0,62929		
TÇYÖ İş Birliği ve Ekip Çalışması	Evet	163	3,4494	0,73291	1,666	0,096
	Hayır	236	3,3273	0,70981		
TÇYÖ Eğitim ve Yol Gösterme	Evet	163	2,9816	0,89216	1,207	0,228
	Hayır	236	2,8686	0,93737		
TÇYÖ Yüksek İç Motivasyon	Evet	163	3,2761	0,63570	2,971	<b>0,003</b>
	Hayır	236	3,0833	0,63776		
TÇYÖ Liderlik İkna Azim	Evet	163	2,9918	0,75081	-2,743	<b>0,006</b>
	Hayır	236	3,1992	0,73634		

Not: TÇYÖ: Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, t: independent samples t-testi, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeği-Yüksek İç Motivasyon alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile ekip yöneten bir pozisyonda olma değişkeni karşılaştırılmış olup, (t değeri=2,971) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır, evet diyenlerin ortalama puanları, hayır diyenlerin ortalama puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılanların Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeği Liderlik-İkna-Azim alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile ekip yöneten bir pozisyonda olma değişkeni

karşılaştırılmış olup, (t değeri=-2,743) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır hayır diyenlerin ortalama puanları, evet diyenlerin ortalama puanlarından yüksektir.

Takım çalışması ile ekip yönetimi arasında anlamlı bir bağlılığın olmasının temel sebepleri arasında ekibin tek tek birey özelliklerinden ziyade kolektif bilinç oluşturmadaki oynadığı rolün etkisi görülmektedir.

### 3.4. Kuşak Değişkeninin Etkisi

#### Anova Tabloları

**Tablo 12:** Yaş Değişkeni ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399)

		N	X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
ÇBİM Kişisel Düzenleme F1	18-25 yaş	25	3,1733	1,11022	0,705	0,589	
	26-32 yaş	114	3,2690	1,07705			
	33-42 yaş	153	3,1438	1,00784			
	43-57 yaş	103	3,0453	1,14432			
	58 yaş ve üzeri	4	3,5000	0,57735			
ÇBİM Dışsal Düzenleme Maddesel F2	18-25 yaş	25	3,1200	0,93729	0,679	0,607	
	26-32 yaş	114	2,9795	0,93157			
	33-42 yaş	153	2,9325	0,86125			
	43-57 yaş	103	3,0291	0,86961			
	58 yaş ve üzeri	4	3,5000	0,57735			
ÇBİM Dışsal Düzenleme Sosyal F3	18-25 yaş (A)	25	3,0667	1,07152	3,077	<b>0,016</b>	<b>B-C</b>
	26-32 yaş (B)	114	3,1491	0,87362			
	33-42 yaş (C)	153	2,8322	0,85423			
	43-57 yaş (D)	103	3,0162	0,92458			
	58 yaş ve üzeri (E)	4	3,8333	0,19245			

		N	X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
ÇBİM	18-25 yaş	25	2,8533	1,21366	0,527	0,716	
Motive	26-32 yaş	114	2,5994	1,25913			
Olmama F4	33-42 yaş	153	2,5076	1,13044			
	43-57 yaş	103	2,6440	1,26823			
	58 yaş ve üzeri	4	2,5000	1,73205			
ÇBİM İçer	18-25 yaş	25	3,1067	1,08321	1,559	0,185	
Yansıtılan	26-32 yaş	114	3,4269	1,13192			
Düzenleme F5	33-42 yaş	153	3,1961	1,14359			
	43-57 yaş	103	3,2298	1,11928			
	58 yaş ve üzeri	4	2,3333	0,38490			
ÇBİM İçsel	18-25 yaş	25	3,5867	1,14374	1,519	0,196	
Motivasyon	26-32 yaş	114	3,1608	0,99481			
F6	33-42 yaş	153	3,0719	0,91042			
	43-57 yaş	103	3,1197	1,02566			
	58 yaş ve üzeri	4	3,0000	1,15470			
ÇBİM Ortak	18-25 yaş	25	3,3600	1,38082	0,802	0,525	
Faktör	26-32 yaş	114	3,1053	1,26469			
Varyansı F7	33-42 yaş	153	3,0784	1,21140			
	43-57 yaş	103	3,1068	1,19568			
	58 yaş ve üzeri	4	4,0000	0,00000			

Not: ÇBİM: Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Faktör 3- Dışsal-Düzenleme-Sosyal alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile yaş değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=3,077) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar

arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama 58 yaş ve üzeri grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama 33-42 yaş grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın 26-32 yaş ve 33-42 yaş gruplarından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Motivasyon unsurlarının farklılık göstermesinin temel sebepleri arasında içerisinde bulunulan çağın sosyokültürel özelliklerinin, yaşayış biçimlerinin ve bu özellikler doğrultusunda ortaya çıkan beklentilerin etkisi olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 13:** Yaş Değişkeni ile Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399)

		N	X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
TÇYÖ. POZİTİF	18-25 yaş	25	35,7200	4,80035	0,970	0,424	
	26-32 yaş	114	36,9912	6,71611			
	33-42 yaş	153	35,8562	5,56708			
	43-57 yaş	103	36,1845	5,80018			
	58 yaş ve üzeri	4	33,0000	0,00000			
TÇYÖ. NEGATİF	18-25 yaş	25	44,6000	4,21307	1,322	0,261	
	26-32 yaş	114	44,9649	7,13576			
	33-42 yaş	153	43,7255	5,80181			
	43-57 yaş	103	43,2524	5,51063			
	58 yaş ve üzeri	4	42,5000	0,57735			
TÇYÖ Güven	18-25 yaş	25	3,3700	0,51599	1,354	0,249	
	26-32 yaş	114	3,3925	0,76350			
	33-42 yaş	153	3,2827	0,72982			
	43-57 yaş	103	3,3471	0,72612			
	58 yaş ve üzeri	4	2,6250	0,14434			

		N	X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
TÇYÖ. Problemi Teşhis ve Analiz Etmek	18-25 yaş	25	3,2500	0,46771	2,019	0,091	
	26-32 yaş	114	3,3640	0,73933			
	33-42 yaş	153	3,2010	0,59470			
	43-57 yaş	103	3,1383	0,71805			
	58 yaş ve üzeri	4	2,8750	0,14434			
TÇYÖ Sorumluluk	18-25 yaş	25	3,1500	0,64550	1,523	0,195	
	26-32 yaş	114	3,3092	0,64604			
	33-42 yaş	153	3,2369	0,61692			
	43-57 yaş	103	3,1529	0,62449			
	58 yaş ve üzeri	4	2,7500	0,57735			
TÇYÖ İş Birliği ve Ekip Çalışması	18-25 yaş (A)	25	3,5500	0,73951	2,522	<b>0,041</b>	
	26-32 yaş (B)	114	3,4057	0,74027			
	33-42 yaş (C)	153	3,3056	0,65784			
	43-57 yaş (D)	103	3,4442	0,77090			
	58 yaş ve üzeri (E)	4	2,5000	0,28868			
TÇYÖ Eğitim ve Yol Gösterme	18-25 yaş	25	2,9333	1,06284	0,434	0,784	
	26-32 yaş	114	2,9269	0,97738			
	33-42 yaş	153	2,9041	0,85897			
	43-57 yaş	103	2,8900	0,92812			
	58 yaş ve üzeri	4	3,5000	0,19245			
TÇYÖ Yüksek İç Motivasyon	18-25 yaş (A)	25	3,0667	0,65263	2,480	<b>0,044</b>	C-E
	26-32 yaş (B)	114	3,2251	0,72665			
	33-42 yaş (C)	153	3,1024	0,63093			



		N	X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
	43-57 yaş (D)	103	3,1715	0,54406			
	58 yaş ve üzeri (E)	4	4,0000	0,00000			
TÇYÖ Liderlik	18-25 yaş	25	3,0133	0,61974	1,629	0,166	
İkna Azim	26-32 yaş	114	3,2047	0,83614			
	33-42 yaş	153	3,1525	0,67211			
	43-57 yaş	103	2,9741	0,77921			
	58 yaş ve üzeri	4	3,3333	0,38490			

Not. TÇYÖ: Takım Çalışmasına Yatkinlik Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Takım Çalışmasına Yatkinlik Ölçeği İş Birliği Ve Ekip Çalışması alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile yaş değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=2,522) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama 18-25 yaş grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama 58 yaş ve üzeri grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın hangi gruplarından kaynaklandığı anlaşılmamaktadır.

Araştırmaya katılanların Takım Çalışmasına Yatkinlik Ölçeği Yüksek İç Motivasyon alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile yaş değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=2,480) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama 58 yaş ve üzeri grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama 18-25 yaş grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın 33-42 yaş ve 58 yaş ve üzeri gruplarından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

**Tablo 14:** Yaş Değişkeni ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=163)

		N	X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
LDBÖ toplam	18-25 yaş (A)	4	160,0000	6,92820	4,829	<b>0,001</b>	B-E
	26-32 yaş (B)	13	172,3846	15,83003			
	33-42 yaş (C)	68	167,8824	12,17108			
	43-57 yaş (D)	74	173,0676	11,10391			
	58 yaş ve üzeri (E)	4	152,5000	1,73205			
LDBÖ ortalama	18-25 yaş (A)	4	3,9024	0,16898	4,829	<b>0,001</b>	B-E
	26-32 yaş (B)	13	4,2045	0,38610			
	33-42 yaş (C)	68	4,0947	0,29686			
	43-57 yaş (D)	74	4,2212	0,27083			
	58 yaş ve üzeri (E)	4	3,7195	0,04225			

Not. LDBÖ: Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile yaş değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=4,829) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama 43-57 yaş grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama 58 yaş ve üzeri grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın 26-32 yaş ve 58 ve üzeri yaş gruplarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Liderlik davranış özelliklerinin araştırmaya yansımaları incelendiğinde ekip yönetiminde söz sahibi olmak isteyen bireylerin yaş ile doğru orantılı olarak varlığını hissettirdikleri gözlemlenmektedir. Bu durumun temel sebebinin bireylere yüklenen toplumsal normlardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

### 3.5. Eğitim Durumu Etkisi

**Tablo 15:** Eğitim Durumu Değişkeni ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399)

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
ÇBİM	Lise	19	3,4035	1,01579	0,520	0,668
Kişisel	Ön lisans	32	3,1146	1,05955		
Düzenleme	Lisans	252	3,1257	1,05392		
F1	Lisansüstü	96	3,2153	1,11867		
	Total	399	3,1596	1,06667		
ÇBİM	Lise	19	3,0526	0,93797	0,274	0,844
Dışsal	Ön lisans	32	3,0000	1,00179		
Düzenleme	Lisans	252	2,9590	0,85080		
Maddesel	Lisansüstü	96	3,0486	0,93406		
F2						
ÇBİM	Lise (A)	19	2,9825	0,69809	4,565	<b>0,004</b> C-D
Dışsal	Ön lisans (B)	32	3,2500	0,82087		
Düzenleme	Lisans (C)	252	2,8757	0,89139		
Sosyal F3	Lisansüstü (D)	96	3,2257	0,92843		
ÇBİM	Lise	19	2,7544	1,15919	2,474	0,061
Motive	Ön lisans	32	2,0625	1,04191		
Olmama F4	Lisans	252	2,6005	1,23511		
	Lisansüstü	96	2,7083	1,18494		
ÇBİM İçer	Lise	19	3,4386	0,93659	0,236	0,871
Yansıtılan	Ön lisans	32	3,1771	1,22689		
Düzenleme	Lisans	252	3,2447	1,12030		
F5	Lisansüstü	96	3,2778	1,16746		
ÇBİM İçsel	Lise	19	3,1053	0,98164	1,426	0,235
Motivasyon	Ön lisans	32	3,3438	1,05574		
F6	Lisans	252	3,0701	0,97099		
	Lisansüstü	96	3,2674	0,99310		

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
ÇBİM	Lise	19	3,4211	1,34643	0,455	0,714
Ortak	Ön lisans	32	3,1875	1,44663		
Faktör	Lisans	252	3,1032	1,18308		
Varyansı	Lisansüstü	96	3,0833	1,25377		
F7						

Not. ÇBİM: Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Faktör 3- Dışsal-Düzenleme-Sosyal alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile eğitim durumu değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=4,565) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama ön lisans mezunu grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama lisans mezunu grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın lisans ve lisansüstü gruplarından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

**Tablo 16:** Eğitim Durumu Değişkeni ile Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399)

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
TÇYÖ	Lise	19	35,6316	6,96986	1,056	0,368
POZİTİF	Ön lisans	32	37,7500	5,16814		
	Lisans	252	35,9524	5,79374		
	Lisansüstü	96	36,5625	6,23203		
TÇYÖ	Lise	19	44,6842	4,74988	0,381	0,767
NEGATİF	Ön lisans	32	43,9688	5,78365		
	Lisans	252	44,1548	5,95834		
	Lisansüstü	96	43,4688	6,64269		

			X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
TÇYÖ	Lise (A)	19	3,3289	0,61831	3,435	<b>0,017</b>	B-C, B-D
Güven	Ön lisans (B)	32	3,7188	0,92838			
	Lisans (C)	252	3,2867	0,70173			
	Lisansüstü (D)	96	3,3125	0,70618			
TÇYÖ	Lise	19	3,3553	0,79633	0,286	0,835	
Problemi	Ön lisans	32	3,2031	0,62681			
Teşhis ve	Lisans	252	3,2351	0,67543			
Analiz	Lisansüstü	96	3,2057	0,63660			
Etmek							
TÇYÖ	Lise	19	3,2763	0,67646	0,065	0,978	
Sorumluluk	Ön lisans	32	3,2422	0,68828			
	Lisans	252	3,2252	0,61370			
	Lisansüstü	96	3,2109	0,65427			
TÇYÖ İş	Lise	19	3,0000	0,80364	2,606	0,051	
Birliği ve	Ön lisans	32	3,5625	0,72956			
Ekip	Lisans	252	3,3958	0,70908			
Çalışması	Lisansüstü	96	3,3411	0,71462			
TÇYÖ	Lise (A)	19	2,9123	1,14311	2,681	<b>0,047</b>	C-B
Eğitim ve	Ön lisans (B)	32	2,4896	0,91183			
Yol	Lisans (C)	252	2,9749	0,89254			
Gösterme	Lisansüstü (D)	96	2,8993	0,92163			
TÇYÖ	Lise	19	3,4035	0,46586	1,907	0,128	
Yüksek İç	Ön lisans	32	3,0729	0,54697			
Motivasyon	Lisans	252	3,1243	0,66098			
	Lisansüstü	96	3,2431	0,64433			

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
TÇYÖ	Lise	19	3,1754	0,87749	1,528	0,207
Liderlik	Ön lisans	32	3,3750	0,90300		
İkna Azim	Lisans	252	3,0794	0,69327		
	Lisansüstü	96	3,1076	0,79838		

Not. TÇYÖ: Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeği Güven alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile eğitim durumu değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=3,435) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama ön lisans mezunu grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama lisans mezunu grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın lisans-ön lisans ve lisansüstü-ön lisans gruplarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılanların Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeği Eğitim ve Yol Gösterme alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile eğitim durumu değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=2,681) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama lisans mezunu grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama ön lisans mezunu grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın lisans mezunu ve ön lisans mezunu gruplarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 17:** Eğitim Durumu Değişkeni ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=163)

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
LDBÖ	Lise	5	167,6000	16,99412	1,483	0,221
toplam	Ön lisans	6	160,0000	3,09839		
	Lisans	92	170,3152	12,46616		
	Lisansüstü	60	170,7833	12,18931		

			X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
LDBÖ	Lise	5	4,0878	0,41449	1,483	0,221	
ortalama	Ön lisans	6	3,9024	0,07557			
	Lisans	92	4,1540	0,30405			
	Lisansüstü	60	4,1654	0,29730			

Not. LDBÖ: Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile eğitim durumu değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=0,221) p değeri 0,05'ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlı değildir.

Eğitim durumu ve ekip yönetimi arasındaki ilişki incelendiğinde araştırma sonucu doğrultusunda anlamlı bir bağıllığın olmamasının temel sebebi örnekleme yer alan bireylerin birçoğunun eğitim durumunun benzer olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde lisans ve üzeri eğitim gören bireylerin sosyal ortamlara ve farklılıklara karşı toleransının yüksek olduğu, farklı ortamlarda varlıklarından söz ettirdikleri için lisans altı mezuniyetlere kıyasla ekip yönetiminde daha başarılı oldukları düşünülmektedir.

### 3.6. Çalışma Süresi Etkisi

**Tablo 18:** Çalışma Süresi Değişkeni ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399)

			X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
ÇBİM	0-2 yıl	36	3,3241	1,18318	1,430	0,234	
Kişisel	3-5 yıl	60	3,0333	0,99282			
Düzenleme	6-9 yıl	77	3,3333	0,96881			
F1	10 yıl ve üzeri	226	3,1077	1,09441			
ÇBİM	0-2 yıl	36	3,0370	0,85367	0,860	0,462	
Dışsal	3-5 yıl	60	3,1222	0,95465			
Düzenleme	6-9 yıl	77	2,8831	0,83730			
	10 yıl ve üzeri	226	2,9808	0,88840			

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
Maddesel						
F2						
ÇBİM	0-2 yıl	36	2,9537	0,95003	1,296	0,275
Dışsal	3-5 yıl	60	3,2056	0,97828		
Düzenleme	6-9 yıl	77	2,9654	0,82289		
Sosyal F3	10 yıl ve üzeri	226	2,9558	0,89222		
ÇBİM	0-2 yıl	36	3,0093	1,14777	1,995	0,114
Motive	3-5 yıl	60	2,4722	1,21089		
Olmama F4	6-9 yıl	77	2,6797	1,20117		
	10 yıl ve üzeri	226	2,5251	1,21822		
ÇBİM İçe	0-2 yıl (A)	36	3,2315	1,12636	4,225	<b>0,006</b> C
Yansıtılan	3-5 yıl (B)	60	3,1000	1,22482		
Düzenleme	6-9 yıl (C)	77	3,6580	1,03587		
F5	10 yıl ve üzeri (D)	226	3,1652	1,11078		
ÇBİM İçsel	0-2 yıl	36	3,3704	1,04434	1,216	0,304
Motivasyon	3-5 yıl	60	3,1889	0,98073		
F6	6-9 yıl	77	3,2078	0,99566		
	10 yıl ve üzeri	226	3,0693	0,97201		
ÇBİM	0-2 yıl	36	3,1389	1,37639	0,127	0,944
Ortak	3-5 yıl	60	3,0333	1,33996		
Faktör	6-9 yıl	77	3,1558	1,14782		
Varyansı	10 yıl ve üzeri	226	3,1283	1,20606		
F7						

Not. ÇBİM: Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Faktör 5- İçe Yansıtılan Düzenleme alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile çalışma süresi değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=4,225) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama 6-9 yıl çalışan grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama 3-5 yıl çalışan grubunda olan katılımcılara aittir.



Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın 6-9 yıl çalışan grubundan kaynaklandığı anlaşılmıştır.

**Tablo 19:** Çalışma Süresi Değişkeni ile Takım Çalışmasına Yatkinlik Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399)

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
TÇYÖ	0-2 yıl	36	35,3889	5,45777	1,253	0,290
POZİTİF	3-5 yıl	60	36,7500	6,47453		
	6-9 yıl	77	37,1558	6,56359		
	10 yıl ve üzeri	226	35,9071	5,58054		
TÇYÖ	0-2 yıl (A)	36	45,5278	5,53682	8,150	<b>0,000</b> C-D
NEGATİF	3-5 yıl (B)	60	42,8333	6,84988		
	6-9 yıl (C)	77	46,6234	6,55952		
	10 yıl ve üzeri (D)	226	43,1726	5,42679		
TÇYÖ	0-2 yıl	36	3,3958	0,66915	1,700	0,166
Güven	3-5 yıl	60	3,2333	0,73914		
	6-9 yıl	77	3,4773	0,76539		
	10 yıl ve üzeri	226	3,2942	0,71432		
TÇYÖ	0-2 yıl (A)	36	3,2500	0,57321	4,163	<b>0,006</b> C-D
Problemi	3-5 yıl (B)	60	3,2875	0,76444		
Teşhis ve	6-9 yıl (C)	77	3,4416	0,68333		
Analiz	10 yıl ve üzeri (D)	226	3,1416	0,63279		
Etmek						
TÇYÖ	0-2 yıl (A)	36	3,2083	0,70584	4,120	<b>0,007</b> C-D
Sorumluluk	3-5 yıl (B)	60	3,1500	0,63646		
	6-9 yıl (C)	77	3,4481	0,66061		
	10 yıl ve üzeri (D)	226	3,1726	0,59215		
TÇYÖ İş	0-2 yıl	36	3,4583	0,65873	1,075	0,359
Birliği ve	3-5 yıl	60	3,2500	0,77978		
Ekip	6-9 yıl	77	3,4545	0,77026		
Çalışması	10 yıl ve üzeri	226	3,3717	0,69611		

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
TÇYÖ	0-2 yıl	36	2,9815	1,00141	0,690	0,558
Eğitim ve	3-5 yıl	60	2,8889	0,96192		
Yol	6-9 yıl	77	3,0346	0,97270		
Gösterme	10 yıl ve üzeri	226	2,8702	0,87763		
TÇYÖ	0-2 yıl	36	3,0556	0,58824	0,856	0,464
Yüksek İç	3-5 yıl	60	3,2611	0,71858		
Motivasyon	6-9 yıl	77	3,1775	0,66795		
	10 yıl ve üzeri	226	3,1475	0,62212		
TÇYÖ	0-2 yıl	36	3,1852	0,58794	2,361	0,071
Liderlik	3-5 yıl	60	3,1500	0,78216		
İkna Azim	6-9 yıl	77	3,2857	0,84590		
	10 yıl ve üzeri	226	3,0354	0,71921		

Not. TÇYÖ: Takım Çalışmasına Yatkinlik Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Takım Çalışmasına Negatif (Çalışma Yatkinliğinin Düşük olduğu) kısımdan aldıkları ortalama puanlar ile çalışma süresi değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=8,150) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama 6-9 yıl çalışan grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama 3-5 yıl çalışan grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın 6-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışan gruplarından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların Takım Çalışmasına Yatkinlik Ölçeği Problemi Teşhis ve Analiz Etmek alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile çalışma süresi değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=4,163) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama 6-9 yıl çalışan grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama 3-5 yıl çalışan grubunda olan katılımcılara aittir.

Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın 6-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışan gruplarından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği Sorumluluk alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile çalışma süresi değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=4,120) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama 6-9 yıl çalışan grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama 3-5 yıl çalışan grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın 6-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışan gruplarından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

**Tablo 20:** Çalışma Süresi Değişkeni ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=163)

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
LDBÖ	0-2 yıl	4	157,7500	5,67891	1,615	0,188
toplam	3-5 yıl	8	167,1250	17,05820		
	6-9 yıl	9	168,7778	12,68639		
	10 yıl ve üzeri	142	170,6127	12,09645		
LDBÖ	0-2 yıl	4	3,8476	0,13851	1,615	0,188
ortalama	3-5 yıl	8	4,0762	0,41605		
	6-9 yıl	9	4,1165	0,30942		
	10 yıl ve üzeri	142	4,1613	0,29504		

Not. LDBÖ: Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile çalışma süresi değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=0,188) p değeri 0,05'ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlı değildir.

### 3.7. Takımda Çalışan Kişi Sayısı Etkisi

**Tablo 21:** Aynı Departmanda Çalıştığı Kişi Sayısı Değişkeni ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399)

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
ÇBİM	2-5 kişi	126	3,2540	1,05023	0,506	0,678
Kişisel	6-9 kişi	70	3,1476	1,05963		
Düzenleme	10-14 kişi	60	3,1056	1,10041		
F1	15 kişi ve üzeri	143	3,1049	1,07571		
ÇBİM	2-5 kişi (A)	126	2,8519	0,76890	3,033	<b>0,029</b>
Dışsal	6-9 kişi (B)	70	3,1381	0,81747		
Düzenleme	10-14 kişi (C)	60	3,2056	1,01790		
Maddesel	15 kişi ve üzeri	143	2,9441	0,93446		
F2	(D)					
ÇBİM	2-5 kişi	126	2,9392	0,87980	0,413	0,744
Dışsal	6-9 kişi	70	3,0619	0,95011		
Düzenleme	10-14 kişi	60	2,9500	0,95831		
Sosyal F3	15 kişi ve üzeri	143	3,0303	0,87022		
ÇBİM	2-5 kişi	126	2,6799	1,19212	0,729	0,535
Motive	6-9 kişi	70	2,5905	1,13241		
Olmama F4	10-14 kişi	60	2,6722	1,28952		
	15 kişi ve üzeri	143	2,4779	1,23749		
ÇBİM İçse	2-5 kişi	126	3,1984	1,09071	1,123	0,340
Yansıtılan	6-9 kişi	70	3,1095	1,11022		
Düzenleme	10-14 kişi	60	3,2444	1,15774		
F5	15 kişi ve üzeri	143	3,3846	1,15897		
ÇBİM İçsel	2-5 kişi	126	3,2011	0,97350	0,301	0,825
Motivasyon	6-9 kişi	70	3,1190	1,11646		
F6	10-14 kişi	60	3,0611	0,98097		
	15 kişi ve üzeri	143	3,1329	0,93543		

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
ÇBİM	2-5 kişi	126	2,9603	1,26112	2,459	0,062
Ortak	6-9 kişi	70	3,2857	1,14389		
Faktör	10-14 kişi	60	3,4167	1,21141		
Varyansı	15 kişi ve üzeri	143	3,0559	1,22633		

Not. ÇBİM: Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Faktör 2- Dışsal Düzenleme Maddesel alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile aynı departmanda çalıştığı kişi sayısı değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=3,033) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama 10-14 kişi çalışan grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama 2-5 kişi çalışan grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın hangi gruptan kaynaklandığı anlaşılmamıştır.

Araştırma bulguları incelendiğinde bir ekip içerisinde yer alan birey sayısı arttıkça motivasyon düzeyinin de arttığı yönünde sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumun temel nedeninin insanın sosyal bir varlık olmasından dolayıyla grup büyüklüğü arttıkça sosyalleşmenin de beraberinde varlığını hissettirme durumunun artmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

**Tablo 22:** Aynı Departmanda Çalıştığı Kişi Sayısı Değişkeni ile Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399)

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
TÇYÖ	2-5 kişi (A)	12	35,1349	5,59765	5,11	<b>0,00</b> D
POZİTİF		6			6	<b>2</b>
	6-9 kişi (B)	70	35,0000	5,93687		
	10-14 kişi (C)	60	36,8667	6,33651		
	15 kişi ve üzeri (D)	14	37,5245	5,74681		

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey	
TÇYÖ	2-5 kişi	12	44,0635	5,23640	0,55	0,64	
NEGATİF		6		2	7		
	6-9 kişi	70	43,6429	6,54978			
	10-14 kişi	60	44,8500	6,00233			
	15 kişi ve üzeri	14	43,7622	6,50780			
		3					
TÇYÖ	2-5 kişi	12	3,3194	0,65241	2,21	0,08	
Güven		6			1	6	
	6-9 kişi	70	3,1429	0,71167			
	10-14 kişi	60	3,4000	0,76773			
	15 kişi ve üzeri	14	3,4003	0,76691			
		3					
TÇYÖ	2-5 kişi (A)	12	3,1448	0,68728	3,91	<b>0,00</b>	<b>C</b>
Problemi		6			6	<b>9</b>	
Teşhis ve	6-9 kişi (B)	70	3,1000	0,64184			
Analiz	10-14 kişi (C)	60	3,4375	0,60999			
Etmek	15 kişi ve üzeri	14	3,2850	0,66317			
	(D)	3					
TÇYÖ	2-5 kişi	12	3,1468	0,55702	2,61	0,05	
Sorumlulu		6			8	1	
k	6-9 kişi	70	3,1429	0,73668			
	10-14 kişi	60	3,3875	0,65488			
	15 kişi ve üzeri	14	3,2675	0,61427			
		3					
TÇYÖ İş	2-5 kişi	12	3,2937	0,80689	1,45	0,22	
Birliği ve		6			2	7	
Ekip	6-9 kişi	70	3,4357	0,67792			
Çalışması	10-14 kişi	60	3,3042	0,79203			
	15 kişi ve üzeri	14	3,4528	0,61948			
		3					

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
TÇYÖ	2-5 kişi	12	2,8757	0,93593	0,17	0,91
Eğitim ve		6		4	4	
Yol	6-9 kişi	70	2,9286	0,85105		
Gösterme	10-14 kişi	60	2,9778	0,99124		
	15 kişi ve üzeri	14	2,9161	0,91456		
		3				
TÇYÖ	2-5 kişi	12	3,1984	0,54679	1,18	0,31
Yüksek İç		6		4	5	
Motivasyo	6-9 kişi	70	3,0429	0,68553		
n	10-14 kişi	60	3,2333	0,70055		
	15 kişi ve üzeri	14	3,1585	0,67348		
		3				
TÇYÖ	2-5 kişi	12	3,1190	0,59249	0,69	0,55
Liderlik		6		8	4	
İkna Azim	6-9 kişi	70	3,1476	0,76273		
	10-14 kişi	60	2,9889	0,7906		
				4		
	15 kişi ve üzeri	14	3,1469	0,8425		
		3		5		

Not. TÇYÖ: Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Takım Çalışmasına Pozitif (Çalışma Yatkınlığının Yüksek olduğu) kısımdan aldıkları ortalama puanlar ile aynı departmanda çalıştığı kişi sayısı değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=5,116) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama 15 kişi ve üzeri çalışan grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama 6-9 kişi çalışan grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın 15 kişi ve üzeri çalışan grubundan kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeği Problemi Teşhis ve Analiz Etmek alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile aynı departmanda çalıştığı kişi sayısı değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=3,916) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama 10-14 kişi çalışan grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama 6-9 kişi çalışan grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın 10-14 kişi çalışan grubundan kaynaklandığı anlaşılmıştır.

**Tablo 23:** Aynı Departmanda Çalıştığı Kişi Sayısı Değişkeni ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=163)

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
LDBÖ	2-5 kişi	43	169,4884	12,71926	2,093	0,103
toplam	6-9 kişi	25	164,8400	10,78842		
	10-14 kişi	23	172,2609	13,45098		
	15 kişi ve üzeri	72	171,4306	12,03027		
LDBÖ	2-5 kişi	43	4,1339	0,31023	2,093	0,103
ortalama	6-9 kişi	25	4,0205	0,26313		
	10-14 kişi	23	4,2015	0,32807		
	15 kişi ve üzeri	72	4,1812	0,29342		

Not. LDBÖ: Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile aynı departmanda çalıştığı kişi sayısı değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=0,188) p değeri 0,05'ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlı değildir.



### 3.8. Unvan Faktörünün Etkisi

**Tablo 24:** Unvan ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399)

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
ÇBİM	Uzman	67	3,1741	1,03696	2,636	<b>0,034</b> D-E
Kişisel	Yardımcısı (A)					
Düzenleme	Uzman (B)	115	3,2870	1,05028		
F1	Kıdemli Uzman	62	3,0323	0,98201		
	(C)					
	Yönetici (D)	71	2,8545	0,97384		
	Müdür ve Üzeri	84	3,3254	1,19792		
	(E)					
ÇBİM	Uzman	67	3,2438	0,87344	3,186	<b>0,014</b> A-B, A-C
Dışsal	Yardımcısı (A)					
Düzenleme	Uzman (B)	115	2,8377	0,91059		
Maddesel F2	Kıdemli Uzman	62	2,8118	0,76017		
	(C)					
	Yönetici (D)	71	3,0376	0,82337		
	Müdür ve Üzeri	84	3,0794	0,94934		
	(E)					
ÇBİM	Uzman	67	3,2537	0,86474	2,883	<b>0,022</b>
Dışsal	Yardımcısı (A)					
Düzenleme	Uzman (B)	115	2,8986	0,87768		
Sosyal F3	Kıdemli Uzman	62	2,8387	0,79786		
	(C)					
	Yönetici (D)	71	3,1408	0,96554		
	Müdür ve Üzeri	84	2,9127	0,92723		
	(E)					

			X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
ÇBİM	Uzman	67	2,7214	1,18008	2,308	0,057	
Motive	Yardımcısı						
Olmama F4	Uzman	115	2,4000	1,16412			
	Kıdemli Uzman	62	2,8387	1,11741			
	Yönetici	71	2,7559	1,31530			
	Müdür ve Üzeri	84	2,4246	1,24114			
ÇBİM İçer	Uzman	67	3,3234	1,08707	1,586	0,177	
Yansıtılan	Yardımcısı						
Düzenleme F5	Uzman	115	3,3362	1,18428			
	Kıdemli Uzman	62	3,0000	0,97323			
	Yönetici	71	3,1221	1,08121			
	Müdür ve Üzeri	84	3,3968	1,21401			
ÇBİM İçsel	Uzman	67	3,1741	0,95586	0,678	0,608	
Motivasyon	Yardımcısı						
F6	Uzman	115	3,2087	1,05544			
	Kıdemli Uzman	62	3,0376	0,85380			
	Yönetici	71	3,0188	0,95267			
	Müdür ve Üzeri	84	3,2024	1,03230			
ÇBİM	Uzman	67	3,3881	1,37019	3,073	<b>0,016</b>	C-A, C-E
Ortak	Yardımcısı (A)						
Faktör	Uzman (B)	115	3,1217	1,14821			
Varyansı F7	Kıdemli Uzman	62	2,7097	1,21988			
	(C)						
	Yönetici (D)	71	3,0282	1,17074			
	Müdür ve Üzeri	84	3,2857	1,20812			
	(E)						

Not. ÇBİM: Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Faktör 1 Kişisel Düzenleme Maddesel alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile unvan değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=2,636) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark

anlamlıdır. En yüksek ortalama uzman grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama yönetici grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın yönetici-müdür ve üzeri gruplarından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Faktör 2- Dışsal Düzenleme Maddesel alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile unvan değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=3,136) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama uzman yardımcısı grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama kıdemli uzman grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın uzman yardımcısı-uzman ve uzman yardımcısı-kıdemli uzman grupları arasındaki farktan kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Faktör 3- Dışsal Düzenleme sosyal alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile unvan değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=2,833) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama uzman yardımcısı grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama kıdemli uzman grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın hangi gruptan kaynaklandığı anlaşılmamıştır.

Araştırmaya katılanların Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Faktör 7- Ortak Faktör Varyansı alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile unvan değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=3,073) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama uzman yardımcısı grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama kıdemli uzman grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın kıdemli uzman-uzman yardımcısı ve kıdemli uzman-yönetici gruplarından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

**Tablo 25:** Unvan Değişkeni ile Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399)

			X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
TÇYÖ	Uzman	67	35,9851	6,22676	1,391	0,236	
POZİTİF	Yardımcısı						
	Uzman	115	37,0174	5,83694			
	Kıdemli Uzman	62	35,4677	5,88055			
	Yönetici	71	35,2817	5,58616			
	Müdür ve Üzeri	84	36,7024	6,00959			
TÇYÖ	Uzman	67	44,1791	6,51787	0,672	0,612	
NEGATİF	Yardımcısı						
	Uzman	115	44,6000	5,73967			
	Kıdemli Uzman	62	43,9516	7,39833			
	Yönetici	71	43,8451	5,21987			
	Müdür ve Üzeri	84	43,2024	5,68613			
TÇYÖ	Uzman	67	3,2612	0,75307	2,074	0,083	
Güven	Yardımcısı						
	Uzman	115	3,4913	0,69296			
	Kıdemli Uzman	62	3,2460	0,71502			
	Yönetici	71	3,2958	0,75393			
	Müdür ve Üzeri	84	3,2530	0,71504			
TÇYÖ	Uzman	67	3,2948	0,67690	1,738	0,141	
Problemi	Yardımcısı						
Teşhis ve	Uzman	115	3,3304	0,69817			
Analiz	Kıdemli Uzman	62	3,1895	0,72384			
Etmek	Yönetici	71	3,0880	0,51599			
	Müdür ve Üzeri	84	3,1964	0,67225			

			X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
TÇYÖ	Uzman	67	3,1828	0,62702	2,610	<b>0,035</b>	D-E
Sorumluluk	Yardımcısı (A)						
	Uzman (B)	115	3,2630	0,68252			
	Kıdemli Uzman (C)	62	3,2621	0,58047			
	Yönetici (D)	71	3,0352	0,66049			
	Müdür ve Üzeri (E)	84	3,3423	0,53742			
TÇYÖ İş Birliği ve Ekip Çalışması	Uzman	67	3,5336	0,79164	3,354	<b>0,010</b>	C-A, C-E
	Yardımcısı (A)						
	Uzman (B)	115	3,3435	0,62431			
	Kıdemli Uzman (C)	62	3,1411	0,69486			
	Yönetici (D)	71	3,3345	0,79613			
	Müdür ve Üzeri (E)	84	3,5089	0,69794			
TÇYÖ Eğitim ve Yol Gösterme	Uzman	67	2,8060	0,97985	2,826	<b>0,025</b>	
	Yardımcısı (A)						
	Uzman (B)	115	2,8435	0,95750			
	Kıdemli Uzman (C)	62	3,1183	0,80774			
	Yönetici (D)	71	3,1362	0,87755			
	Müdür ve Üzeri (E)	84	2,7619	0,88958			
TÇYÖ Yüksek İç Motivasyon	Uzman	67	3,0846	0,67506	0,971	0,423	
	Yardımcısı						
	Uzman	115	3,2174	0,64292			
	Kıdemli Uzman	62	3,0591	0,65710			
	Yönetici	71	3,1831	0,59838			
	Müdür ve Üzeri	84	3,2063	0,64400			

			X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
TÇYÖ	Uzman	67	3,1343	0,68180	2,335	0,055	
Liderlik	Yardımcısı						
İkna Azim	Uzman	115	3,2406	0,81356			
	Kıdemli Uzman	62	3,1774	0,75559			
	Yönetici	71	3,0516	0,63408			
	Müdür ve Üzeri	84	2,9325	0,76535			

Not. TÇYÖ: Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği Sorumluluk alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile unvan değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=2,610) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama müdür ve üzeri grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama yönetici grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın kıdemli yönetici ve müdür ve üzeri gruplarından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği İş Birliği ve Ekip Çalışması alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile unvan değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=3,354) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama uzman yardımcısı grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama kıdemli uzman grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın kıdemli uzman-uzman yardımcısı, kıdemli uzman-müdür ve üzeri gruplarından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği Eğitim ve Yol Gösterme alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile unvan değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=2,826) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama yönetici grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama müdür ve üzeri grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc

testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın hangi gruptan kaynaklandığı anlaşılmamıştır.

**Tablo 26:** Unvan Değişkeni ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=163)

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
LDBÖ toplam	Uzman Yardımcısı (A)	5	160,0000	15,21512	3,489	<b>0,009</b> D-E
	Uzman (B)	11	167,3636	7,95327		
	Kıdemli Uzman (C)	9	175,1111	18,22392		
	Yönetici (D)	56	166,7143	12,58529		
	Müdür ve Üzeri (E)	82	172,6951	11,02600		
LDBÖ ortalama	Uzman Yardımcısı (A)	5	3,9024	0,37110	3,489	<b>0,009</b> D-E
	Uzman (B)	11	4,0820	0,19398		
	Kıdemli Uzman (C)	9	4,2710	0,44449		
	Yönetici (D)	56	4,0662	0,30696		
	Müdür ve Üzeri (E)	82	4,2121	0,26893		

Not. LDBÖ: Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile Unvan değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=3,489) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama kıdemli uzman grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama uzman yardımcısı grubunda olan katılımcılara aittir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre bu farkın kıdemli uzman, yönetici ve müdür ve üzeri gruplarından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

### 3.9. Yönetim Yılı Etkisi

**Tablo 27:** Kaç Yıldır Ekip Yönetiyor Olma Değişkeni ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399)

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
ÇBİM	0-2 yıl	29	2,9080	0,80621	0,625	0,600
Kişisel	3-5 yıl	40	3,2167	1,13868		
Düzenleme	6-8 yıl	17	3,1961	1,17295		
F1	9 yıl ve üzeri	77	3,2294	1,19851		
ÇBİM	0-2 yıl	29	2,9885	0,71538	0,813	0,489
Dışsal	3-5 yıl	40	2,9917	0,99425		
Düzenleme	6-8 yıl	17	3,0980	0,59820		
Maddesel	9 yıl ve üzeri	77	3,2294	1,00911		
F2						
ÇBİM	0-2 yıl	29	3,2644	0,78366	1,114	0,345
Dışsal	3-5 yıl	40	2,9167	0,97475		
Düzenleme	6-8 yıl	17	3,0196	0,90883		
Sosyal F3	9 yıl ve üzeri	77	3,1861	0,91845		
ÇBİM	0-2 yıl	29	2,8966	1,46954	0,749	0,525
Motive	3-5 yıl	40	2,5333	1,15667		
Olmama F4	6-8 yıl	17	2,3529	1,34614		
	9 yıl ve üzeri	77	2,6277	1,27042		
ÇBİM İççe	0-2 yıl	29	2,9770	1,14063	0,754	0,521
Yansıtılan	3-5 yıl	40	3,3750	1,17715		
Düzenleme	6-8 yıl	17	3,3725	1,20117		
F5	9 yıl ve üzeri	77	3,2727	1,16193		
ÇBİM İçsel	0-2 yıl	29	3,5747	1,03470	1,632	0,184
Motivasyon	3-5 yıl	40	3,1167	1,13617		
F6	6-8 yıl	17	3,1961	0,92840		
	9 yıl ve üzeri	77	3,1039	0,96163		



		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
ÇBİM	0-2 yıl	29	3,4483	0,98511	0,349	0,790
Ortak	3-5 yıl	40	3,1750	1,31826		
Faktör	6-8 yıl	17	3,1765	0,95101		
Varyansı	9 yıl ve üzeri	77	3,2857	1,20150		
F7						

Not. ÇBİM: Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği tüm alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile kaç yıldır ekip yönetiyor olma değişkeni karşılaştırılmış olup, (Faktör 1 F değeri=0,625, Faktör 2 F değeri=0,813, Faktör 3 F değeri=1,114, Faktör 4 F değeri=0,749, Faktör 5 F değeri=0,754, Faktör 6 F değeri=1,632, Faktör 7 F değeri=0,349) p değeri 0,05'ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlı değildir.

**Tablo 28:** Kaç Yıldır Ekip Yönetiyor Olma Değişkeni ile Takım Çalışmasına Yatkinlik Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=399)

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
TÇYÖ	0-2 yıl	29	37,7241	7,35283	0,429	0,733
POZİTİF	3-5 yıl	40	36,0750	6,92594		
	6-8 yıl	17	36,2353	7,05806		
	9 yıl ve üzeri	77	36,4416	5,37414		
TÇYÖ	0-2 yıl	29	46,4138	8,27870	2,078	0,105
NEGATİF	3-5 yıl	40	43,3500	6,54589		
	6-8 yıl	17	43,1765	4,97789		
	9 yıl ve üzeri	77	43,2208	5,25563		
TÇYÖ	0-2 yıl	29	3,4397	0,82282	0,867	0,460
Güven	3-5 yıl	40	3,3438	0,77767		

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
	6-8 yıl	17	3,4706	0,88777		
	9 yıl ve üzeri	77	3,2305	0,65740		
TÇYÖ	0-2 yıl	29	3,3362	0,79697	0,862	0,462
Problemi	3-5 yıl	40	3,2313	0,60814		
Teşhis ve	6-8 yıl	17	3,1912	0,64668		
Analiz	9 yıl ve üzeri	77	3,1169	0,61450		
Etmek						
TÇYÖ	0-2 yıl	29	3,0862	0,71112	1,044	0,375
Sorumluluk	3-5 yıl	40	3,1375	0,69094		
	6-8 yıl	17	3,1029	0,75031		
	9 yıl ve üzeri	77	3,2857	0,53606		
TÇYÖ İş	0-2 yıl (A)	29	3,7414	0,78343	2,906	<b>0,036</b>
Birliği ve	3-5 yıl (B)	40	3,3125	0,72002		
Ekip	6-8 yıl (C)	17	3,1765	0,61723		
Çalışması	9 yıl ve üzeri (D)	77	3,4708	0,71632		
TÇYÖ	0-2 yıl	29	3,3563	0,83538	2,353	0,074
Eğitim ve	3-5 yıl	40	2,9833	0,91505		
Yol	6-8 yıl	17	2,7843	1,05370		
Gösterme	9 yıl ve üzeri	77	2,8831	0,83904		
TÇYÖ	0-2 yıl	29	3,5287	0,68149	2,217	0,088
Yüksek İç	3-5 yıl	40	3,1583	0,65801		
Motivasyon	6-8 yıl	17	3,3333	0,79931		
	9 yıl ve üzeri	77	3,2294	0,54681		
TÇYÖ	0-2 yıl	29	3,0230	0,76080	0,165	0,920
Liderlik	3-5 yıl	40	2,9667	0,92696		
İkna Azim	6-8 yıl	17	3,0980	0,40423		
	9 yıl ve üzeri	77	2,9697	0,71366		

Not. TÇYÖ: Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği İş Birliği ve Ekip Çalışması alt ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile kaç yıldır ekip yönetiyor olma değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=2,906) p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. En yüksek ortalama 0-2 yıl ekip yöneten grubunda olan katılımcılara, en düşük ortalama 6-8 yıl ekip yöneten grup Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testine göre farkın hangi gruptan kaynaklandığı anlaşılmamıştır.

**Tablo 29:** Kaç Yıldır Ekip Yönetiyor Olma Değişkeni ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (N=163)

		X	SS	F	p	Post Hoc Tukey
LDBÖ	0-2 yıl	29	165,4138	12,34191	1,689	0,172
toplam	3-5 yıl	40	171,3000	12,56817		
	6-8 yıl	17	170,1765	12,31988		
	9 yıl ve üzeri	77	171,0649	12,12147		
LDBÖ	0-2 yıl	29	4,0345	0,30102	1,689	0,172
ortalama	3-5 yıl	40	4,1780	0,30654		
	6-8 yıl	17	4,1506	0,30048		
	9 yıl ve üzeri	77	4,1723	0,29565		

Not. LDBÖ: Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği, N: kişi sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar ile çalışma süresi değişkeni karşılaştırılmış olup, (F değeri=1,689) p değeri 0,05'ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlı değildir.

### 3.10. Ölçeklerin Birbirleri ile İlişkileri

#### Korelasyon Tabloları

**Tablo 30:** Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Tüm Alt Boyutları ile Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeği Tüm Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Pearson Korelasyon Analizi (N=399)

		ÇBİM.Ki şiselDüz enleme F1	ÇBİM DışsalDüz enleme.M adde F2	ÇBİM DışsalD üzenlem eSosyal F3	ÇBİM Motive Olmam a F4	ÇBİM. İçeYansı tılanDüz enleme F5	ÇBİ M. İçsel Motiv asyon F6	ÇBİM. OrtakF aktörVa ryansı F7
TÇYÖ. POZİTİF	r	<b>,339**</b>	<b>,180**</b>	0,095	<b>-,157**</b>	<b>,362**</b>	<b>,231**</b>	0,088
	p	0,000	0,000	0,059	0,002	0,000	0,000	0,081
TÇYÖ. NEGATİF	r	<b>,174**</b>	<b>,164**</b>	<b>,161**</b>	<b>,196**</b>	<b>,226**</b>	<b>,098*</b>	0,077
	p	0,000	0,001	0,001	0,000	0,000	0,049	0,126
TÇYÖ Güven	r	<b>,279**</b>	<b>,132**</b>	0,077	<b>-,124*</b>	<b>,349**</b>	<b>,193**</b>	0,002
	p	0,000	0,008	0,125	0,013	0,000	0,000	0,970
TÇYÖ.Prob lemiTeşhisv eAnaliz Etmek	r	<b>,199**</b>	<b>,119*</b>	0,024	0,039	<b>,195**</b>	<b>,145**</b>	<b>,116*</b>
	p	0,000	0,018	0,639	0,439	0,000	0,004	0,020
TÇYÖ Sorumluluk	r	<b>,271**</b>	<b>,111*</b>	0,035	-0,086	<b>,239**</b>	<b>,193**</b>	0,082
	p	0,000	0,027	0,487	0,085	0,000	0,000	0,103
TÇYÖ İş Birliği ve Ekip Çalışması	r	<b>,232**</b>	<b>,129*</b>	0,080	<b>-,250**</b>	<b>,340**</b>	<b>,125*</b>	0,078
	p	0,000	0,010	0,111	0,000	0,000	0,012	0,121
TÇYÖ Eğitim ve Yol Gösterme	r	<b>-,184**</b>	0,022	<b>,126*</b>	<b>,458**</b>	<b>-,179**</b>	- <b>,176**</b>	-0,055
	p	0,000	0,655	0,012	0,000	0,000	0,000	0,269

	ÇBİM.Ki şiselDüz enleme F1	ÇBİM DışsalDüz enleme.M addesel F2	ÇBİM DışsalD üzenlem eSosyal F3	ÇBİM Motive Olmam a F4	ÇBİM. İçeYansı tılanDüz enleme F5	ÇBİ M. İçsel Motiv asyon F6	ÇBİM. OrtakF aktörVa ryansı F7
TÇYÖ	r ,171**	,217**	,171**	0,079	,195**	,099*	,201**
Yüksek İç Motivasyon	p 0,001	0,000	0,001	0,116	0,000	0,049	0,000
TÇYÖ	r ,241**	,102*	,113*	0,016	,227**	,205**	0,000
Liderlik İkna Azim	p 0,000	0,042	0,024	0,753	0,000	0,000	0,992

TÇYÖ: Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeği, ÇBİM: Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği, r: korelasyon katsayısı, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 32’de Katılımcıların Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİM) Tüm Alt Boyutları ile Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeği (TÇYÖ) Tüm Alt Boyutları Arasındaki ilişkisi pearson korelasyon analizi ile gösterilmiştir.

Yapılan analize göre, ÇBİM ölçeğinin alt boyutlarından “Kişisel Düzenleme” puanı ile TÇYÖ “Pozitif (Takım çalışması yatkinlığı yüksek olma durumu)” puanı (r=0.339, p<0,01), “Negatif (Takım çalışması yatkinlığı düşük olma durumu)” puanı (r=0.174, p<0.01) ve TÇYÖ alt boyutlarından “Güven” puanı (r=0.279 p<0.01), “Problemi Teşhis Ve Analiz Etmek” puanı (r=0.199, p<0.01), “Sorumluluk” puanı (r=0.271, p<0.01), “İş Birliği Ve Ekip Çalışması” puanı (r=0.232, p<0.01), “Eğitim ve Yol Gösterme” puanı (r=0.184, p<0.01), “Yüksek İç Motivasyon” puanı (r=0.171, p<0.01), “Liderlik-İkna-Azim” puanı (r=0.241, p<0.01) puanları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Yapılan analize göre, ÇBİM ölçeğinin alt boyutlarından “Dışsal Düzenleme-Maddesel” puanı ile TÇYÖ “Pozitif (Takım çalışması yatkinlığı yüksek olma durumu)” puanı (r=0.180, p<0.01), “Negatif (Takım çalışması yatkinlığı düşük olma durumu)” puanı (r=0.164, p<0.01) ve TÇYÖ alt boyutlarından “Güven” puanı (r=0.132, p<0.01),

“Problemi Teşhis Ve Analiz Etmek” puanı ( $r=0.119$ ,  $p<0.05$ ), “Sorumluluk” puanı ( $r=0.111$ ,  $p<0.05$ ), “İş Birliği Ve Ekip Çalışması” puanı ( $r=0.129$ ,  $p<0.05$ ), “Yüksek İç Motivasyon” puanı ( $r=0.217$ ,  $p<0.01$ ), “Liderlik-İkna-Azim” puanı ( $r=0.102$ ,  $p<0.05$ ) puanları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Yapılan analize göre, ÇBİM ölçeğinin alt boyutlarından “Dışsal Düzenleme-Sosyal” puanı ile TÇYÖ “Negatif (Takım çalışması yatkınlığı düşük olma durumu)” puanı ( $r=0.161$ ,  $p<0.01$ ) ve TÇYÖ alt boyutlarından “Eğitim ve Yol Gösterme” puanı ( $r=0.126$ ,  $p<0.05$ ), “Yüksek İç Motivasyon” puanı ( $r=0.171$ ,  $p<0.01$ ), “Liderlik-İkna-Azim” puanı ( $r=0.113$ ,  $p<0.05$ ) puanları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Yapılan analize göre, ÇBİM ölçeğinin alt boyutlarından “Motive Olmama” puanı ile TÇYÖ “Pozitif (Takım çalışması yatkınlığı yüksek olma durumu)” puanı ( $r=-0.157$ ,  $p<0,01$ ), TÇYÖ alt boyutlarından “Güven” puanı ( $r=-0.124$   $p<0.05$ ), “İş Birliği Ve Ekip Çalışması” puanı ( $r=-0.250$ ,  $p<0.01$ ) puanları arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır, TÇYÖ “Negatif (Takım çalışması yatkınlığı düşük olma durumu)” puanı ( $r=0.196$ ,  $p<0.01$ ), TÇYÖ alt boyutlarından “Eğitim ve Yol Gösterme” puanı ( $r=0.458$ ,  $p<0.01$ ) puanları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Yapılan analize göre, ÇBİM ölçeğinin alt boyutlarından “İçe Yansıtılan Düzenleme” puanı ile TÇYÖ “Pozitif (Takım çalışması yatkınlığı yüksek olma durumu)” puanı ( $r=0.362$ ,  $p<0,01$ ), “Negatif (Takım çalışması yatkınlığı düşük olma durumu)” puanı ( $r=0.226$ ,  $p<0.01$ ) ve TÇYÖ alt boyutlarından “Güven” puanı ( $r=0.349$   $p<0.01$ ), “Problemi Teşhis Ve Analiz Etmek” puanı ( $r=0.195$ ,  $p<0.01$ ), “Sorumluluk” puanı ( $r=0.239$ ,  $p<0.01$ ), “İş Birliği Ve Ekip Çalışması” puanı ( $r=0.340$ ,  $p<0.01$ ), “Yüksek İç Motivasyon” puanı ( $r=0.195$ ,  $p<0.01$ ), “Liderlik-İkna-Azim” puanı ( $r=0.228$ ,  $p<0.01$ ) puanları arasında pozitif yönlü, “Eğitim ve Yol Gösterme” puanı ( $r=-0.179$ ,  $p<0.01$ ) puanı ile de negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Yapılan analize göre, ÇBİM ölçeğinin alt boyutlarından “İçsel Motivasyon” puanı ile TÇYÖ “Pozitif (Takım çalışması yatkınlığı yüksek olma durumu)” puanı ( $r=0.231$ ,  $p<0,01$ ), “Negatif (Takım çalışması yatkınlığı düşük olma durumu)” puanı ( $r=0.098$ ,  $p<0.05$ ) ve TÇYÖ alt boyutlarından “Güven” puanı ( $r=0.193$   $p<0.01$ ), “Problemi Teşhis

Ve Analiz Etmek” puanı ( $r=0.145$ ,  $p<0.01$ ), “Sorumluluk” puanı ( $r=0.239$ ,  $p<0.01$ ), “İş Birliği Ve Ekip Çalışması” puanı ( $r=0.125$ ,  $p<0.05$ ), “Yüksek İç Motivasyon” puanı ( $r=0.099$ ,  $p<0.05$ ), “Liderlik-İkna-Azım” puanı ( $r=0.205$ ,  $p<0.01$ ) puanları arasında pozitif yönlü ve “Eğitim ve Yol Gösterme” puanı ( $r=-0.176$ ,  $p<0.01$ ) puanı ile de negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Yapılan analize göre, ÇBİM ölçeğinin alt boyutlarından “Kişisel Düzenleme” puanı ile TÇYÖ alt boyutlarından Yüksek İç Motivasyon” puanı ( $r=0.201$ ,  $p<0.01$ ), puanları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

**Tablo 31:** Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Tüm Alt Boyutları ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Pearson Korelasyon Analizi (N=163)

	ÇBİM	ÇBİM	ÇBİM.	ÇBİM	ÇBİM.İçe	ÇBİM.İ	ÇBİM.Or
	Kişisel	Dışsal	DışsalD	Motive	Yansıtılan	çselMot	takFaktör
	Düzenle	Düzenlem	üzenle	Olmam	Düzenlem	ivasyon	Varyansı
	me F1	e	meSosy	a F4	e F5	F6	F7
		Maddesel	aln F3				
		F2					
LDBÖ	r	<b>,472**</b>	0,075	0,033	<b>-,281**</b>	<b>,539**</b>	<b>,300**</b>
ortalama	p	0,000	0,342	0,676	0,000	0,000	0,603

Not. LDBÖ: Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği, ÇBİM: Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği, r: korelasyon katsayısı, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 33’te Katılımcıların Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği (LDBÖ) ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİM) Tüm Alt Boyutları Arasındaki ilişkisi pearson korelasyon analizi ile gösterilmiştir.

Yapılan analize göre, LBDÖ ölçeğinin alınan ortalama puanlar ile ÇBİM alt boyutlarından “Kişisel Düzenleme” puanı ( $r=0.472$ ,  $p<0.01$ ), “İçe Yansıtılan Düzenleme” puanı ( $r=0.539$ ,  $p<0.01$ ), “İçsel Motivasyon” puanı ( $r=0.300$ ,  $p<0.05$ ) puanları ile pozitif yönlü ve “Motive Olamama” puanı ( $r=-0.281$ ,  $p<0.01$ ) puanları arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

**Tablo 32:** Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeği Tüm Alt Boyutları ile Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Pearson Korelasyon Analizi (N=163)

	TÇYÖ POZİT İF	TÇYÖ NEGAT İF	TÇYÖ 1	TÇYÖ 2	TÇYÖ 3	TÇYÖ 4	TÇYÖ 5	TÇYÖ 6	TÇYÖ 7	
LDBÖ ortalama	r p	,564** 0,000	,278** 0,000	,515** 0,000	,314** 0,000	,349** 0,000	,530** 0,000	-0,152 0,052	,184* 0,019	,249** 0,001

Not. LDBÖ: Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği, TÇYÖ: Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeği, 1: Güven, 2: Problemi Teşhis ve Analiz Etmek, 3: Sorumluluk, 4: İş Birliği ve Ekip Çalışması, 5: Eğitim ve Yol Gösterme, 6: Yüksek İç Motivasyon, 7: Liderlik-İkna-Azim, r: korelasyon katsayısı, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 34’te Katılımcıların Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği (LDBÖ) ile Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeği (TÇYÖ) Tüm Alt Boyutları Arasındaki ilişkisi pearson korelasyon analizi ile gösterilmiştir

Yapılan analize göre, LDBÖ ölçeğinin alınan ortalama puanlar ile TÇYÖ “Pozitif (Takım çalışması yatkinlığı yüksek olma durumu)” puanı (r=0.564, p<0,01), “Negatif (Takım çalışması yatkinlığı düşük olma durumu)” puanı (r=0.278, p<0.01) ve TÇYÖ alt boyutlarından “Güven” puanı (r=0.518 p<0.01), “Problemi Teşhis Ve Analiz Etmek” puanı (r=0.314, p<0.01), “Sorumluluk” puanı (r=0.349, p<0.01), “İş Birliği Ve Ekip Çalışması” puanı (r=0.530, p<0.01), “Yüksek İç Motivasyon” puanı (r=0.184, p<0.05), “Liderlik-İkna-Azim” puanı (r=0.249, p<0.01) puanları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.



## SONUÇ

Kim olduğumuzu ve nasıl davranışlar sergilediğimizi belirleyen temel unsurlar içerisinde bulunduğumuz dünyanın sosyokültürel gelişmelerinden etkilenmektedir. Bireylerin ya da grupların davranışları değerlendirildiğinde içerisinde bulunulan toplumun sosyokültürel özelliklerinden ve dinamiklerinden bağımsız olarak ele almak çok mümkün değildir.

Bu çalışmada farklı kuşaklara mensup olan bireylerin takım çalışması içerisindeki motivasyon kaynaklarına yer verilmiş ve kuşak ekseninde liderlik stillerine yansıyan durumlara ışık tutulmaya çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda hipotezler sınanmış ve doğruluklarını test etme imkânı bulunmuştur.

Her kuşak kendi tarihi bilincine, kendi zamanının ruhuna sahiptir. Bu ruh, dünyaya yaklaşımımızı belirleyen dönemin tarihi olaylarının ışığında şekillenmektedir.

Kuşak kavramı değerlendirildiğinde her ne kadar yaşanan zaman dilimlerine göre sınıflandırılmalar yapılmış olsa da her toplumun sosyokültürel dinamiklerinin farklı olmasından dolayı bu kuşakların barındırdığı anlamların da farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Örneğin X kuşağının içerisine doğduğu Türk dünyasında siyasi ortam yeni yeni şekillenmeye başlamış, çok partili hayata geçiş, üniversitelerde ve toplumun genelinde ortaya çıkan sosyal hareketler adından söz ettirmeye başlamıştır. Dolayısıyla bu kuşağa mensup olan bireyler içerisine doğmuş oldukları bu dünyanın izlerini taşımakta ve bu dünyadan etkilenmektedirler. Yine Y kuşağı kapsamında incelemeler gerçekleştirildiğine bu kuşağın gençlik dönemine denk gelen Gezi Olayları karşısında göstermiş oldukları davranışlar salt olarak yaş gruplarından değil içerisinde yaşadıkları toplumun temel dinamiklerinden etkilenmiş oldukları düşünülmektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde ve cinsiyet değişkeni çerçevesinde ele alındığında, kadınların sosyalleşme ve dışsal düzenleme özelliklerinin de etkisiyle erkeklere oranla motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda içsel motivasyon temele alınarak incelendiğinde de yine kadınların motivasyonlarının erkeklere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun temel sebebi olarak kadın bireylerin toplumsal yaşamdaki rollerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Somutlaştıracak olursak gerçekleşen olay ve olgulara karşı, değişimlere karşı erkeklerin

direnç gösterdiği durumlarda dahi kadınların değişiklik ve farklılıkları tolere etme noktasında erkeklere nazaran daha uyumlu oldukları görülmektedir.

Lider olma durumunu cinsiyet eksenini etrafında ele aldığımızda ise hipotezlerde ortaya konan durumunun doğrulandığı görülmektedir. Ekip yönetiminde olan 163 kişiden 109'u erkeklerden 54'ü ise kadınlardan oluşmaktadır. Bu durumun temel sebebi toplumdaki cinsiyet rollerinin farklılaşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Araştırma genel olarak incelendiğinde ve katılımcıların demografik yapıları ortaya konulduğunda da yine çalışan sayısında erkeklerin oranının kadınlara kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir. Fakat liderlikte erkeklerin sayıca fazla olmasının temel sebebinin ataerkil toplum yapısından kaynaklandığı, kadınların belirli unvanlara kadar rahatlıkla gelebildiği fakat bir noktadan sonra cam tavan sendromu ile karşılaştıkları düşünülmektedir.

Hipotezlerde kadınların takım çalışmasındaki motivasyon düzeylerinin erkeklere göre daha fazla olduğu öngörülmüş fakat araştırma bulguları ele alındığında anlamlı bir bağıllık ilişkisi kurulamamış, dolayısıyla hipotez doğrulanamamıştır.

Araştırma hipotezlerinde genç kuşakların motivasyon düzeylerinin ileri kuşaklara göre daha yüksek olduğu varsayımı yapılmıştır. Bulgular incelendiğinde Z kuşağı ve Baby Boomers katılımcılarının sayısının az olmasından dolayı bu durumu tam olarak desteklemezken, X kuşağı ile Y kuşağının 1. ve 2. kısımları incelendiğinde bu hipotezi destekler nitelikte anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun temel sebebi olarak genç kuşakların öğrenmeye olan istekleri, toplumsal beklentileri karşılamadaki iştahları oldukları düşünülmektedir.

Bireysel başarıların öneminin yanı sıra ekip çalışması ve işbirliğinin artarak önem kazandığı günümüz toplum yapısında genç kuşakların ileri kuşaklara nazaran takım çalışmasına daha yatkın oldukları ifade edilmiş, araştırma bulguları sonucunda işbirliği konusunda motivasyon düzeyleri en yüksek olan bireyler sırasıyla; Z, Y, X ve Baby Boomers kuşağı mensubu oldukları belirlenmiştir. Bu durumun temel sebebi olarak günümüzde tek tek bireylerin önemli olmasının yanı sıra ekip olma, bir olma ve takım olma bilincinin var olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Aslında her dönemin kendine göre popüler olan bir miti bulunmaktadır. Örneğin eski kuşaklarda bireysel başarı ve zirvede olmak önem arz ederken günümüzde bir olmak ve birlik olmak temaları

popülaritesini korumaktadır. Dolayısıyla kuşaklar geçmişten günümüze doğru ele alındığında hiyerarşik olarak bireysellikten toplumsallığa doğru evrilmekte oldukları görülmektedir.

Çalışma süresi ile motivasyon düzeyi arasında doğru bir ilişki olduğu varsayımı yapılmış, araştırma bulguları ışığında bu duruma netlik kazandırmak amaçlanmıştır. Takım çalışması ve çalışması süresi değişkenleri birlikte ele alındığında genellikle en yüksek ortalamaların 6-9 yıl arasında en düşük ortalamaların ise 3-5 yıllar arasında olduğu tespit edilmiştir. Yıllara göre motivasyon düzeylerinde doğru bir orantı olduğu varsayımının yanlış olduğu tespit edilmiştir. Buradaki farklılıkların temel sebeplerinin güven, sorumluluk bilinci, yapılan işe karşı duyulan aidiyet gibi birçok unsurdan etkilendiği düşünülmektedir. Toplumsal ön kabullerde genellikle tecrübe ile tükenmişliğin iç içe geçen kavramlar olduğu düşünülmüş fakat araştırma bulgularının da ışığında bu durumun çokta gerçeği yansıtmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma süresi ve sorumluluk ilişkisi arasında doğru bir orantı olduğu iddia edilmiş, araştırma bulguları sonucunda direkt olarak bu varsayımın doğrulanamayacağı tespit edilmiştir.

Hipotezlerde dışsal motivasyonu yüksek olan bireylerin ekip yönetiminde daha fazla olduğu varsayımı yapılmış ve araştırma bulgularıyla bu durum doğrulanmıştır. Temel sebebi olarak ise yol gösterici olmak, işbirliği ve ekip çalışmasına önem vermek gibi durumlardan kaynaklanmakta olduğu düşünülmektedir. Türk toplum yapısının genel özellikleri açısından ele alındığında da yine bu durumu destekler nitelikte sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Çünkü bilimsel ve akademik başarıların etkisi ne kadar büyük olursa olsun toplum tarafından görüldüğü ve takdir edildiği kadar varlığını devam ettirebileceği düşünülmektedir.

Yönetici pozisyonlarında ağırlıklı olarak X kuşağı ve Y kuşağının ilk 10 yılının olduğu varsayımı yapılmış ve ekip yöneten bireylerin demografik bilgilerine bakıldığında bu varsayımın doğrulandığı görülmüştür. Bu durumun temel sebeplerinin başında elbette yaş unsuru gelmektedir. Gelen her yeni nesil bir öncekinin eleştirisi üzerine kendisini var etmeye çalışmış ve daha iyisi olduğunu savunmuş olsa da yeni nesillerin yetişmesinde ve yol almasında eski nesillerin etkisinin ve öneminin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Ekip çalışmasında, birey sayısı arttıkça motivasyon düzeyinin de artacağı varsayımı yapılmış, araştırma bulguları ile bu durum doğrulanmıştır. Temel sebep olarak ise problem çözmede farklılıkların getireceği çözüm önerileri, işbirliği ve birbirinden öğrenme gibi durumların etkisi olduğu düşünülmektedir. Bireyler her ne kadar kendi varlıklarını idame ettirecek güce sahip olsalar da sosyallikten beslenen ve bu durum ile motive olan varlıklar olduklarından ekip büyüdükçe motivasyon düzeyinin de doğru orantılı olarak artış gösterdiği düşünülmektedir.

Araştırma hipotezlerinde alt unvanlardaki bireylerin motivasyon düzeylerinin üst unvanlara nazaran daha yüksek olduğu varsayımı yapılmış, araştırma bulguları sonucunda bu durumun doğrudan hiyerarşik bir şekilde doğrulanmadığı gözlemlenmiştir. Temel sebebi olarak sorumluluk alabilme ve öğrenme ihtiyacının da etkisi olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları olarak değerlendirilen kısımlar incelendiğinde; Z kuşağı ve Baby Boomers temsilcilerinin diğer kuşaklara göre daha az olduğu görülmüş bu sebeple genellemelere varılmanın zorluk oluşturacağı tespit edilmiştir.

Liderlik ve kuşak farklılığı ayrımının önündeki en büyük engelin liderlerin büyük bir çoğunluğunun X kuşağına mensup olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Fakat ortaya çıkan veriler ışığında geleceğin yönetici profillerinin algıları ortaya konulmaya çalışıldığından önem arz etmektedir.

Araştırmanın geneli ele alınarak yorumlandığında kişisel düzenleme ile takım çalışmasına yatkınlık arasında doğrudan bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca güven duygusunun varlığı ile takım çalışmasına yatkınlık arasında da doğrudan bir orantı olduğu tespit edilmiştir.

İşbirliği ve takım çalışmasına yatkınlık birbirlerine yakın kavramlar olduğunda bu iki unsurun birbirinden etkilendiği ve birbirlerini etkiledikleri sonucuna varılmıştır. Problem teşhisi ile sorumluluk faktörlerinin de yine birbirleri ile etkileşim içerisinde olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır.

İş hayatındaki kuşak profilleri genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların büyük bir çoğunluğunun X ve Y kuşaklarına mensup oldukları görülmektedir. Günümüzde üst

düzy yöneticilerin büyük çoğunluğunu oluşturan X kuşağının yakın zamanda Y kuşağına koltuklarını bırakacaklarını söylemek pek de yanlış olmayacaktır. Bu kapsamda geleceğin yöneticilerini tanımlamak ve gelecek kuşaklar ile de birlikte farklı beklentilere hitap edebilmek açısından büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü takım çalışması içerisinde en üst düzeyde verim alınmasının ilk unsuru ekibin her bir üyesinin beklentilerinin karşılanması ve birlikte uyum içerisinde çalışmalarının sağlanmasında saklıdır. Elbette farklılaşan unsurlar, görüşler olacaktır. Önemli olan bu farklılıkların tolere edilerek bir arada yaşama pratiğine dönüştürmesidir.

Toplumsal dinamikler açısından ele alındığında dünyada ve Türkiye’de kuşakların özellikleri ve geçiş aşamalarındaki olayların farklılıklar barındırdıkları görülmektedir. Fakat küreselleşmenin de etkisiyle günümüzde yer alan yeni kuşakların neredeyse tüm toplum yapılarında ortak problemler ile mücadele ettikleri düşünülmektedir.

Bir takım çalışması planlanırken, takımda yer alacak olan bireylerin beklenti ve isteklerinin öngörülmesi, ekip içerisindeki uyumun sağlanmasında ve olası çatışmaların önüne geçilmesinde oldukça önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Her bir kuşağın avantaj ve dezavantajlarının olduğu unutulmayarak bu durumlar tam manasıyla tespit edildiğine uyumlu bir takım çalışması için avantajlardan faydalanılabilir. Örneğin X kuşağının otoriter duruşu ve kuruma bağlılığı ile Y kuşağının sosyal sorumluluk ve görev bilinci sentezlenerek uyumlu bir ekip çalışmasına zemin hazırlanabilir. Veya Y kuşağının aynı anda birden çok işi eş zamanlı yürütebilme becerisi ile Z kuşağının proaktif çalışması sentezlenerek sonuç odaklı ve hızlı çözümler üretilebilir.

Ekip çalışması planlanırken önemli olan unsurun çatışmaya odaklanmak yerine ortak paydaları tespit ederek kolektif ve uyumlu bir yapı için nelere dikkat etmek gerektiğini iyi belirlemek, gelecek kuşakların beklentilerinin neler olduğunu kavramak ve yakın gelecekte yönetici rolü üstlenecek olan bireylerin özelliklerini yorumlayarak yeni çalışma ortamları kurgulamak olduğu unutulmamalıdır.

## KAYNAKÇA

- Aarons, G.A. (2006). Transformational and Transactional Leadership: Association with Attitudes Toward Evidence-Based Practice. *Psychiatric Services*, 57(8), 1162-1169.
- Akbaba, S. & Aktaş, A. (2013). İçsel Motivasyonun Bazı Değişkenler Açısında İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (21) , 19-42.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Çağlar, P., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ., Balcı, O., (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2) , 11-42.
- Aslan, M. & Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26) , 291-301. doi: 10.21076/vizyoner.638479
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: The Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14) , 67-79. Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Bass, B.M. Avolio, B.J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample Set*, Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. and Benson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bayhan, V. (2015). Türkiye’de Gençlik Sosyolojisi Çalışmaları. *Istanbul Journal of Sociological Studies* doi: 10.18368/IU/sk.66761
- Bhargavi, S. & Yaseen, A. (2016). Leadership Styles and Organizational Performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87-117.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S.A. and Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Büyükhelvacıgil, M. (2021). *Aile Şirketlerinde Kuşak Çatışmasını Önlemek İçin X,Y ve Z Kuşağını Anlamak*. İstanbul: Optimum Basım.
- Chen, L.Y. (2004). Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-Sized Firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 5 (1), 432-438.

- Chen, X., Eberly, M., Chiang, T., Farh, J., Cheng, B.(2014). Affective Trust in Chinese Leaders. 40, 796–819. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
- Chiang, J.T.J., Chen, X.P., Liu,H., Akutsu, S., Wang, Z.(2020). We Have Emotions But Can't Show Them! Authoritarian Leadership. *Emotion Suppression Climate, and Team Performance. Hum Relat* 74, 1082–1111. <https://doi.org/10.1177/0018726720908649>
- Choi, S. (2007). The Lessons of Exemplary Models For Democratic Governance. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 243-262.
- Çalışkan, S. (2015). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine B. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(3), 363-382. doi: 10.16953/deusbed.81606
- Çetin Aydın, G. & Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?. *Ejovoc Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(4), 1-15. doi: 10.17339/ejovoc.41369
- Çivilidağ, A. ve Şekercioglu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1), 143-156
- De Hoogh, A.H.B, Greer, L.L., Hartog, D.N. (2015). Diabolical Dictators or Capable Commanders? An Investigation of the Differential Effects of Autocratic leadership on Team Performance. *Leadersh Q*, 26, 687–701. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001>
- Demirel, Z.H.(2021). Çalışma Hayatında Geleceğin İnsan Kaynağı: Alfa Kuşağı, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 1796-1827. doi: 10.26466/opus.895924
- Deniz, D. & Gemlik, N. (2022). Z Kuşağı Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri Bağlamında İş Hayatına Yönelik Görüşlerin İncelenmesi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 4 (1) , 1-11.
- Dikmen, A. A. (1995). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 50(3), 115-140.
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467-480.
- Elza, Venter. (2017). Y Kuşağı ile Baby Boomer Kuşağı Arasındaki İletişim Uçurumunu Kapatmak. *International Journal of Adolescence and Youth*, 22:4, 497-507. doi: [10.1080/02673843.2016.1267022](https://doi.org/10.1080/02673843.2016.1267022)
- Erceylan, N. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.

- Erden Ayhün, S. (2013). Kuşaklararası Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112
- Erkutlu, H. (2008). The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: the Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708-726. doi: 10.1108/02621710810883616.
- Germano, M. A.(2010). Leadership Style and Organizational Impact. [Online] Available at: <http://alaapa.org/newsletter/2010/06/08/spotlight/>
- Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*, London: Sage Publications.
- Göksel, A. & Güneş, G. (2017). Kuşaklararası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 807-828.
- Gurbetoğlu, A. & Genç Yücel, B. (2019). Okulöncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Temel Eğitim*, 1(2) , 6-19.
- Gündüz, Ş & Pekçetaş T. (2018). Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik / Sessizlik, *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 89-115. doi: 10.22139/jobs.399952
- Hatipoğlu, Z. & Zengin, A. A. (2018). Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2) , 400-421 . doi: 10.29106/fesa.411877
- Hoyt, C.L., Goethals, G.R. and Riggio, R.E. (2006). Leader-Follower Relations: Group Dynamics and The Role of Leadership, in Goethals, G.R. and Sorenson, G.L.J. (Eds), *The Quest for a General Theory of Leadership*, Edward Elgar Publishing Inc., Cheltenham, 96-122.
- Hurst, J.,L., ve Good, L. K. (2009). Generation Y and Career Choice: The Impact of Retail Career Perceptions, Expectations and Entitlement Perceptions. *Career Development International*, 14(6), 570-593. doi: 10.1108/13620430910997303
- Iqbal, N., Anwar, S. & Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.
- Ivey, G.W. and Kline, T.J.B. (2010). “Transformational and Active Transactional Leadership in the Canadian Military”, *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 246-262. doi: 10.1108/01437731011039352.
- Jafarova, F. & Sağlam, N. (2018). Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niteliklerinin Karşılaştırılmalı Analizi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 10(3) , 57-82.
- Kaleli, B., ve Yalçın, B. (2021). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İş Değerleri İlişkinin Kuşaklar Kapsamında Analizi. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 87-109. doi: 10.17218/hititabd.902165



- Karakaya, B. (2021). Gençlik Bir Mit Midir?. Demet Lüküslü ile Röportaj. 19 Ağustos 2021. Erişim Tarihi 10/01/2023, <https://www.gzt.com/nihayet/genclik-bir-mit-midir-3567152>.
- Karakitapoğlu Aygün, Z., Gümüşluoğlu, L., Ertürk, A., Scandura, T.A. (2021) Two to Tango? A Cross-Cultural Investigation of the Leader-Follower Agreement on Authoritarian Leadership. *J Bus Res*,128, 473–485. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.034>
- Karanfiloğlu, M. & Sağlam, M. (2021). Health Communication During The Pandemic: A Research For Health Care Professionals. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 2021 (54) , 220-235. doi: 10.47998/ikad.889443
- Kayacan, E. (2016). *X ve Y Kuşağının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurt, C. (2019). *X ve Y Kuşağı İş görenlerin Yöneticilerine Yönelik Liderlik Algulamaları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örtük Liderliğin Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Limsila, K. and Ogunlana, S.O. (2008). Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Styles and Subordinate Commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15 (2), 164-184. doi: 10.1108/09699980810852682.
- Lüküslü, D. (2020). İmtiyazlı Bir Kitleden İşsizler Ordusuna Değişen Gençlik Algısı. *Alternatif Politika Dergisi*,12 (2): 336-352.
- Martinez Buelvas, L., Jaramillo Naranjo, O. & Oviedo-Trespalacios, O. (2019). *Generational Diversity and Quality of Work Life: Case Study*, 936-946. doi: 10.5171/2019.493697
- Mohammed, T., Paşaoğlu Baş, D. (2020). Dönüşümcü Liderlik Stilinin Örgüt Kültürü ve İşletmenin Yenilikçiliğine Etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 8(2), 98-122.
- Mowday, R.T., Steers, R. and Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224-247.
- Muslu, C.E. (2022). *Dünden Bugüne Kuşaklar* Erişim Tarihi 10/01/2023 <http://www.nirvanasosyal.com/h-1415-dunden-bugune-kusaklar.html> adresinden alındı.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership Theory and Practice*, Sage Publications, CA: Thousand Oaks.
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O. & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State,

- Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100-111.
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A. & Sajuyigbe, A. S. (2012) . Impact of Leadership Style on Organizational Performance: a Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Özer, P.S., Eriş, E.D., Timurcanday Özmen, Ö.N. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-142.
- Özdaşlı, K. & Akman, H. (2016). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4(7), 73-81. Free Press
- Özkul, A. S., & Alparslan, A. M. (2019). Yaşam Doyumunu Artıran Motivasyon Kaynağı: Düşünme-Anlama İhtiyacı. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 8(4). 3272-3288.
- Politis, J.D. (2002). Transformational and Transactional Leadership Enabling (disabling) Knowledge Acquisition of Self-Managed Teams: the Consequences For Performance, *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 186-197. doi: 10.1108/01437730210429052.
- Rahmani, M., Roels, G, Karmarkar, U.S. (2018). Team Leadership and Performance: Combining the Roles of Direction and Contribution. *Manag Sci*, 64, 5234–5249. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2911>
- Rukmani, K., Ramesh, M. & Jayakrishnan, J. (2010). Effect of Leadership Styles on Organizational Effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 365-369.
- Sadler, P. (2003). *Leadership*, London: Kogan Page.
- Schaubroeck, J.M., Shen, Y., Chong, S. (2017). A Dual-Stage Moderated Mediation Model Linking Authoritarian Leadership to Follower Outcomes. *J Appl Psychol* 102, 203–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000165>
- Schuh, S.C., Zhang, X.A., Tian, P. (2012). For The Good or The Bad? Interactive Effects of Transformational Leadership with Moral and Authoritarian Leadership Behaviors. *J Bus Ethics* 116, 629–640. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1486-0>
- Sennett, R. (1998). *Karakter Aşınması*. Barış Yıldırım (Çev.). İstanbul: Ayrıntı.
- Sessiz Kuşak-Gelenekseller* Erişim Tarihi 02/12/2022 <https://soyleki.com/sessiz-kusak-gelenekseller-1900-1945/> adresinden alındı.
- Sevimli, F. & İşcan, Ö. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkiler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik İnceleme*, 5(1) , 55-64.

- Shen, Y., Chou, W.J, Schaubroeck, J.M. (2019). The Roles of Relational Identification and Workgroup Cultural Values in Linking Authoritarian Leadership to Employee Performance. *Eur J Work Organ Psychol* 28, 498–509. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1615453>
- Stone, A.G., Russell, R.F. and Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: a Difference in Leader Focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4). 349-361. doi: 10.1108/01437730410538671.
- Şengöz, M. (2022). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli'nin Bütünleşik Bir Süreç Olarak Yeniden Yorumlanması. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 164-173. doi: 10.51725/etad.977931
- Taş, H. Y. & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 643-675. doi: 10.26466/opus.554751
- Tuğsal, T. (2016). Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi* , 4 (2) , 57-69.
- Tuncer, U. Ç. (2008). *İnsan Kaynaklarının Psiko-Sosyal Bakımdan Geliştirilmesi Amacıyla Hazırlanan Gelişim Programlarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma: Man Türkiye A.Ş. Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uysal Kasap, E., Gümüş E. (2022) . Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Yönetimi. *Gevher Nesibe Journal Of Medical & Health Sciences*, 7(21), 16-21. <http://doi.org/10.5281/zenodo.7388119>
- Yahaya, R., Ebrahim, F. (2016). Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review. *J Manag Dev*, 35, 190–216. <https://doi.org/10.1108/jmd-01-2015-0004>
- Yalçın, M. (2020). *Yetenek Yönetiminde Kuşaklar ve İş Tatmini*. Ankara: İksad Yayınevi.
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D. and Dubinsky, A.J. (1998). Transformational and Contingent Leadership: Individual, Dyad, and Group Levels of Analysis, *Leadership Quarterly*, 9(1), 27-54.
- Yulk, G.A. (2010). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Yulk, G.A. and Van Fleet, D. (1982). Cross-Situational, Multi-Method Research on Military Leader Effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30 (4), 87-108.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (45) , 342-353 . <https://dergipark.org.tr/en/pub/esosder/issue/6159/8280>

## **EK**

### **Ek 1: Demografik Anket Soruları**

#### **1) Cinsiyetiniz:**

a) Kadın

b) Erkek

#### **2) Yaşınız**

a) 18 – 25

b) 26 - 32

c) 33 – 42

d) 43 – 57

e) 58 ve üzeri

#### **3) Eğitim Durumunuz**

a) Lise

b) Ön Lisans

c) Lisans

d) Lisansüstü

#### **4) Kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

a) 0 – 2

b) 3 – 5

c) 6 – 9

d) 10 ve üzeri

**5) Çalıştığınız departmandaki kişi sayısı**

- a) 2 – 5
- b) 6 – 9
- c) 10 – 14
- d) 15 ve üzeri

**6) Unvanınız**

- a) Uzman Yardımcısı
- b) Uzman
- c) Kıdemli Uzman
- d) Yönetici
- e) Müdür ve üzeri

**7) Ekip yöneten bir pozisyonda mısınız?**

- a) Evet
- b) Hayır

## Ek 2: Liderlik Davranışları Yönelim Anket Soruları

Aşağıda yer alan soruları yönetmiş olduğunuz ekibe göre, size en yakın gelen seçeneği işaretleyerek yanıtlayınız.

Daima	Sık Sık	Bazen	Nadiren	Asla
-------	---------	-------	---------	------

1	Astlarıma kişisel olarak destek olurum			
2	Kişisel tutumlarımı açıkça ortaya koyarım.			
3	Astlarımin bu kurumda çalışmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışırım			
4	Yeni fikirler üretmek astlarımla birlikte bu fikirleri uygulamayı denerim			
5	Gerçek bir lider gibi hareket ederim			
6	Kolayca anlaşılabilir bir yöneticiyim			
7	Yöneticisi olduğum birimde tek söz sahibiyim			
8	Astlarıma dinlemek için zaman ayırırım			
9	Eksik ve yetersiz işleri eleştiririm			
10	Yapılacak değişiklikleri astlarıma önceden haber veririm			
11	Verdiğim talimatlara tereddüte yer bırakmayacak şekilde açık ifade ederim			
12	İçe dönük bir yapım var			
13	Astlarımin kişisel sorunlarıyla ilgilenirim			
14	Yapılacak işler için iş bölümü yaparım			
15	Amiri olduğum kişilerin sözcülüğünü üstlenirim			
16	Faaliyetlerin belirli bir takvime göre yapılmasını sağlarım			
17	Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat ederim			
18	Astlarıma karşı davranışlarımin nedenlerini açıklama gereği duymam			
19	Astlarıma iş ile ilgili konularda bilgilendiririm			
20	Karar alırken astlarıma danışma gereği duymam			
21	Astlarımin davranışlarımin desteklerim			
22	Faaliyetlerin tamamlanması için bir süre belirterek bu süre zarfında tamamlanmasına dikkat ederim			
23	Tüm çalışanlara eşit mesafede davranırım			
24	Faaliyetlerde standart prosedürlerin uygulanmasını teşvik ederim			

25	Personelim yararına üst yönetimden talep ettiklerimi almasını bilirim
26	Yenilikler yapmaya istekliyim
27	Astlarımın yargılarına güvenirim
28	Yönetici olarak iş ortamındaki konumumun herkesçe anlaşılmasını sağlarım
29	Kolay ulaşılabilir bir kişiyimdir
30	Personelin tüm talimatlara uymasını sağlarım
31	Tepkilerimi bazen yerinde ve zamanında göstermekten kaçınıp daha basit durumlarda tepki gösterdiğim olmuştur
32	Astlarımın benimle konuşurken rahat olmasını sağlarım
33	Yönetici olarak astlarımdan ne beklediğimi onlara ifade ederim
34	Astlarımın temsilcisi olduğumu onlara belli ederim
35	Astlarımın yaptığı önerileri uygulamaya çalışırım
36	Personelimin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için elimden geleni yaparım
37	Yetkilerimin astlarım tarafından kullanılmasını izin veririm
38	Personelimin yararına olan konularda üst yönetimin desteğini almak için çaba sarf ederim
39	Önemli kararlar almadan önce astlarımın onayını alırım
40	Astlarımın birbirleriyle koordineli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmelerini sağlarım
41	Personelimin takım ruhu içinde çalışmasını sağlarım

(Erceylan, 2010).

### Ek 3: Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçek Soruları

Aşağıda yer alan maddelerde kendi ekip çalışmalarınızı düşünerek size en yakın olan seçeneği işaretleyiniz.

Hiç Uygun Değil	Uygun Değil	Kararsızım	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
1	Ne istediğimi ve istediklerime nasıl ulaşacağımı çok iyi biliyorum			
2	Beklenmedik problemler karşısında soğukkanlı davranabiliyorum			
3	Hatalarımın sorumluluğunu üstlenmekten çekinmem			
4	İnsanların ekip çalışmasıyla daha başarılı sonuçlar alacağına inanıyorum			
5	Diğer insanların benimle çalışıp çalışmayı sevmediğinden endişem var			
6	İnsanları ikna etmekte çok başarılı olduğum söylenemez			
7	Kendimden başka kimseye güvenemiyorum			
8	Problemin nedeni önemli değildir, önemli olan onun nasıl çözüleceğidir			
9	Bazı zamanlarda sorumluluk almaktan çekiniyorum			
10	Ekip içerisinde farklı kişilere tahammül edemediğim zamanlar oluyor			
11	İnsanlara kendi alanımla ilgili öğretici bilgiler vermeyi seviyorum			
12	İşlemlerin planladığım gibi gitmemesi çalışma isteğimi azaltır			
13	Fikirlerimi ve düşüncelerimi etkili bir biçimde, çekinmeden açıklayabiliyorum			
14	Çevremdekiler kısa zamanda güvenimi kazanabilirler			
15	Bir problem çözümünde yer almak isterim			
16	Çalışma hayatında, "Her koyun kendi bacağından asılır".			
17	Kuyrukta beklemek beni çok rahatsız etmez			
18	Grup projelerinde lider olmak pek ilgimi çekmez			
19	Arkadaşlarımın bana yeteri kadar güvenmediğini düşünüyorum			
20	Bir sorun çıktığında aklıma gelen ilk çözümü uygularım			
21	Görevler ve yükümlülükler için birçok kez gönüllü olmuşumdur			
22	Başkalarından yardım istemekten çekiniyorum			
23	Çoğu zaman yeni bir şeyler öğrenmeye çalışırım			
24	Yaşadığım hayal kırıklıklarından kısa zamanda kurtulabiliyorum			
25	Bir çalışma ekibinden rahatlıkla ayrılamam			

(Tuncer, 2008).



#### Ek 4: Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçek Soruları

Aşağıda yer alan soru listesini "Şu anki işinizde neden çaba sarf ediyorsunuz?" sorusunu düşünerek yanıtlayınız.

Hiç Uygun Değil	Çoğunlukla Uygun Değil	Uygun Değil	Orta	Uygun	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
1	Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum					
2	İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum					
3	Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde çaba göstermiyorum					
4	Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum					
5	İşim anlamsız olmasına rağmen neden hâlâ bu işi yaptığımı bilmiyorum					
6	İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum					
7	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum					
8	İşimde çaba sarf etmemin benim için özel bir anlamı var					
9	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum					
10	Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum					
11	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde daha çok çaba sarf ediyorum					
12	Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum					
13	Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler					
14	İşimde çaba sarf ederim aksi halde kendimi kötü hissederim					
15	İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar					
16	Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde kendimi mahcup hissederim					
17	İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur					

18	İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum
19	Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum

(Çivilidağ ve Şekercioglu, 2017).

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Ad Soyad: Büşra KABULANTOK</b>	
<b>Eğitim Bilgileri</b>	
<b>Lisans</b>	
<b>Üniversite</b>	Sakarya Üniversitesi
<b>Fakülte</b>	Fen-Edebiyat Fakültesi
<b>Bölümü</b>	Sosyoloji
<b>Makale ve Bildiriler</b>	
<p>1. Kabulantok, B. (2022). Etnik Köken, Din ve Mezhep Bağlamında Kültürlerarası Evlilikler. <i>13. Uluslararası Sosyal, Beşeri ve Eğitim Bilimleri Kongresi</i>, 51-57. (Orcid No: 0000-0002-6410-7398)</p>	