

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**FARKLI LİDERLİK TARZLARININ
ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ**



YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aykut YÜZGENÇ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

AĞUSTOS 2019

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**FARKLI LİDERLİK TARZLARININ
ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ**



YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aykut YÜZGENÇ

1303817312

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Şafak KURT

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1303817312 numaralı İşletme (Türkçe) Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Aykut YÜZGENÇ, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “Farklı Liderlik Tarzlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve Oybirliği/Oyçokluğu ile “Başarılı” olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Şafak KURT
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



Şafak Kurt

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



Cem Harun Meydan

: Doç. Dr. Memduh BEĞENİRBAŞ
Milli Savunma Üniversitesi

Kabul/Red



Memduh Beğenirbaş

: Dr. Öğr. Üyesi Şafak KURT
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



Şafak Kurt

Tez Savunma Tarihi: 28 Ağustos 2019

ONAY
Dr. Öğr. Üyesi Adnan GÜZEL
Enstitü Müdürü
22.10./2019

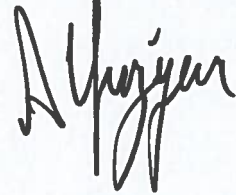
Adnan Güzel

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “FARKLI LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22.12.2019

Aykut YÜZGENÇ



ÖNSÖZ

Birey doğduğu ilk andan itibaren düzenli olarak öğrenmektedir. Öğrendiği bilgi ve tecrübeleri kendisine fayda sağlayacak alanlarda kullanmaktadır. İş hayatı da bu alanlardan biridir. Bu perspektiften bakıldığında da iş hayatı birey için bir sahnedir. Hayatı boyunca edindiği bilgi ve tecrübeyi bu sahnede kendisine düzenli fayda sağlayacak şekilde sergilemeyi amaçlamaktadır. Birey, bu edinimleri sahneye koyarken bazı alanlarda profesyonel yardıma ihtiyaç duymaktadır. Bu yardım bilgi, beceri, teknik donanım olabileceği gibi bazı durumlarda da psikolojik faktörler olarak kendisini göstermektedir.

İş hayatındaki bu ihtiyaçların kesişim noktasında da lider oturmaktadır. Lider, bireyin ihtiyaç duyduğu fiziki – psikolojik eksiklikleri karşılarken, organizasyonunu da ileriye taşımanın yolunu aramaktadır. Liderin bu çalışmada anılan etkin rolünden yola çıkarak, çalışanların motivasyonlarını nasıl etkilediği üzerine araştırma yapmak amaçlanmıştır.

Bu araştırmadan yardımlarını ve birikimlerini esirgemeyen tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Şafak KURT'a, anket uygulaması konusunda yardımlarını esirgemeyen Mikropor Makine Genel Müdürü Evren YAZICI ve Mikropor Makine çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca eğitimim konusunda beni sürekli destekleyip güvenen maddi ve manevi olarak her zaman yanımda olan babam Kemal YÜZGENÇ ve annem Gülşen YÜZGENÇ'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLOLAR LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. LİDERLİK KAVRAMI VE TEORİK ESASLARI	3
1.1 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	4
1.2 Liderlik Teorileri.....	6
1.2.1 Özellikler teorisi.....	7
1.2.2 Davranışsal teoriler	7
1.2.2.1 Ohai State Üniversitesi liderlik çalışmaları	7
1.2.2.2 Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları	8
1.2.2.3 Blake ve Mounon yönetim tarzı matrisi	9
1.2.2.4 Likert'in sistem 4 modeli	10
1.2.2.5 Douglas McGregor'un X ve Y teorileri	11
1.2.3 Durumsallık teorileri	12
1.2.3.1 Fiedler'in etkin liderlik teorisi	12
1.2.3.2 Amaç-Yol Teorisi	13
1.2.3.3 Vroom ve Yetton liderlik teorisi	15
1.2.3.4 Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi	15
1.2.3.5 Hersey-Blanchard'ın durumsallık teorisi	16
1.2.4 Modern liderlik teorileri	18
1.2.4.1 Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik.....	18
1.2.4.2 Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik.....	19
1.2.4.3 Karizmatik liderlik	20
1.2.4.4 Otokratik liderlik.....	21
1.2.4.5 Demokratik liderlik	22
İKİNCİ BÖLÜM.....	23
2. MOTİVASYON KAVRAMI	23
2.1 Motivasyonun Önemi.....	24
2.2 Motivasyon Araçları	24
2.2.1 Ekonomik araçlar	24
2.2.1.1 Ücret artışları	25
2.2.1.2 Prim ücret.....	26
2.2.1.3 Kara katılma.....	26
2.2.1.4 Ekonomik ödüller.....	27
2.2.2 Psiko-Sosyal araçlar	27
2.2.2.1 Takdir edilme	27

2.2.2.2	Çalışmada bağımsızlık	28
2.2.2.3	Değer ve statü	28
2.2.2.4	Öneri sistemi	29
2.2.2.5	Sosyal uğraşlar	29
2.2.2.6	Psikolojik güvence	30
2.2.3	Örgütsel ve yönetsel araçlar	30
2.2.3.1	Amaç birliği	30
2.2.3.2	Yetki sorumluluk dengesi	31
2.2.3.3	Kararlara katılma	32
2.2.3.4	İletişim	32
2.2.3.5	İş zenginleştirme	33
2.2.3.6	İş genişletme	33
2.2.3.7	Fiziksel koşulları iyileştirme.....	33
2.2.3.8	Eğitim ve yükselme.....	34
2.3	Motivasyon Teorileri	34
2.3.1	Kapsam teorileri	35
2.3.1.1	Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	35
2.3.1.2	Herzberg'in çift faktör teorisi	36
2.3.1.3	Alderfer'in ERG teorisi.....	37
2.3.1.4	McClelland'ın başarı güdüsü teorisi	38
2.3.2	Süreç teorileri	39
2.3.2.1	Adams'ın eşitlik teorisi	39
2.3.2.2	Beklenti teorisi	40
2.3.2.2.1	Vroom beklenti teorisi	40
2.3.2.2.2	Lawler-Porter teorisi.....	41
2.3.2.3	Amaç teorisi	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		44
3. FARKLI LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN		
MOTİVASYONUNA ETKİSİ.....		44
3.1	Liderlik ve Motivasyon Üzerine Yapılmış Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar	44
3.2	Farklı Liderlik Tarzlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi	48
3.2.1	Araştırmanın konusu ve kapsamı	48
3.2.2	Araştırmanın amacı	48
3.2.3	Araştırmanın önemi.....	48
3.2.4	Bulguları.....	49
3.2.5	Model ve hipotezler.....	49
3.2.6	Sınırlılıklar	51
3.2.7	Evren ve örneklem	51
3.2.8	Kullanılan ölçüm araçları	52
3.2.9	İstatistiksel analizler	52
SONUÇ VE ÖNERİLER		75
KAYNAKÇA		81
EKLER.....		93
EK-1: Liderlik Tarzlarının Motivasyon Ve Performansa Etkisine İlişkin Çalışmalar.....		94
EK-2: Liderlik Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi		97
EK-3: Motivasyon Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi		98
EK-4: Anket Formu.....		99
ÖZGEÇMİŞ		102

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1	: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar	4
Tablo 1.2	: Kottler'in Lider ve Yönetici Karşılaştırması.....	5
Tablo 3.1	: Demografik Özelliklere Göre Dağılım.	53
Tablo 3.2	: Güvenilirlik Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri.	54
Tablo 3.3	: Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	54
Tablo 3.4	: Cinsiyetin Liderlik Algısına Etkisi.....	55
Tablo 3.5	: Liderlik Tarzı Algılarının Yaşa Anlamlılıkları.....	55
Tablo 3.6	: Dönüşümcü Liderlik Algısının Yaşa Göre Anlamlı Farklılığı.	56
Tablo 3.7	: Dönüşümcü Liderlik Algı Farklılığı Düzeyi.	56
Tablo 3.8	: Karizmatik Liderlik Algısının Yaşa Göre Anlamlı Farklılığı.	57
Tablo 3.9	: Karizmatik Liderlik Algı Farklılığı Düzeyi.....	57
Tablo 3.10	: Liderlik Tarzı Algılarının Çalışan Statüsüne Göre Anlamlı Farklılığı	58
Tablo 3.11	: Dönüşümcü Liderlik Algısının Mesleki Statüye Göre Anlamlı Farklılığı.	58
Tablo 3.12	: Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Statüsüne Göre Algı Farklılığı Düzeyi.....	58
Tablo 3.13	: Otokratik Liderlik Algısının Mesleki Statüye Göre Anlamlı Farklılığı.	59
Tablo 3.14	: Otokratik Liderliğin Çalışan Statüsüne Göre Algı Farklılığı Düzeyi.....	59
Tablo 3.15	: Demokratik Liderlik Algısının Mesleki Statüye Göre Anlamlı Farklılığı.	59
Tablo 3.16	: Demokratik Liderliğin Çalışan Statüsüne Göre Algı Farklılığı Düzeyi.....	60
Tablo 3.17	: Karizmatik Liderlik Algısının Mesleki Statüye Göre Anlamlı Farklılığı.	60
Tablo 3.18	: Karizmatik Liderliğin Çalışan Statüsüne Göre Algı Farklılığı Düzeyi.....	60
Tablo 3.19	: Liderlik Tarzı Algılarının Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Anlamlı Farklılığı.	61
Tablo 3.20	: Karizmatik Liderlik Algısının Eğitim Düzeyine Göre Anlamlı Farklılığı.	61
Tablo 3.21	: Karizmatik Liderliğin Çalışanın Eğitim Düzeyine Göre Algı Farklılığı Düzeyi.....	61
Tablo 3.22	: Liderlik Tarzı Algılarının Çalışma Süresine Göre Anlamlı Farklılığı.	62
Tablo 3.23	: Karizmatik Liderlik Algısının Çalışma Süresine Göre Anlamlı Farklılığı.	63
Tablo 3.24	: Karizmatik Liderliğin Çalışma Süresine Göre Algı Farklılığı Düzeyi.....	63

Tablo 3.25	: Motivasyon Faktörlerinin Yaşa Göre Anlamlılıkları.	64
Tablo 3.26	: Ekonomik Motivasyon Araçlarının Yaşa Göre Anlamlı Farklılığı.	64
Tablo 3.27	: Ekonomik Motivasyon Araçlarının Yaşa Göre Algı Farklılığı Düzeyi.....	64
Tablo 3.28	: Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının Yaşa Göre Anlamlı Farklılığı.	65
Tablo 3.29	: Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının Yaşa Göre Algı Farklılığı Düzeyi.....	65
Tablo 3.30	: Motivasyon Faktörlerinin Çalışan Statüsüne Göre Anlamlılığı.....	66
Tablo 3.31	: Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının Çalışan Statüsüne Göre Anlamlı Farklılığı.	66
Tablo 3.32	: Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının Çalışan Statüsüne Göre Algı Farklılığı Düzeyi.....	66
Tablo 3.33	: Motivasyon Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Anlamlılığı.	67
Tablo 3.34	: Örgütsel Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanın Medeni Durumuna Göre Algı Farklılık Düzeyi.....	67
Tablo 3.35	: Çalışanların Algıladıkları Motivasyon Faktörlerinin Eğitime Göre Anlamlı Farklılığı.	67
Tablo 3.36	: Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörlerinin Eğitime Göre Farklılığı.	68
Tablo 3.37	: Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörlerinin Eğitime Göre Algı Farklılığı Düzeyi.....	68
Tablo 3.38	: Çalışanların Algıladıkları Motivasyon Faktörlerinin Çalışma Süresine Göre Farklılığı.	69
Tablo 3.39	: Örgütsel Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışma Süresine Göre Farklılığı.	69
Tablo 3.40	: Örgütsel Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışma Süresine Göre Algı Farklılığı Düzeyi.....	70
Tablo 3.41	: Ekonomik Motivasyon Faktörlerinin Çalışma Süresine Göre Farklılığı.	70
Tablo 3.42	: Ekonomik Motivasyon Faktörlerinin Çalışma Süresine Göre Algı Farklılığı Düzeyi.....	71
Tablo 3.43	: Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörlerinin Çalışma Süresine Göre Farklılığı.	71
Tablo 3.44	: Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörlerinin Çalışma Süresine Göre Algı Farklılığı Düzeyi.....	72
Tablo 3.45	: Korelasyon Tablosu.....	72
Tablo 3.46	: Liderlik Tarzlarının Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları.	73
Tablo 3.47	: Model Özeti.	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1	: Liderlik Teorileri	6
Şekil 1.2	: Ohio State Liderlik Çalışmaları	8
Şekil 1.3	: Blake & Mounon Yönetim Tarzı Matrisi	9
Şekil 1.4	: Yol-Amaç Teorisi	14
Şekil 1.5	: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi	17
Şekil 2.1	: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	35
Şekil 2.2	: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Ve Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması	38

ÖZET

FARKLI LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ

Aykut YÜZGENÇ

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Şafak KURT

Ağustos-2019, 102 sayfa

Hızlı değişim gösteren günümüz iş hayatında ani kararlar vermek zorunda kalan liderlerin işletmelerine ya da organizasyonlarına yön verirken uyguladıkları liderlik tarzlarının, çalışan motivasyonuna etkisini ortaya koymak bu çalışmanın temel amacıdır.

Bu çerçevede araştırmanın konusu “Farklı Liderlik Tarzlarının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi” olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında liderlik tarzları ve motivasyon faktörlerini içeren bir model kurulmuş ve model üzerinden değişkenler arasındaki anılan etki incelenmiştir.

Araştırmanın ölçeği, Ankara Sincan 1. Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren üretici bir firmanın çalışanlarına rastlantısal olarak uygulanmıştır. Çalışma öncesinde pilot bir gruba anket çalışması uygulanarak anketin güvenilirliği sınanmıştır. Bu test sonucunda rastlantısal olarak seçilen örneklemin güvenilirlik katsayısı ,807 elde edilmiştir.

Anket 375 çalışan hedef alınarak uygulanmış olup, bu formların 313 adedine geri dönüş yapılmıştır. Geri dönüş oranı %83,47 olarak saptanmıştır. Toplanan anket formlarının incelenmesi sonucunda boş bırakılan, birden çok seçenek işaretlenen ya da uç değerlerde cevaplanan 43 form değerlendirmeden çıkartılarak, analize 270 kişilik örneklem grupla devam edilmiştir.

Anket sonuçları, SPSS programı marifetiyle çeşitli istatistiksel teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Toplanan verilere göre, tamamlanan çalışmanın

Güvenilirliği ,915 olarak tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda sırasıyla demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının azalarak devam eden bir şekilde motivasyona pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede, fikirlerin özgürce ifade edebileceği bir ortam yaratan, işgörenlerde ben yerine biz düşüncesini aşılayabilen, onlara birey olduklarını hissettiren ve bu süreçte motivasyon araçlarını doğru kullanan, işgörenlerin çalışma arzusunu üst seviyede tutacak çalışmalar yapan liderlerin motivasyon ve performans üzerinde olumlu bir etki yaratabileceği ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Motivasyon, Liderlik Tarzları



ABSTRACT

THE EFFECT OF DIFFERENT LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEE'S MOTIVATION

Aykut YÜZGENÇ

Mater, Department of Management

Tez Danışmanı: Asst. Prof. Şafak KURT

Agust-2019, 102 pages

The main of the study is to reveal how to leaders who have to make sudden decisions in today's bussiness life that shows rapid change leadership styles that they adapt and apply while guiding the enterprises or organizations, affect employee motivation.

İn this content, the subject of the study was determind as "The Effect of Different Leadership Styles on Employee's Motivation." Within the scope of the research, a new model that including leadership styles and motivation factors was established and effect on variable of model is analyzed.

The scale of the research were randomly applied to the employees of filter manufacture companies operating in Ankara 1st Sincan Organized İndustry. The reliabilty of the questionnaire was tested by applying a questionnaire to a pilot grup before the study. As a result of this test, the reliability coefficient of rondomly selected sample was abtaind ,807 and the study continued.

The survey was targeted at 375 employees and 313 of these forms were returned and 62 were not collected. The level of participation of survey was 83,47%. As a result of examination of the collected questionnaires, 43 questionnaires were removed from the evaluation that were either left blank or circled more than one option or answered in extreme values and the analysis was continued with a sample grup of 270 people.

The result of the questionnaires were analyzed using various statistical techniques. According to the completed data, the reliability of the completed work was determined as 0.915. As a result of the research, the effect of leadership styles on motivation affected as democratic, charismatic, transformative, interactional and autocratic leadership decreasingly. In the light of the data obtained from the research, the results were interpreted in relation to the subject. In this context, a leader creating an environment in which ideas can be expressed freely, who can instill the thought of us instead of me who can manage the environment of conflict, who can make them feel that they're individuals and who use the motivational tools as a factor in process can have a positive effect on the motivation and performance.

Key Words: Leadership, Motivation, Leadership Styles

GİRİŞ

Dünya, geçmişten günümüze sürekli ve hızlı bir değişim içindedir. Bu değişim organizasyonları da etkilemektedir. Organizasyonlar bu değişim ve gelişime ayak uydurdukları ölçüde hayatta kalabilmektedir. Değişim karşısında organizasyonları yönlendiren kişiler daima liderler olmuştur. Lider, ortaya çıkan fırsat ve riskleri zamanında görerek geliştirici ya da koruyucu müdahalelerde bulunur. Ancak organizasyon başarısı sadece liderin yetenekleriyle ya da öngörüsüyle gerçekleşmemektedir. Lider önemli bir etkidir. Çünkü lider her işi yapmaz, kendisine bağlı uzman alt kadrolar ile işlerini yürütür.

Organizasyonlarda liderler çalışanlarını organizasyon amaçlarına yöneltmeli ve bu amaçlar çevresinde toplayabilmelidir. Bu nedenle lider, farklı yetenek ve özelliklere sahip bireylerin uyumlu ve etkin olarak çalışmalarını sağlayan, ortak amaç çatısında birleştiren, ortaya çıkan problemlere geniş perspektiften bakarak değişen şartlara göre çözümler üreten ve organizasyon yapısını geliştiren kişidir. Ama bunu yaparken emek faktörünün değerini yadsıyamaz. Yapılan eylemlerin tamamında insan faktörünün olduğunu görmezden gelemeyiz.

Bu nedenle yönetim anlayışının insan odaklı olması gerekliliği göz ardı edilmeden, bireyin performansında motivasyonun yeri unutulmamalıdır. Lider tarafından motive edilmiş bireylerin verimlilik ve performansının yükseldiği, organizasyona olan katkılarının arttığı görülmektedir. Daha rekabetçi, başarı odaklı bir yapıyı yaratmak liderin görevidir. Bu yapıyı yaratırken farklı liderlik tarzlarını uygulamak liderin kendi inisiyatifindedir.

Liderin; yönettiği yapıyı, içinde bulunduğu şartları, coğrafyayı, insanları iyi tanıması başarılı olabilmesi için son derece önemlidir. İçsel ve dışsal faktörler yok sayılamayacağına göre lider de, bu etkenlere göre organizasyonuna yön vermek zorundadır. Yani liderlik davranışları şartlara bağlı farklılık göstermektedir. Bu nedenle iyi bir lider, şartlara göre ideal yapıyı belirmelidir.

Bu çerçevede liderlik ve motivasyon ilişkisi üzerine yapılmış araştırmalar incelendiğinde, organizasyonların içinde bulunduğu şartların liderlik tarzına etki ettiği belirtilmiştir. Ancak araştırmalarda zaman faktörü ne kadar geniş olursa olsun, motivasyon ya da performansa etki eden unsurların temelini insan algısının ve ihtiyaçlarının oluşturduğu belirtilmektedir. Bu algı ve ihtiyaçlar zaman içerisinde değişime uğramış olsa da, varlıklarını her zaman korudukları belirtilmektedir. Bu nedenle liderin motivasyon artışı için yönetmesi gerek durum, bireyin algı ve ihtiyaçlarıdır.

“Farklı Liderlik Tarzlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi” adlı çalışmanın temel amacı liderlik tarzlarının motivasyonla ilişkisini ortaya koymaktır. Bu çerçevede organizasyonda yer alan insan faktörünün etkin ve verimli hareket edebilmesi için bireyin istek ve görüşlerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bu ihtiyaçlara organizasyon şartları çerçevesinde uygun cevapların verilmesi, bireyin kendini değerli hissetmesinin sağlanması, bireyde aidiyet duygusunun oluşturulması, organizasyonun aynı anda aynı yöne doğru uyumlu ve sinerjik bir şekilde ilerlemesi için doğru liderlik tarzları belirlenmesi bir zorunluluktur.

Liderlik tarzlarının motivasyon üzerine etkisini ele alan bu çalışmanın birinci bölümünde liderlik tanımları, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar, liderliği etkileyen faktörler, geleneksel ve modern liderlik kavramları açıklanmıştır.

İkinci bölümde; motivasyon kavramı, motivasyonun önemi, motivasyon araçları, motivasyon teorileri ve motivasyonu etkileyen durumlar ortaya konulmuştur.

Üçüncü bölümde; liderliğin motivasyona etkisi üzerine yapılmış çalışmalara ait literatür taraması ve farklı liderlik tarzlarının çalışan motivasyonuna etkisini ölçmek için yapılmış alan araştırması yer almaktadır.

Alan araştırmasında, liderlik tarzının motivasyona etkisini ortaya koyabilmek için Ankara Sincan 1.Organize Sanayi Bölgesinde yer alan filtre sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalar incelenmiştir. Bu firmalarda farklı kademelerde çalışan 375 kişi ile saha araştırması yapılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilerek bulgular değerlendirilmiştir.

Sonuç bölümünde, analiz edilen veriler özetlenmiştir. Elde edilen sonuçlar benzer çalışmalar ile karşılaştırılmış, liderlere, araştırmacılara, yöneticilere ve diğer ilgililere öneriler sunularak araştırmacıların yollarına ışık tutmak amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE TEORİK ESASLARI

Liderlik, geçmişten günümüze kadar her zaman önemini koruyan bir kavram olmuştur. Bireyler, tek başlarına isteklerini yerine getiremeyeceklerini fark ettiklerinde grup halinde hareket etmeleri gerektiğini anlamışlardır. Bu grupların başarıya ulaşabilmesindeki önemli unsurlar etkililik, etkinlik ve verimlidir. Bu noktada ortaya çıkan lider kişiler, bu grupları etkilemiş, etkili, etkin ve verimli çalışmalarını sağlayarak başarıya ulaşmalarındaki en önemli faktör olmuştur. Bu durum birçok bilim adamı tarafından fark edilmiş, farklı bilimsel araştırmalara konu olmuş ve birçok tanım yapılmıştır. Bu çalışmaların bazılarındaki liderlik tanımları şu şekildedir:

“Liderlik, tesirli kişisel özelliklere bağlı bir güçtür.” (Etzioni, 1964: 37).

“Liderlik, bir etkileme gücüdür.” (Hellriegel, Slocon, 1974:322 akt: Kırel 2001:147).

“Liderlik güçlü bir etkidir” (Argyris,1976:227)

“Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir.” (Grean, 1976: 227).

“Liderlik, bireylerin davranışlarını ve duyguları etkilemektir.” (Bennis & Nanus,1985:56).

“Lider, grup üyelerinin potansiyel güçlerini amaç etrafında faaliyete dönüştüren kimsedir.” (Eren, 2000:525).

“Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır.” (Eren, 2000:411).

“Lider, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleştiren kişidir.” (Özkalp ve Kırel, 2001:185).

“Liderlik; hedef belirleme ve başarıya yönünde grubun faaliyetlerinin etkilenmesi sürecidir.” (Akgün, Kavuncubaşı, Can, 2002: 414).

W.Pogonis, liderliği “insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati, gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileme” şeklinde tanımlamıştır (Eraslan, 2004).

“Liderlik; İnsanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etmektir.” (Çelik ve Sünbül, 2008:50).

Liderlik; belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Serinkan,2008:150).

Liderlik; hedefe ulaşabilmek için takipçileri etkileyebilme gücüdür (Robbins, 2005:332).

“Grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak netleşmemiş ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizli güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir.” (Buluç, 2009: 10).

Liderlik, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bireylere ortak amaç gayesini aşılıp, hedefe giden yolda takipçilerin dişli çarklar gibi doğru ve uyumlu hareketi sağlama, fırsat ve risklere göre organizasyonu yönlendirme sürecidir. Bu süreci organizasyona uygun yürüten kişi de liderdir.

1.1 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Liderlik ve yöneticilik için farklı ayrımlar yapılmış olsa da aynı kavram gibi kullananlar da olmuştur. En temel anlamda lider; değişen koşullara göre harekete ederken, yönetici; mevcut durum korumak için hareket etmektedir Tablo 1.1’de liderlik ve yöneticiliğin farkları belirtilmektedir.

Tablo 1.1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar (Kaynak: Çelik, V. Eğitimsel Liderlik, İstanbul: Pegem Yayıncılık, 2003:3).

Lider	Yönetici
• Değişmeyle ilgilenir • Yönlendiricidir. • Konuşma metnini kendisi yazar. • Moral otoriteye dayanır. • İzleyenlere mücadele ruhu aşılar. • Vizyon sahibidir. • Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır. • Güdüler. • İlham verir. • Aydınlatır.	• Mevcut yapıyı korumayla ilgilenir. • Yöneticidir. • Yazılmış konuşma metnini okur. • Bürokratik otoriteye dayanır. • Mutlu topluluğu korur. • Plan sahibidir. • Ödül ve cezaya dayalı güç verir. • Denetler. • Düzenler. • Eşgüdüm.

Tablo 1.1’de görüldüğü üzere;

Liderler, güçlerini kişisel özelliklerinden alırken; yöneticiler güçlerini otorite, kurallar, yasalar, tüzükler gibi sınırları belirli yapılardan alırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:217).

Liderler, örgütsel yapıyla ilgilenirken; yöneticiler, mevcut yapıyı koruyarak devam ettirmeyle ilgilenirler.

Liderler, yeni yollar açarak yeni hedefler belirlerken; yöneticileri belirlenmiş rotada hedefe doğru hareket ederler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:217).

Liderler, vizyona odaklanırken; yöneticiler, belirlenmiş hedeflere ulaşmaya odaklanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:217).

Liderler, takipçilerini anlayarak olay ve hareketleri yorumlarken; yöneticiler, olay ve hareketler karşısında standart davranış sergiler (Erdoğan, 1991:332).

Liderler, olayların takipçileri için nasıl anlamlar taşıdığını araştırırken; yöneticiler, işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenir (Çelik, 2001:3).

Liderler, izleyicilerin ihtiyaçlarına yönelik çalışırken; yöneticiler, örgütsel amaçlara yönelik çalışırlar (Erdoğan, 1991:332).

Liderler, takipçilerinin güveni ile yollarına devam ederken; yöneticiler, kontrol mekanizmaları ile yollarına devam ederler (Erdoğan, 1991:332).

Liderler, örgütlerde çoğunluk tarafından izlenen ve benimsenen kişiler olduğu için hiyerarşik yapıda yöneticiler gibi belirli konumları yoktur; yöneticiler, atamayla geldikleri için hiyerarşik yapıdaki yerleri belirlidir ve örgütün tamamı tarafından benimsenmeye ihtiyaç duymazlar (Erdoğan, 1991:332). Bu konuda Kottler tarafından yapılmış lider ve yönetici karşılaştırması tablo 1.2’de sunulmuştur.

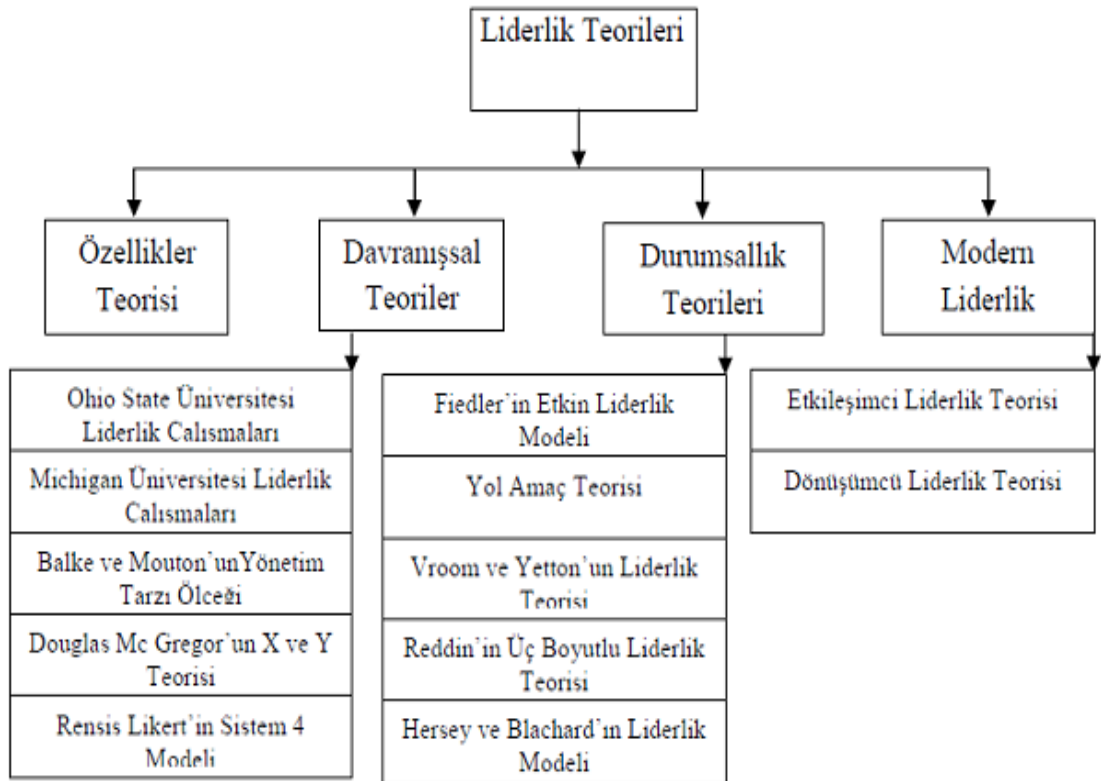
Tablo 1.2: Kottler’in Lider ve Yönetici Karşılaştırması (Kaynak: Kirel, Ç. “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2001:51).

	Liderler	Yöneticiler
Gündem Oluşturma:	○ Yön oluşturma ○ Gelecek vizyonu oluşturma ○ Değişim Stratejileri oluşturma	○ Planlama bütçeleme ○ Plan geliştirme ○ Zaman tablosu geliştirme
İlişkili Ağları Oluşturma:	○ İnsanları yerleştirme ○ Kişilerin ya da takımların vizyonlarını öğretme ○ İzleme politikalarını oluşturma	○ Organize etme ve yerleştirme ○ Geliştirme ○ Yerleştirme, yetki verme
Uygulama:	○ Çalışma ve teşvik etme ○ Engelleri aşma konusunda teşvik etme	○ Kontrol ve problem çözme ○ İzleme ve doğru davranış
Sonuçlar:	○ Potansiyel olarak devrimci gelişmeler ○ Yenilik ○ Kaosu düzenleme	○ Düzen ve tahmin edilebilirlik ○ Diğerleri tarafından beklenen önemli sonuçlar

Tablo 1.1 ve 1.2'deki karşılaştırmalarda görüldüğü üzere; lider, organizasyondakiler tarafından benimsenen, takip edilen, vizyon belirleyip, yenilikler yapan ve kitleyi peşinden sürükleyebilen kişidir. Yönetici ise belirlenmiş olan rotada, verilmiş talimatlar çerçevesinde organizasyonun sevk ve idaresi üstlenen kişidir.

1.2 Liderlik Teorileri

Liderlik kavramıyla ilgili bilimsel araştırmalara 1930'lu yıllarda başlanmıştır. Yapılmış olan çalışmalar sonucu çeşitli liderlik teorileri, bir başka ifadeyle yaklaşımları ortaya çıkarılmıştır. Bu yaklaşımlar; özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri ve modern liderlik teorileridir. Yapılan araştırmalarda cesaret, zeka, düşünce, önderlik etme, yönetim, sezgi ve anlayış gibi özellikler tanımlanarak liderlikle ilgili nitelikler oluşturulmaya çalışılmıştır. Ancak bir liderde olması gereken özellikler üzerinde net bir görüş belirtilmemiştir (Efil, 1999: 117). Liderlik teorilerine temel olarak dört başlık altında toplanmış. Bu teoriler şekil 1.1'de gösterilmektedir.



Şekil 1.1: Liderlik Teorileri (Kaynak: Topaloğlu ve Koç, Yönetim Bilimi 2010, 166-179).

1.2.1 Özellikler teorisi

Bu kuram “lider” değişkenini esas almaktadır. Liderin sahip olduğu yetenek, fiziksel ve kişisel özellikler liderin diğer grup üyelerinden farklı olmasını ve öne çıkmasını sağlamaktadır. Başka bir deyişle, belirli kişisel özelliklerin varlığı ya da yokluğu lideri lider olmayandan ayırır ve grubu yönetmesini sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:186).

Bu özellikler; boy, zeka, iletişim kurma becerisi, konuşma, yaş, inisiyatif alabilme, dürüstlük, samimiyet, bilgi ve beceriler, uyum sağlama, özgüven, yaratıcılık, bağımsızlık, ortama uyum sağlayabilme, istikrarlı yapı, kararlılık, sorumluluk alma ikna edicilik şeklinde sıralanabilir (Eren, 2003:437; Sarıkır, 20002:9). Bu özellikler üzerinde ortak bir fikir birliğine varılamamıştır. Çünkü bulunan ortamındaki farklılıklar aynı özellikleri taşıyan insanların bazen lider bazen de izleyici olarak grupta yer almasına neden olmuştur.

1.2.2 Davranışsal teoriler

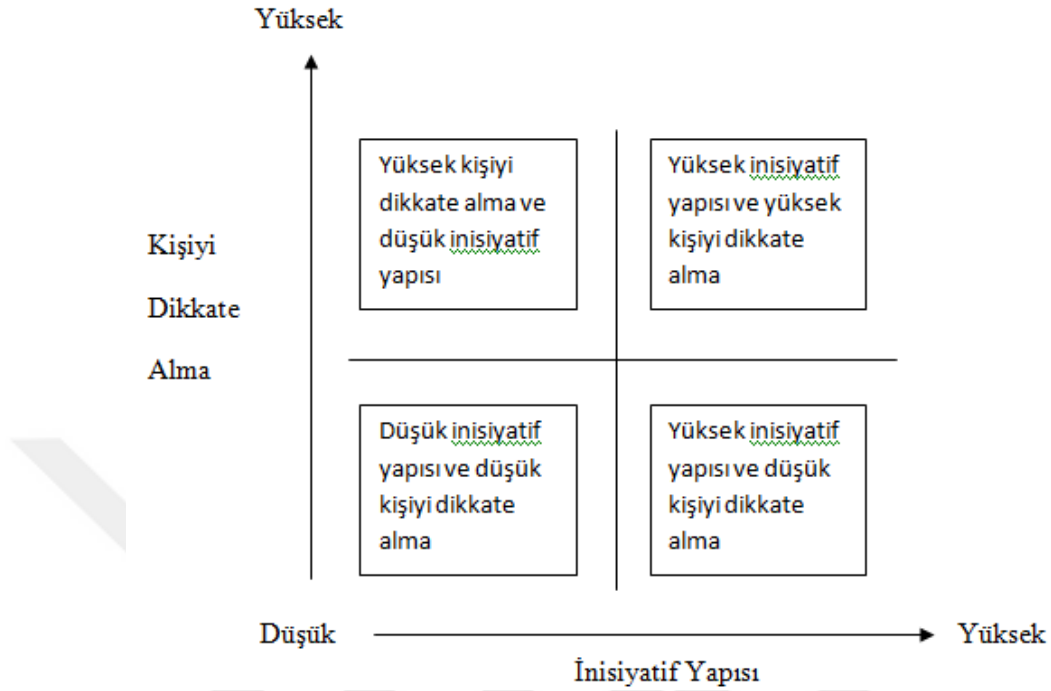
1.2.2.1 Ohai State Üniversitesi liderlik çalışmaları

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 1945 yılında II. Dünya Savaşı'nın hemen ardından başlamıştır. Savaşın da etkisiyle çalışmalar daha çok askeri organizasyonların çevresinde sürmüştür. Bu çalışmalarda liderlik olgusu araştırılmış, liderlik davranışını belirlemenin örgüt amaçlarına ulaşmada ne kadar önemli olduğunu araştırılmıştır (Özkalp ve Kirel, 1996:284). Bütün çalışmaların 2 faktör nokta etrafında toplandığı görülmüştür. Bu noktalar; kişiyi dikkate alma ve inisiyatifdir.

Kişiyi dikkate alma faktöründe; lider takipçilerinin istek, arzu ve düşüncelerine önem verdiğini hissettirerek onlarla dostça ve arkadaşça ilişkiler kurar. Bu faktörün en önemli özelliği ise takipçiler, lideri kendi istek ve düşüncelerinin temsilcisi gibi görmektedir (Koçel, 2003:590).

İnisiyatif alma faktöründe; liderin ulaşılacak istenen amaç doğrultusunda işin ya da işlerin belirlenen sürede tamamlanması için, amaç ya da hedef belirleme, takipçilerini organize etme, etkin iletişimin kurulması, iş ile ilgili zamansal kısıtları belirleyerek bu doğrultuda talimatlar verme davranışlarını ifade etmektedir. Bu

faktörün en önemli özelliği ise liderin işin tamamlanmasına verdiği önemdir. (Koçel, 2003:590). Bu durum şekil 1.2’de gösterilmektedir.



Şekil 1.2: Ohio State Liderlik Çalışmaları (Kaynak: CAN H. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 6, Baskı, Ankara, 2002:211).

Bu çalışmanın sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir (Koçel, 2003:591).

- Liderlerin takipçilerini dikkate alan davranışları arttıkça personelin işe devamlılığı artmakta ve personel devir hızı azalmaktadır.
- Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

1.2.2.2 Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları

Bu çalışma Rennis Likert yönetimde 1947 yılında yapılmıştır. Michigan üniversitesinde yapılan bu çalışmalarda hedeflenen, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine etki eden faktörlerin saptanmasıdır. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, devamsızlık, maliyet, personel devir hızı, motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Koçel, 2003:592). Bu çalışmalarda liderin davranışları iki temel kategoride incelenmiştir. Bunlar; işe yönelik liderlik ve kişiye yönelik liderliktir.

İşe yönelik liderlikte tarzında, lider, işin başarılmasına odaklanmıştır. Gücünü resmi otoriteden alır. Bu çerçevede işin başarılması için yönlendirmelerde bulunur,

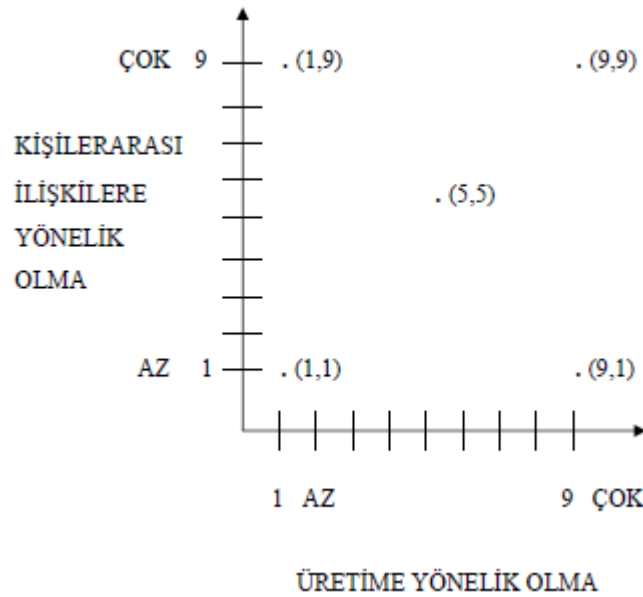
işi kontrol eder. Resmi otorite, ceza ve unvan gücünün göstergesi olan davranışları sergileme nedenidir (Koçel, 2003:592).

Kişiye yönelik liderlik tarzında, lider, grup üyeleri ile kişisel olarak ilgilenmektedir. Takipçilerin kişisel gelişimlerini ve ilerlemelerini yakından takip eder. Temel olarak denetim görevini üstlenirken, yetkilerinin bir kısmını astlarına dağıtarak hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır (Koçel, 2003:592).

Bu çalışmaların sonucunda; yapısal olarak belirli olmayan işlerin gerçekleştirilmesinde işe dönük liderliğin, yapısal olarak belirli işlerin gerçekleştirilmesinde ise, kişiye dönük liderliğin daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar çerçevesinde genel olarak, kişiye yönelik liderlik tarzının daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Erdoğan, 1991:338).

1.2.2.3 Blake ve Mounon yönetim tarzı matrisi

İki boyutlu yönetim yaklaşımlarından bir diğeri de Blake & Mounon tarafından geliştirilen yönetim tarzı matrisidir. Bu matris dikey ve yatay olarak düzenlenmiş; dikey eksene kişilerarası ilişkilere yönelik olma, yatay eksene ise üretime yönelik olma ifadesini yerleştirmiştir. Bunlara ek olarak ilginin düzeyini ölçmek için her iki eksene de 1-9 dahil aralığında bir skala yerleştirmişlerdir (Çetin ve Mutlu, 1999:544). Şekil 1.3'de yönetim tarzı matrisi görülmektedir. Bu şekle göre;



Şekil 1.3: Blake & Mounon Yönetim Tarzı Matrisi (Kaynak: Tamer KOÇEL 2003, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın, İstanbul. 2003: 593).

Bu matriste belirlenen yönetici tarzları 5 grupta ele alınmıştır.

- a. 1,1 Cılız (Zayıf) Liderliği:** Hem kişiler arası hem de üretim gösterilen ilgi minimum düzeydedir. Örgüt gereksinimleri için asgari çaba gösterilmektedir.
- b. 1,9 Şehir Kulübü Liderliği:** Üretime yönelik ilgi minimum düzeydeyken, çalışanlara maksimum ilgi gösterilmektedir. Çalışanlarla arkadaşça, cana yakın ve güvene dayalı ilişkiler yürütürler.
- c. 9,1 Görev Liderliği:** Kişiye ilgi minimum düzeydeyken, üretime ilgi maksimumdur. Burada işin gerçekleştirilmesine önem verdiği için, çalışanların düşünceleri ve hislerine önem verilmez. Lider, takipçilerini yasal gücü ile baskı altında tutarak üretimi sürdürmeyi amaçlamaktadır.
- d. 5.5 Yol Ortası (Denge Sağlayıcı) Liderliği:** Hem kişilerin ihtiyaçlarına hem de üretime ilgi göstermeye çalışmaktadır. Ancak her ikisi de istenilen düzeyde değildir.
- e. 9.9 Takım Liderliği:** Hem kişilerin ihtiyaçlarına hem de üretime gösterilen ilgi maksimum düzeydedir. Liderler çalışanlarıyla dostluk ve bağlılık kurmaya çalışarak hem örgüte bağlı hem de motivasyonlarını üst düzeyde tutmayı amaçlar. Karşılıklı saygı esastır (Can, 2002:212, Tiryaki, 2008:15).

1.2.2.4 Likert'in sistem 4 modeli

Rennis Likert tarafından geliştirilen modelde, lider davranışları 4 başlık altında gruplanmıştır. Bu model Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğindedir. Likert'e göre; Sistem-1 istismarcı otokratik, Sistem-2 yardımsever otokratik, Sistem-3 katılımcı ve Sistem-4 demokratiktir. Likert'in dört sistem liderlik tarzı Tablo 1.3'de görülmektedir.

Sistem-1 İstismarcı Otokratik Liderlik Tarzı: Bu sistemde kararlar lider tarafından alınır. Yönetimde çalışanlara olan güven seviyesi düşüktür. Bu sistemde astlar korku, tehdit ve ceza yöntemleri ile çalıştırılmaktadır (Can, 2002:212).

Sistem-2 Yardımsever Otokratik Liderlik Tarzı: Bu sistemde de otokratik liderlik ön plandadır ve kararları lider alır. Ama bu sefer astlarda küçük de olsa esneklik ve özgürlük vardır. Bu durum astlarda kısmen de olsa iş doyumu sağlamaktadır (Can, 2002:212).

Bu iki liderlik şeklinde karar alma hızı yükseltirken, düşük kapasiteli işçilerin başarı oranını arttırmaktadır. Ancak işçilerde isteksizlik ve çatışma durumlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Erdoğan, 2001:355).

Sistem-3 Katılımcı Liderlik Tarzı: Bu sistemde lider astlarına kısmen de olsa güvenmekte, karar almadan önce astlarının fikrini duymak istemektedir. Çalışanlar daha özgürdür.

Sistem-4 Demokratik Liderlik Tarzı: Bu sistemde yatay ilişkiler geçerlidir. Yöneticiler organizasyon içerisindeki herkese tam güven duyar. Tam bilgi paylaşımı vardır ve ekip çalışması önemlidir (Dinçer, 1996: 156). Burada lider, grup içi koordinasyonu ve grup dışı etkileşimi sağlamaktır. Bu tarzdaki en büyük dezavantaj organizasyon içinde meydana gelen gruplaşmaların zamanla organizasyondan kopma, ayrılma şeklinde sonuçlara neden olmasıdır (Erdoğan, 2001:355).

Tablo 1.3: Likert'in Sistem 4 Modeli (Kaynak: Koçel, T. İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 2003:596).

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsözer Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 Demokratik
1.Astlara Olan Güven	Astlara Güvenmez.	Hizmetçi Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların Algıladığı Serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astları kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3. Üstün Astlarla Olan İlişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

1.2.2.5 Douglas McGregor'un X ve Y teorileri

Douglas McGregor, liderin yönetsel tutumlarının çalışanların davranışlarına etkilerini incelemiştir. Bu çalışmaların sonucunda varsayımlarını x ve y teorisi olarak iki başlık altında toplamıştır (Özveren, 2008:72). Tablo 1.4'de X ve Y teorisi karşılaştırmalı açıklanmıştır.

Tablo 1.4: X ve Y Teorisi (Kaynak: Ataman, G, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, 2002:459).

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
• Vasat bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır. • Vasat bir insan sorumluluk yüklenmeyi sevmez, hırs sahibi değildir, güvenliği birinci sırada tutar. • Vasat bir insan yönetilmeyi tercih eder. • Örgütsel amaçlara karşı kayıtsızdır. • Bu özellikler nedeniyle onları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmek için cezalandırmalı.	• Kişi için iş oyun ve dinlenmek anlamına gelir. • Kişi doğuştan tembel değildir, onu tecrübeleri tembelleştirir. • Kişi belirlediği amaçlara erişmek için kendi kendini kontrol ederek çalışır. • Uygun şartlar altındaki kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir. • Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam kişinin kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda harcamalarını sağlamaktır.

Tablo 1.4’de görüldüğü gibi X teorisi “göreve yönelik lider”, Y teorisi ise insana yönelik lider olmak üzerinde şekillenmiştir. Buradan hareketle X teorisi özelliği taşıyan liderler otoriter ve müdahaleci davranış sergilerken; Y teorisi özeliği taşıyan liderler katılımcı ve demokratik davranış sergilerler (Koçel, 2003:595).

1.2.3 Durumsallık teorileri

Durumsallık teorileri beş başlık altında incelenmektedir.

1.2.3.1 Fiedler’in etkin liderlik teorisi

Bu yaklaşım, bütün durumlar için geçerli tek bir liderlik tarzının olmadığını savunur. Bu nedenle farklılık gösteren koşullar etkili liderlik tarzlarını belirlemektedir. Liderin ortaya çıkması, ortamın elverişli olmasına bağlıdır. Lider, uygun ortam ve durumda ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2003:21). Bundan dolayı liderlik tarzının başarısı uygun koşullarda uygun davranışın sergilenmesi ile mümkün olabilmektedir. Fiedler’e göre, davranış kişilik (gereksinimler, güdüler, dürtüler) ile durum (çevre) arasındaki etkileşimin sonucudur (Aydın, 2000:254).

Bir durumun lider bakımından uygunluğu üç önemli şarta bağlıdır. Bunlar (Zel, 2006:143);

a. Lider ve izleyici arasındaki ilişki,

- b. Başarılması amaçlanan görevin niteliği,
- c. Liderin otoritesel konumu.

Bu üç şartın bir araya gelmesi ile lider açısından olumlu ya da olumsuz bir durum ortaya çıkmakta ve liderin davranışlarına etki etmektedir.

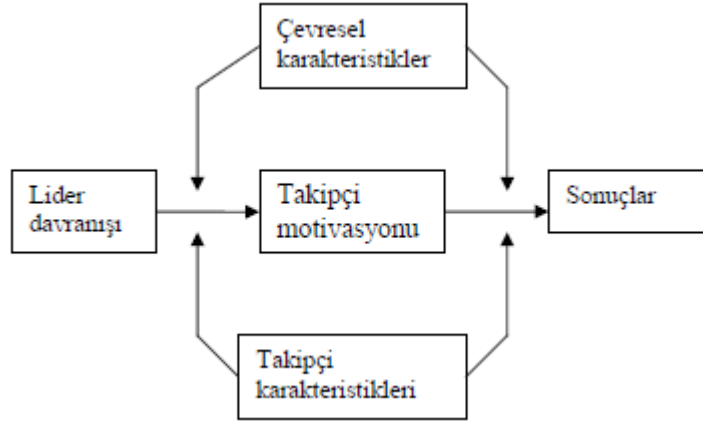
Lider ve izleyiciler arasındaki ilişki: Lider ve izleyenler arasındaki ilişkinin kalitesini göstermektedir. Bir başka ifadeyle, liderin izleyiciler tarafından sevilip sevilmediği, güven duyulup duyulmadığı göstermektedir. Güven liderin takipçilerini etkileme gücünü de göstermektedir. Lidere duyulan saygı ve güven lideri başarıya ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

Başarılması amaçlanan görevin niteliği: Grubun varlık nedenini ve başarmaya çalışılan işi belirtmektedir. İzleyenler, görevi net ya da karmaşık olarak algılayabilirler. Açık ve net amaçları olan, ayrıntıları belirlenmiş yol ve yöntemlere sahip yapılaşmış, planlanmış bir iş olarak tanımlanmaktadır. Bu rutin iş ve eylemler takipçiler tarafından iyi kavranan ve liderin isteklerinin anlaşıldığı işlerdir. Eğer yapılacak iş ilk defa karşılaşılan karmaşık yapıli rutin dışı iş ve eylemlere sahipse, lider tarafından yol haritası tam belirlenemediyse, takipçiler tarafından tam olarak kavranamadıysa lider için olumsuz ortam yaratır (Keçecioglu, 2003:175). Başarılacak görevi tam, açık ve detaylı bir yol haritası şeklinde belirten liderin, takipçileri ile iletişimi kötü bile olsa yapılacak işten yüksek verim sağlamaktadır (Çelik, 2003:22).

Liderin otoritesel konumu: Liderin, yetki, ödül ve ceza vb. konular üzerindeki etkisidir. Liderin otoriteden kaynaklanan bu gücü kullanabilme yetkisinin fazla olduğu durumda liderin görevini ifası kolaylaşacaktır (Erzurum, 2007:31).

1.2.3.2 Amaç-Yol Teorisi

Yol amaç teorisine göre liderin temel amacı; iş hedefleri doğrultusunda engellerin kaldırılarak, kişisel memnuniyet sağlayan imkanların arttırılmasına önem vermektir (Turna, 2007:49). Takipçilerin başarıya ulaşmak için gerçekleştirecekleri çalışmada, amaca ulaşmak için oluşturulacak yol haritasının belirlenmesinde kilit noktadadır. En öz ifade ile liderin davranışlarının iş görenlerin performans ve memnuniyetini nasıl etkilediğini açıklamaktadır.



Şekil 1.4: Yol-Amaç Teorisi (Kaynak: Donald, E.W. Leadership and Motivation in Open Source Projects 2005: 325; Akt: Yılmaz, M.K.2011:25).

Yol-amaç teorisine göre liderlerin uygulayabileceği dört tarz bulunmaktadır.

- a. Destekleyici Liderlik:** Bu liderlik tarzında lider, takipçileri ile dostane ilişkiler içindedir. Takipçilerin iyi iletişim kurar ve kişisel istekleriyle ilgilenir. Bu iletişimden elde ettiği bilgiler doğrultusunda takipçilerini iş ve eylemlere yönlendirir. Lider, takipçilerine eşit mesafede davranır (Yıldız, 2003:40).
- b. Yönlendirici Liderlik:** Bu liderlik tarzında lider, takipçilerine neyi nasıl istediğini net olarak ifade eder. Yol haritası belirlidir. Burada daha çok bürokratik iletişim vardır. Takipçilerin yapacaklar işler belirlenmiştir (Zel, 2006:141).
- c. Katılımcı Liderlik:** Bu liderlik tarzında lider, kararlar hakkında takipçilerinin fikrini değerlendirmeye alır. Bu tip liderlik tarzında yönetim yetkisine minimum düzeyde ihtiyaç duyulur (Sökmen–Boylu, 2009:2385). Bu sayede astların moral ve motivasyonları yükselirken ve tekrarlamayan görevler yaparlar (Rowe and Guerrero, 2010: 207).
- d. Başarı Amaçlayan Liderlik:** Bu liderlik tarzında lider, takipçilerine güven vererek, hedef yolundaki engelleri ortadan kaldırarak, belirlenen hedefe ulaşabileceklerini konusunda cesaret vermektedir (Turna, 2007:50).

Sonuç olarak, lider içinde bulunduğu durumu çok iyi analiz etmelidir. Bu analizinde ortam ve takipçilerin özelliklerini kesinlikle göz önüne almalıdır. Bu dolayı, lider için standart bir davranış tarzı yoktur. Farklı durumlar karşısında farklı tepkiler verebilir. Ancak, bu davranışların takipçiler tarafından kabul edilebilir olması ve amaca ulaştıracak niteliklerde olması gerekir (Kurtuluş, 2007:27).

1.2.3.3 Vroom ve Yetton liderlik teorisi

Bu liderlik teorisinde de yol-amaç teorisinde olduğu gibi her duruma uygun standart bir liderlik tarzının olmadığı savunulmaktadır. Fakat burada lider ve takipçinin iletişimden ortaya çıkan liderlik modelleri olduğu belirtilmektedir. Bir başka ifade ile lider, alternatif kararları göz önünde bulundurarak karar vermesi gerektiğini belirtmektedir. Lider, çeşitli durumlarla karşılaştığında kendi durumunu göz önüne alarak kendine bir yol belirlemektedir. Bu yol haritası belirlenirken, Vroom ve Yetton beş farklı liderlik tarzı olduğunu belirtmiş ve şu şekilde açıklamışlardır Can: 2002:218).

Otokratik I: Lider, elindeki bilgi dahilinde kendi kararını kendi vermektedir.

Otokratik II: Lider, takipçilerinden aldığı bilgileri de kullanır. Ama kararı yine kendisi verir.

Danışman I: Lider, takipçilerinin bireysel bilgi ve görüşlerini alır. Son kararı kendisi verir.

Danışman II: Lider, takipçileri ile grup olarak konuşur, düşünce ve tekliflerini alır. Son karar yine lidere aittir.

Grup (Katılımcı): Lider, takipçilerinin kendi aralarında tartışmasını ister. Bu ortamda, lider fikrini beyan etmeden tartışmayı yönlendirmektedir. Takipçiler, alınan karara tam katılım sağlarlar.

1.2.3.4 Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi

Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli, diğer modellerde olduğu gibi tek ve geçerli bir liderlik tarzının olmadığını söylemiştir. Davranış tarzlarının durumlara göre etkin ya da etkin olmadığını belirtmiştir. Burada lider; içinde bulunduğu durumu kavramış, takipçilerini amaç doğrultusunda yönlendirmiş ise etkindir (Eren, 2000:432). “Etkinlik” ifadesi ile anlatılmak istenen davranışın kendisi değil, davranışın duruma uygunluğudur. Buradan hareketle Tablo 1.5’de liderin görev ve ilişki durumunun etkin ve etkin olmayan durumları gösterilmiştir.

Tablo 1.5: Temel Lider Davranış Tarzlarının Etkin ve Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri (Kaynak: Eren E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın 2003:433).

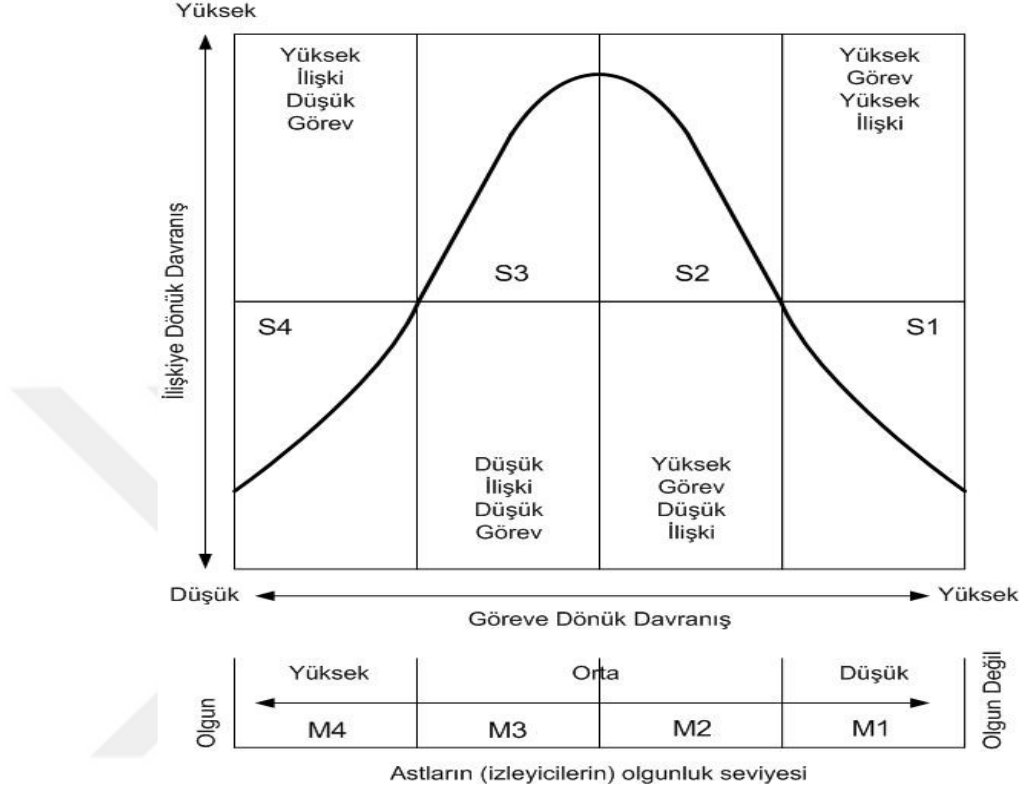
Davranış Türleri	Etkin	Etkin Olmayan
<i>Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler</i>	Genellikle; ne istediğini bilen ve kırıcı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Genellikle; başkalarının güvenli olmayan, beğenilmeyen ve kısa süreli verimle ilgili olan biri olarak görülür.
<i>Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler</i>	Genellikle; hedefler saptama ve işleri örgütlemeye grubun gereksinimlerini doyuran ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo-duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Genellikle; grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen ve sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
<i>Yüksek İlişkiler Düşük Görev</i>	Genellikle, yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Genellikle, uyumlu iyi kişi olarak tanınma ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenme arzusunda olan biri olarak görülür.
<i>Düşük Görev ve Düşük İlişkiler</i>	Genellikle; sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayarak, astları işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	Genellikle; insanlar ve görev üzerinde az duran, pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

1.2.3.5 Hersey-Blanchard'ın durumsallık teorisi

Hersey-Blanchard yaklaşımı, Blake ve Moun-ton'un iki boyutlu modelinden esinlenilerek geliştirilmiş bir teoridir. Bu teoride dikkat çekilen nokta, üyelerin olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir (Eren, 2000:457). Bu teori, lideri lider yapan esas değişkenlerin lideri izleyenlerin olgunluk düzeyleri olduğunu savunmaktadır. Takipçilerin olgunluğunu belirleyen ve ortaya koyan diğer değişkenler şunlardır (Zel, 2001:123):

- Uzmanlık,
- Yaşantı,
- Yeterlilik,
- İş bilgisi,
- Makam,
- Kişisel özellikler,
- Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri,
- Lideri algılama biçimleri,
- Özelliklerinin düzeyi,
- Liderden beklentiler.

Lideri etkin kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeylerine uygun olarak göreve ve iş görene yönelimlerini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider, bu süreçte dengeyi ne kadar iyi kurarsa verimlilik o oranda artar (Zel, 2001:123).



Şekil 1.5: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi (Kaynak: Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın, İstanbul 2003: 434).

Şekil 1.5'de görüldüğü üzere lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre derece derece M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir.

Burada olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem verirken, ilişkilere daha az önem vermektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda M2 halinde ise yönetici yüksek görev, yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz arttığı M3 durumunda ise, lider, yüksek ilişki düşük görev anlayışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek

düzeyde olduğu M4 durumunda ise lider, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlara devretmektedir (Eren, 2000: 434).

1.2.4 Modern liderlik teorileri

Modern liderlik için geliştirilmiş olan çok sayıda liderlik teorisi bulunmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan saha araştırmasına konu edilmiş olan modern liderlik teorileri bu bölümde açıklanmaktadır.

1.2.4.1 Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik

Etkileşimci liderlik tarzında liderler, otoritelerini kurmak için ödül ve ceza yolunu seçmektedir (Kahraman, 2005:66). Burada liderler; yapıyı oluşturur, beklentilerini belirtir ve astın görevlerini belirlerler. Bu tarz liderliğin olduğu organizasyonlarda lider, yetkilerini takipçilerini ödüllendirme, daha fazla çaba harcamaları için para, statü verme ya da cezalandırma şeklinde kullanmaktadır (Eren, 2000:464). Böylece takipçilerini olumlu performans sergilemeye, kendilerini takip etmeye sevk etmektedir. Lider ile takipçinin ilişkisi değiş tokuş süreci şeklinde görülmektedir (Pillai, ve diğerleri, 1999:98).

Etkileşimci liderler, beklentilerini mevcut sistem çerçevesinde şekillendirmektedir. Burada liderlerin, mevcut sisteme olan bağlılıklarının yüksek olması ve örgüt kültürünü değiştirmeden kuvvetlendirme eğiliminde olmaları; takipçilerinin yaratıcı ve yenilikçi yönlerini görmelerini engellemektedir. Geçmişteki olumlu tecrübeleri devam ettirilmesi ve bunların da gelecek nesillere aktarılması konusunda oldukça başarılıdır. Bu tarzı uygulayan liderlerin temelde 3 farklı tipi uyguladıkları görülmektedir. Bu tiplerden birincisi koşullu ödüllendirme, ikincisi istisnalarla yönetim, üçüncüsü ise tam serbestlik yönetim tarzıdır.

a. Koşullu Ödüllendirme: Bu tarz liderler, takipçileri ile yapıcı ilişkiler kurarak onlardan neler beklediğini, istediğini belirtir. Bu isteklerin gerçekleşmesi durumunda da alacakları ödül ya da ödüller konusunda bilgilendirir. Liderler, astların icraatları sürekli takip edip, geri bildirimde bulunmaktadır (Saltürk, 2008:70).

b. İstisnalarla Yönetim: Bu tarz liderler, takipçilerini izlerler. Bir hata ya da rotadan ciddi sapma tespit ettiklerinde müdahale ederler. Burada liderin temel görevi sorunları saptamak, hata ya da yanlışlıkları düzeltici

müdahalelerde bulunmaktır (Karip, 1998:455). Mevcut yöntemler işe yarıyor ve takipçi performansları limitleri dahilinde kalıyorsa takipçilerinin iş görme yöntemlerine karışmamaktadır (Güneşer, 2005:37).

- c. Tam Serbestlik Yönetim:** Bu tarz liderler pasiftir. Bir başka ifadeyle, liderlikten kaçınan olarak tanımlanmaktadır. Yönlendirme yapmazlar, burada lider sözde liderdir. Direktif vermez, yönlendirme ve müdahalelerde bulunmazlar. Sorun çıktığında harekete geçmezler, hatta önlem almaktan bile kaçınırlar (Gündüz ve Doğan, 2009:4).

1.2.4.2 Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik

Dönüşümcü liderlik uzun dönemli bakış açısıyla ilgilidir. Dönüşümcü lider, örgütsel düzeyde lider ve izleyici arasındaki etkileşime dayanarak çalışanların çabalarını somut hedefler yerine, belirlenmiş vizyona yönleltmelerine odaklanır. Uzun dönemde gerçekleştirilecek planların, izleyicilerin yetenek ve becerilerinin ortaya çıkartılmasını, izleyicilerin öz güvenlerinin artırılması ve geliştirilmesi sonucunda gerçekleşeceğinin bilincindedir (Çelik, 1999:399).

Başka bir ifadeyle açıklanacak olursa; rol model oluşturacak davranışlar sergileyen, takdir edilen, saygı duyulan, güvenilir kişilerdir. Zorlukların üstesinden gelerek takipçilerine güven aşlamaktadır. Takipçiler, lideri örnek almakta, benzemeye çalışmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak da ortak amaçlar çerçevesinde hareket etmektedirler (Demir ve Okan, 2008:76).

Bu tanımlardan yola çıkarak dönüşümcü liderlerin yapması gerekenler şunlardır (Doğanay 2014:35):

- a. Açık bir vizyon sunmalıdırlar.
- b. Vizyonun önemi ve nedenini anlatmalıdır.
- c. İyi bir yol haritası belirleyerek, aşamaları takipçilerine detaylı olarak anlatmalıdır.
- d. Lider, takipçileri belirlediği yolda bir bütün olarak hareket ettirmelidir.
- e. Kararlı ve kendine güvenerek hareket etmelidir.

Bu şekilde davranan lider, takipçilerinin motive olmasını sağlayarak bireysel çıkarların değil, örgüt çıkarlarının peşinden gitmelerini sağlamış olmaktadır (Eren, 2000:465). Dönüşümcü liderin bu etkileri sağlamlarının dört temel unsuru vardır. Bunlar şöyledir (Saltürk, 2008:71):

- a. **Bireysel İlgisi:** Lider, takipçilerin kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenir.
- b. **Entelektüel Uyarım:** Takipçilerin yaratıcılığı teşvik edilerek, yenilik ve değişimi tercih etmeleri istenir.
- c. **İlham Verme:** Lider, takipçilerini organizasyonun hedefleri hakkında bilgilendirir ve kapasitelerinin üzerine çıkmalarına yardım eder.
- d. **İdealleştirerek Etkileyen:** Lider, takipçilerini vizyon çevresinde birleştirerek bağlılık içerisinde belirlenmiş hedefe doğru bir bütün olarak ilerlenmesini yardım eder.

1.2.4.3 Karizmatik liderlik

Yunanca kökenli olan karizma kavramı “ilahi ilham yeteneği” anlamına gelmektedir. Karizmatik liderlik kavramı Max Weber tarafından geliştirilmiş bir teoridir. Max Weber, karizmatik etkiyi, tanrının bahsettiği doğa üstü güçlere sahip olmak olarak tanımlamaktadır (Akın, 2014:87). Burada bahsedilen doğa üstü güçler; sıra dışı kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etmedir (Çelik ve Sünbül, 2008:52). Karizmatik etkinin pozisyonundan ya da gelenekten kaynaklanmadığı, takipçilerin bu özelliklerden etkilenecek lideri izledikleri anlatılmaktadır.

Başka bir anlatımla karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Karizmatik liderler izleyici kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler (Koçel, 2003:486). Karizmatik liderlerin özellikleri; heyecanlandıran bir vizyona sahip olma, yaptıkları ile örnek olma, sahip olduğu heyecan, coşku ve enerji ile takipçilerini motive etmektir (Carrel vd.,1997: 469-470, akt. Tengilimoğlu, 2005:7).

Weber’in karizmatik liderlikle ilgili görüşleri şu şekilde özetlenmektedir (Arlan, 2009:259):

- a. Lider ilahi hediyelere sahiptir.
- b. Karizmatik liderin ortaya çıkışı bir kriz durumunun varlığını gerektirmektedir.
- c. Karizmatik liderler krizlere radikal çözümler sunmaktadır.
- d. İzleyenlere göre liderin olağanüstü güçleri vardır.
- e. Liderin elde ettiği başarılar, onun liderliğini daha da güçlendirmektedir.

1.2.4.4 Otokratik liderlik

Bu liderlik tarzı temel olarak klasik bir yaklaşımdır. Burada liderin öz olarak beklediği davranış takipçilerin kendisini koşulsuz takip etmesidir. Detaylandırarak ifade etmek gerekirse, lider, takipçilerinden kendisini sorgulamadan izlemelerini, kararlarını tartışmalarını ve kendisine güven duyulmasını bekler. Burada takipçilerin söz hakkı yoktur. Bu tarz liderleri başarıya ulaşılabilmelerindeki en önemli unsur, liderin kişilik özellikleri ile takipçilerinde bağlılık ve güven duygusu oluşturmalarıdır (Şafaklı, 2005:134). Bu liderler; korku, tehdit ve ceza unsurlarını sıklıkla kullanırlar. Bilgi akış şemasının üstten alta doğru olmasını ister (Şimşek, 1998:141).

Otokratik liderler, izleyicilerine görevlerini ayrıntılı olarak tanımlamakta ve belirlediği çerçevenin dışına çıkmamasını istemektedir. Devamlı olarak organizasyona hakim olarak organizasyonda çatlak sesler çıkmasını engellemek isterler (Cruz, Henningsen ve Smith, 1999:350 akt: Sarier 2013:23).

Otokratik liderliğin avantajlarını sıralayacak olursak;

- a. Karar alma süreci hızlı gerçekleşir ve zaman tasarrufu sağlar.
- b. Lidere bağlılık yüksektir.
- c. Çalışanları ödüllendirilmesi açısından verimlidir.
- d. Otoriter toplum ya da eğitim sisteminde yetişmiş bireyler için verimlidir.
- e. Tam yetkiye sahip lider, etkin ve mutludur.

Otokratik liderliğin dezavantajlarını sıralayacak olursak (Eren, 2003:441; Ulukan, 2006:45; Erdoğan, 1991:34; Şimşek, 2001:12):

- a. Karar alma sürecinin tek elde olması farklı düşüncelere kapalı olmaya neden olmaktadır.
- b. İzleyicilerin düşünceleri önemsizdir. Bu da zamanla iş tatminsizliğine neden olmaktadır.
- c. Sürekli baskı altında hisseden izleyici zamanla organizasyondan uzaklaşmak ister.
- d. Lider-takipçi ilişkisi lider merkezlidir. Liderin uzaklaştığı organizasyonlarda ayrışmalar yaşanmaktadır.
- e. Liderin sürekli iş başında olması gerekmektedir.
- f. Yenilik ve gelişim seviyesi düşüktür.

1.2.4.5 Demokratik liderlik

Demokratik liderlik tarzını benimseyen liderler, karar alma sürecini tek başlarına yönetmezler. Bu liderlerin astlarına güvenler duyguları yüksektir. Bu nedenle liderler, amaç belirleme, karar alma, planlama gibi süreçlerde astlarının aktif katılımına önem verirler. Ast – üst ilişkisi çok yaygın ve arkadaşçadır (Tezcan, 2006: 24; Şafaklı, 2005:134). Bu nedenle demokratik liderler astları üzerinde baskı kurmazlar. Demokratik liderlerin gücü, yetkilerinden olduğu kadar astlarından da gelmektedir. Bu liderlik tarzı otoriter liderliğe kıyasla düşük iş gücü devir hızı ve düşük devamsızlığa sahiptir. Astların fikir ve düşüncelerine verilen değer, çalışma arzusu ve iş tatminini arttırmaktadır (Eren, 2003: 438).

Ancak, demokratik liderliğin en büyük dezavantajı zaman kaybına neden olmasıdır. Özellikle büyük çalışma gruplarında yaratılan yeni fikirler zaman kaybı, etkinlik azalışına, kargaşa ortamının doğması ve masraf artışına neden olmaktadır (Eren, 2003: 438).

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kelimesinin Türkçede tam karşılığı bulunmamaktadır. Bu kelime dilimize Fransızca “motive” kelimesinden girmiştir. Motivasyonun Türkçe karşılığı en öz ifadeyle, “isteklendirme”, “güdüleme” anlamında kullanılmaktadır. Kavramsal olarak motivasyon ise, insanı harekete geçiren itici güçtür. Bu kavramla ilgili literatürde farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bazı tanımlara şu şekildedir.

Motivasyon, kişiyi belirli bir amaç için harekete geçiren, insanı çalışmaya iten ve başarıyı hedefleyen, kişinin içinde hissettiği güçtür (Düren, 2000:104).

İş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Yüksel, 2000: 119).

Motivasyon; orgutsel amaçlara ulaşmak için, bir cabayı sürdürmek konusunda bireyin isteklilik derecesi olarak tanımlanabilir (Bennett ve Franco, 2002:1255)

Motivasyon; bireyi harekete geçmeye yöneltmenin hangi yöntemlerle sağlanacağı sorularına cevap bulmaktır (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003:333).

Motivasyon, kişilerin isteklendirilerek kişisel gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayabileceklerine inandırılması sürecidir (Ataman 2002:436).

Bir insanı belli bir amaç için harekete geçiren güçtür (Eren, 2004:494).

Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için bireyin içsel ve dışsal etkenlerden aldığı güçle davranışlarında kararlılık göstermesini ve davranışlarını yönetmesini ifade eden kavramdır (Barutçugil 2004:372).

Bütün bu tanımlar ele alındığında motivasyon; kişinin eksikliğini duyduğu fizyolojik ya da psikolojik unsurları ön plana çıkarıp, mevcut durumundan farklı bir yönde harekete geçiren pozitif bir güç olarak ifade edilebilir. Bu pozitif güç bireyler arasında da farklılık göstermektedir. Her bireyin eksikliğini duyduğu fizyolojik ya da

psikolojik unsurlar hem şiddet olarak, hem de faktör olarak farklılık gösterebilmektedir.

Bu açıklamalar çerçevesinde liderin rolü burada önem kazanmaktadır. İzleyenlerini etkilemesi, güdülemesi, örgüt amaçlarıyla aynı doğrultuya getirmesi şarttır. Lider bunu başardığı ölçüde başarılı olacaktır. Bunları başarmak için kişilerin ihtiyaçlarının farklılık göstereceği gerçeğini göz ardı etmemelidir.

2.1 Motivasyonun Önemi

Takipçilerin nasıl motive edileceğini bilmek lider için çok önemlidir. Takipçilerin beklentilerini bilmek, arzularını ve amaçlarını anlamak takipçileri ortak paydada buluşturmanın en önemli unsurudur. Bu ortak nokta ne kadar büyük olursa kazan kazan durumu da bu ölçüde etkin olacaktır. Ancak, motive edici unsur da kişiden kişiye göre farklılık gösterebilir.

Örneğin borcu çok olan birisi için prim, ikramiye, zam gibi parasal unsurlar büyük bir motive unsuru olurken, kariyer planı yapan bireyler için sorumluluk alanı genişlemesi ya da terfi gibi unsurlar takipçinin motivasyonunda önemli rol oynamaktadır. Bu istek ve ihtiyaçlar kişiden kişiye değiştiği gibi toplumdan topluma da farklılık göstermektedir. Bu nedenle motive edici unsurlar için her zaman geçerliliğini koruyan evrensel doğrulara sahiptir demek çok yerinde ve uygun olmaz.

2.2 Motivasyon Araçları

Motivasyon araçları; “bireyin amaç ve isteklerine ulaşması kapsamında, dışarıdan yapılan her türlü maddi ve manevi etkidir.” Bu etki bireyleri belirli şekilde davranmaya yöneltir (Yılmaz 2011:104). Bireyi harekete geçiren dürtü ya da etkiler bir kere tatmin edildiklerinde ortadan kalkmazlar. Bu durum devamlılık gösteren bir süreçtir. Yalnızca şiddeti değişir. Karşılandığı zaman azalan ya da tatmin olunan dürtü bir süre sonra tekrar ortaya çıkar. Bu ihtiyaçlar kişiden kişiye, toplumdan topluma değişiklik göstermektedir.

2.2.1 Ekonomik araçlar

İşletmelerin kuruluş amaçları ve çalışanların amaçları temel anlamda iktisadi temellere dayanmaktadır. Müteşebbis ya da girişimci olarak adlandırılan kişi kar maksimizasyonunu amaçlarken, birey de fayda maksimizasyonunu amaçlamaktadır.

Bireyi çalışmaya iten en temel güç parasal etkenlerdir. Gerek kendisinin gerek ailesinin ihtiyaçlarını karşılama ve standartlarını yükseltme isteği parasal karşılık arayarak gerçekleşmektedir. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kalifiye işçi sayısı yeterli düzeye ulaşmadığı için, iş görendeki işini kaybetme korkusu da işçiyi çalışmaya itmektedir (Ertürk, 2003:73).

Bu ekonomik özendirme araçları incelendiğinde temelde dört başlık altında toplandığı görülmektedir.

- a. Ücret artışları
- b. Prim ücret
- c. Kara katılma
- d. Ekonomik ödüllerdir.

2.2.1.1 Ücret artışları

Ücret en temel anlamıyla, çalışanın emekleri karşılığında aldığı parasal ya da aynı değerler toplamıdır. Ücret aslında ekonomik araçlar içindeki en temel ve en kuvvetli unsurdur. Ayrıca, iş seçimlerinde de en temel kriterler arasında yer almaktadır. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde neredeyse ilk sırada yer almaktadır. Ücret, çalışanların en temel insani ihtiyaçlarının karşılanması bakımından önem taşır.

Ayrıca, ücretin psikolojik etkisi de vardır. Özgüven kazanma, yeteneklerine inanma ve kendini kanıtlama gibi konularda birey için temel göstergedir (Demirtaş, 2005:60). Bu göstergenin bir yansıması da hayat standardıdır. Kullandığı araba, oturduğu ev, giysileri vb. ölçüler bireyin hayat standardı açısından da bir gösterge niteliğindedir.

Ücret politikaları belirlenirken denge gözetilmez. Benzer konumlarda yer alan iş görenler adil bir ücret dağılımı görmek ister. Çünkü ücreti iş gören tarafından bir takdir işareti olarak algılanmaktadır. Benzer pozisyondaki adaletsiz dağılım iş görenin takdir edilmediği, kendine güvenilmediği, başarısız bulunduğu şeklinde algılanmaktadır. Bu algının doğal sonucu da örgütsel bağlılıkta azalmadır. Bu bağlılık azalışının arkasından performans kayıpları gelmektedir. Bu nedenle iş görenler için ücret önemli bir güdüleme aracıdır (Keskin, 2008:49).

2.2.1.2 Prim ücret

Prim, çalışanların aldıkları kök ücret dışında, daha yüksek performans göstermeleri için verilen ek ücrettir. Prim önceden belirlenen hedeflere, yine önceden belirlenmiş şartlar ile ulaşılması durumunda geçerlilik kazanmaktadır (Toker, 2006:119). Prim, belirlenmesi kolay olmayan bir ücrettir. Yapılan işin ölçümü ne kadar zorsa, kritere uyup uymadığının belirlenmesi de o ölçüde zordur.

Prim ücret sistemi kurgulanırken doğru bir yapıya oturtulmadır. Prim için belirlenen kriterin çok kolay ya da çok zor olmaması gerekmektedir. Çünkü ulaşılamayan hedefler çalışanda sönmeye, çok kolay ulaşılan hedefler ise primin maaşın bir parçası gibi algılanmasına neden olmaktadır (Erener, 2014:88). Ayrıca bütünlük arz eden durumlarda prim sistemi çalışanların tamamına belirli oranlarda yansıtılmalıdır. Prim sistemi çalışanlar arasında adaletsizlik duygusu uyandırmamalıdır (Adalan, 2016:63).

Sonuç olarak, prim ücret sistemi, doğru temeller üzerine oturtulup, rasyonel parametrelerle uygulandığı işletmelerde performans ve motivasyon artışı yaşanırken, hatalı uygulanan işletmelerde motivasyon kaybı yaşanmaktadır.

2.2.1.3 Kara katılma

Çalışanları isteklendirmek için çalışanların normal ücretlerine ek olarak organizasyonun elde ettiği karın bir kısmının çalışanlara dağıtmasıdır. Bu eylem yönetim tarafından her dönem sonunda gerçekleştirilmektedir. Çalışanlar üretimle kendi gelirleri arasında bağ kurmaktadır (Çakır, 2009:44). Çalışanla işletme arasındaki sinerji ve aidiyet duygusu gelişmektedir. Örgüt içi işbirliğinde yükselme gerçekleşmektedir. Kara katılma eylemi üç şekilde yapılmaktadır.

- a. Nakit dağıtım: İşletme tarafından elde edilen karın bir bölümü yıl sonunda çalışanlara nakit olarak dağıtılmaktadır.
- b. Ertelenmiş dağıtım: Bu yöntemde yıl sonu karının çalışan için bir hesapta biriktirilmesi ve çalışanın emeklilik ya da ölümü durumunda verilmesidir.
- c. Karma dağıtım: Nakit ve ertelenmiş dağıtım yöntemlerinin birlikte uygulanmasıdır.

Bu yöntem özünde çalışanın motivasyonunu artırmak için uygulama olsa da, çalışanlar arası çatışmaya da neden olabilmektedir. Çalışanların dağıtım yönetiminde

ortak fikir bilirliliğine varamaması, dağıtımın adil olmaması, çalışanların performansları arasındaki eşitsizlik gibi faktörler bu yönetimin dezavantajlarıdır.

2.2.1.4 Ekonomik ödüller

Çalışanları işe teşvik etmek ve işletmeye olan bağlılıklarında artış yaratmak amacıyla, başarılı çalışanlara ekonomik değeri olan bazı ödüller verilir. Örneğin, alanıyla ilgili yeni bir fikir geliştirerek verimlilik artışı sağlayan çalışana ödül verilmesi gibi. Bu ödül örnekteki yenilik olabileceği gibi diğer çalışanların örnek alması gereken yüksek performans, düşük hata ya da işe devamlılık da olabilir. Ödüllendirme sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar ise (Naldöken, 2008:49):

- a. Ödül ve eylem arasında zaman aralığı çok yakın olmalıdır.
- b. Ödül ve eylem arasında tutarlılık olmalıdır.
- c. Amaç ve sonuç doğru ölçülmedir.
- d. Ulaşılan nokta artık yeni asgari nokta olmalıdır.

Ekonomik ödüllendirme süreci bir teşvik aracıdır. Bu nedenle çalışanın hangi davranış sonucunda ödül alacağını biliyor olması önemlidir. Ancak yine de bu ödüller tek başlarına her zaman aranan etkiyi sunamamaktadır. Çalışanların birer insan olduğu göz önünde bulundurulduğu zaman psikolojik istekleri göz ardı etmek hata olacaktır. Bu nedenle çalışanların gönlünü kazanacak, tebrik, özel gün kutlaması, örnek gösterme vb. davranışlar da çok önemlidir.

2.2.2 Psiko-Sosyal araçlar

Çalışanın harekete geçmesinde rol oynayan bir diğer faktör ise psiko-sosyal araçlardır. Bu araçlar, çalışana ekonomik getiri sağlamayan ancak sosyal ve psikolojik faydalar sağlayarak motivasyonunu yükselten araçlardır. Artık işletmeler ekonomik araçların tek başına yeterli olmadığını anladıkları için psiko-sosyal araçların önemi artmaktadır. Bunun sonucunda yöneticiler de evrilerek çalışanların istekleri ve işletmenin sınırları dahilinde psiko-sosyal araçları kullanmaya başlamışlardır (Sabunoğlu ve Tüz, 2013:127).

2.2.2.1 Takdir edilme

Takdir edilmek çalışanın motivasyonunda kesinlikle üst sıralarda yer alan bir unsurdur. Yapılan işin küçük ya da büyük olması, çalışanın üst ya da alt kademedede

olmasının bir önemi olmaksızın yapılan işin takdiri önemlidir. Emeğe verilen değerin hissettirilmesi gerekir. Üstleri tarafından takdir edilen iş görenin performansında artış yaşanacaktır (Bilecen, 2008: 55).

Burada yöneticinin dikkat etmesi gereken birkaç adım vardır:

- a. Hangi davranışın takdir edildiği net bir şekilde ifade edilmez.
- b. Çalışmayı yapan kişi ya da ekip net olarak ifade edilmez.
- c. Takdirin zamanlaması eylemin peşi sıra değildir.
- d. Sadece sonuçlar değil, süreç de takdir edilmez.

Yönetici bu sayede çalışanına; yaptığı işin farkındayım, emeğine saygı duyuyorum ve çalışmalarını önemsiyorum mesajları vererek çalışanın motivasyon ve iş sürekliliğinde artış sağlayabilmektedir (Yılmaz, 2011: 112).

2.2.2.2 Çalışmada bağımsızlık

Bağımsızlık, kişinin doğasında olan ve kişiden ayrılmaz bir unsurdur. Ancak, bu bağımsızlık ifadesinden sınırsız özgürlüğün anlaşılmaması gerekir. Salt özgürlüğün olduğu yerde organizasyondan söz edilemez. Bu nedenle çalışana; kendi işiyle ilgili sınırlar dahilinde, abartılı denetime uğramadan, organizasyon kuralları ölçüsünde bağımsızlık tanınmalıdır (Elbir, 2006:30).

Bağımsız çalışma alanı verme sürecinde, psiko-teknik testler büyük önem taşımaktadır. Çalışanın hangi ölçülerde bağımsız olacağının saptanmasında bu veriler yol göstericidir. Bağımsız çalışarak, kendi sınırları dahilinde inisiyatif alan birey, kendini gösterme imkanı sahip olmaktadır (Çiçek, 2005:42). Hangi çalışana ne kadar bağımsızlık verileceği ve bu durumunun yarattığı motivasyon artışı bu sayede analiz edilebilecektir. Ancak, bazı çalışanlar için bu bağımsızlık durumu işten kaçma ya da kaytarma anlamına gelmektedir. İşten kaçmaya meyilli bireylerin performanslarında kayıp yaşanacaktır. Bu nedenle örgütsel ve bireysel durumun iyi analiz edilerek bağımsızlık alanının doğru saptanması gerekmektedir (Erener, 2014:97).

2.2.2.3 Değer ve statü

Değer ve statü, manevi motivasyon aracıdır. Birey, iç dünyasında kendini değerli hisseder ve başkalarının da hissettirmesini bekler. Değer verilme, tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, yöneticiler tarafından beğenilmesi çalışanlara büyük bir doyum verir. Çünkü çalışanlar, yöneticilerin

fikirlerine önem verirler. Bu açıdan bakıldığında, bütün çalışanlar işletme içinde belirli bir değere sahip olmayı ister. Değer verilme, adil kriterler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, çalışanları motive etmede çok etkili bir özendirme aracıdır (Bernard, 1993: 56’ dan aktaran Ünlüöner, Ertürk ve Olcay, 2007:13).

Statü, bireyin içinde bulunduğu toplum tarafından verilen değerlerden oluşan bir kavramdır. Organizasyon açısından önem taşıyan bir pozisyon olabileceği gibi, toplum tarafından da önem yüklenmiş bir pozisyon da olabilmektedir. Saygı kazanımında önem taşımaktadır (Ünlüöner vd. 2007:13). Örnek verecek olursak; iyi bir organizasyonda önemli bir pozisyonda bulunmak ya da toplum tarafından kabul gören işlerle uğraşmak gibi. Bu statü toplum tarafından kabul görüyorsa birey, bazen daha düşük ücretlerle de olsa çalışmayı kabul etmektedir. Bireyin organizasyondaki yerine etki ettiği gibi toplumsal hayattaki yerine de etki edebilmektedir. Yani statü, bireyin yaptığı işin taşıdığı önemdir. Bireyin organizasyonda bulunma amacıdır. Bu kapsamda statü sahibi olmak için bulundukları organizasyonda değer gören bireyin motivasyonu artmaktadır (Toker, 2016:126).

2.2.2.4 Öneri sistemi

Öneri sisteminin bulunduğu organizasyonlarda demokratik yapılardan söz edilebilmektedir. Bu yapıya sahip organizasyonda çalışanların; düşüncelerini ve tavsiyelerini özgürce ifade etmesi gerekmektedir. Organizasyon için asgari müşterekleri taşıyan düşünce ve tavsiyelerin uygulamaya koyulması durumunda doğru çalışan bir öneri sisteminin varlığından söz etmek mümkün olacaktır. Bu sayede çalışan, fikirlerinin önemsendiğini hissedecek ve liderle kurduğu iletişimi güçlenecektir. Bu durumun doğal sonucu da, çalışanın iş hevesi ve motivasyonu artacaktır (Taşpınar 2006:68). Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta; anlamsız ve gereksiz fikirlerle hem liderin hem de çalışanın zaman kaybı yaşamamasıdır. “İyi liderin geri çevirmesi gereken fikirdir, çalışan değildir!” Çalışan, organizasyon için değerli olduğu fikrini kaybetmemelidir. Bunun için geri çevrilen fikirlerin nedenleri uygun bir şekilde açıklanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2013:133).

2.2.2.5 Sosyal uğraşlar

Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmeleri, stresten uzaklaşmaları amacıyla çeşitli sosyal uğraşlar uğraşlara da yer verebilirler. Bu uğraşlar çalışanların

birbirini iş dışında tanımalarını, beşeri ilişkilerini geliştirmelerini, grup bilinci edinmelerini ve potansiyel doğal liderleri görme şansını sağlamasıdır. Bu uğraşlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:156-164):

- a. Sportif Uğraşlar:** Spor dallarında çalışma imkanı tanınır, spor tesisleri kurulur, turnuva ya da yarışmalar düzenlenebilir.
- b. Geziler:** Benzer faaliyetleri yürüten organizasyonlara geziler düzenlenerek çalışanların bilgi ve görgülerinin artması sağlanabilir.
- c. Kütüphane:** Çalışanların mesleki bilgilerini geliştirmeleri ve harici konularda bilgi edinebilmeleri için kütüphane oluşturulabilir.
- d. Özel Günler ve Eğlenceler:** Organizasyon içinde ve dışında özel günler nedeniyle piknik, kokteyl, kutlama, yemekli davet vb. uygulamalar gerçekleştirilebilir

2.2.2.6 Psikolojik güvence

Psikolojik güvence, en öz ifadeyle, çalışanın kendisini güvende hissetmesidir. Bu tanıma açacak olursak; organizasyon ile çalışan arasında bir bağ vardır. Bu bağ organizasyonda her anlamda istikrardır. Çalışanın organizasyona duyduğu güven beraberinde kişisel gelişim isteği ve motivasyonu da getirmektedir. Bu güven duygusunu çalışana aşılayan ise liderdir. Burada “istikrarla” organizasyon açısından devamlılık, yapılan eylemlerde kararlılıkken; çalışan açısından kiminle çalışacağı, nerede ve ne zaman ne iş yapacağını, bu işi hangi şartlarda tamamlayacağını öncesinde bilmesidir (Şimşek-Akgemci-Çelik, 2011:181). Bu şartların oluşturulmasında lidere büyük görev düşmektedir.

2.2.3 Örgütsel ve yönetsel araçlar

Çalışan motivasyonunda rol oynayan bir diğer faktör ise örgütsel ve yönetsel araçlardır. Bu araçların işletmeye herhangi bir maliyeti bulunmamakla birlikte çalışanların moral ve motivasyonlarında artış yaratmaktadır.

2.2.3.1 Amaç birliği

Organizasyon ile çalışanların ortak bir noktada buluşmaları çok önemlidir. Bu ortak nokta çıkar birliğini oluştururken, her iki tarafı da aynı istikamette tutmaktadır (Hoppe, 2004:10 akt: Büyükgöz 2008:63). Çalışanların amaçlarını anlamak, onlara

organizasyonun amaçlarını anlatmak ve benimsetmek de liderin görevidir. Lider, organizasyon amaçlarıyla bireysel amaçları mümkün olan en üst seviyede örtüştürdüğü sürece başarılı olacaktır. Bu nedenle liderin, çalışanları iyi anlaması şarttır. Çalışanların her birinin farklı karakter özelliklerine ve ihtiyaçlara sahip olduğunu düşündüğümüzde bu istekler (Direm, 2004:22):

- a. Adil ve yeterli ücret,
- b. İş güvenliği,
- c. İlerleme imkanı,
- d. Yeterli çalışma koşulları,
- e. Tanınma ve sayılma olarak tanımlanabilmektedir.
- f. Organizasyonlar ise çalışanlarından:
- g. İş birliği ve organizasyon bütünlüğünü sağlayıcı düşünce ve davranışlar,
- h. Organizasyona bağlılık,
- i. Devamlılık,
- j. Zor durumlarda yenilikçi ve stratejik düşünce,
- k. Yapıcı ve pozitif düşünceler,
- l. Kendini geliştirme gibi özelliklere sahip olması isterler.

Ancak zaman içinde çalışanlar ile organizasyonların amaçlarında farklılıkların ortaya çıkması son derece doğaldır. Bu durumdan kurtulmak ancak; çatışma durumunun içinde barındırdığı subjektik nitelikteki unsurları arındırarak, mantıksal düzlemde buluşmakla sağlanacaktır. Bunu yapmak zorunda olan da liderdir. Bunu başaran lider, aynı zamanda amaç birliğini de sağlamış demektir.

2.2.3.2 Yetki sorumluluk dengesi

Yetki; karar vermek, başkalarını harekete geçirmek ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli iş ve faaliyetleri yaptırma gücüdür (Topaloğlu ve Koç, 2007:100). Sorumluluk ise; bir işi yapma zorunluluğudur. Örgütlerde “sorumluluk, bir kimsenin örgüt işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir.” Her çalışanın belli sorumlulukları vardır, çünkü herkesin yapısal bir işi veya fonksiyonu bulunur. İşte olmalarının sebebi de aslında bu sorumluluklardır (Omirtay, 2009: 73-74).

Organizasyonların sürekli büyüdüğü ve geliştiğini de göz önüne alındığında, başarı gösteren işletmelerde yetki ve sorumluluk devrinin doğru şekilde uygulandığından söz edilebilmektedir. Çünkü liderin her işe müdahale etme olanağı

ve şansı yoktur. Onların da belirli bir alana kadar yetişebilecek zaman ve enerjileri vardır. Bu gibi durumlarda en etkin çözüm ise, alt kademe yöneticilere görevlerini devretmelidir. Bu yetki devri planlı ve sınırlı olmalıdır. Sonuçta yetkiyi devralan verede ne yapabileceğini bilmelidir (Elbir, 2006:36-37).

2.2.3.3 Kararlara katılma

Karar katılma, iş görenlerin motivasyonunda önemli bir yer teşkil etmektedir. İş görenlerin katılmadıkları bir karar konusunda, üst amirden gelen direktif doğrultusunda iş yapmalarının doğal sonucu isteksizlik ve motivasyon kaybıdır. İnsanlar kendini ilgilendiren konularda söz sahibi olmak istemektedir. Aslında buradaki en temel amaç kararı benimsetmektir (Toker, 2006:134). Ayrıca; iş görenlerin, kararlara katılımda aktif rol almaları kişisel gelişim konusunda da tetikleyici etkiye sahiptir (Çiçek, 2005:52).

Alınan karar konusunda sorumluluk hissedenden iş gören, yapılan işi sahiplenecek ve sonuca ulaştırmada daha çok gayret gösterecektir. Bu durumun doğal sonucunda ise; işe devamlılık, kişisel gelişim, eğitim süreçlerine uyum, iş tatmini, verimlilik artışı, maliyet azalışı gibi süreçlerde olumlu gelişmeler görülecektir. (Erkut, 1993:18; Kirel, 2001: 229).

2.2.3.4 İletişim

En genel ifadeyle iletişim, organizasyonun iç çevresinin bilgi ve düşünceleri aynı değerde ve aynı düzeyde anlamasıdır. Organizasyonun iç çevresini daha açık ifade etmek gerekirse; iş görenler, hissedarlar, ortaklar, yöneticiler gibi geniş bir gruba ifade ettiği söylenebilir.

İletişim insancıl ilişkilerin temel ögesidir. Kişiler arasında yalnızca emir ve haberlerin yayılmasını sağlamaz bunların yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerinde yayılmasını da sağlar (Erdoğan 1991:290). Bu yönüyle iletişim organizasyonlar için can damarıdır (Çiçek, 2005:63). Kademeler arasında ve içinde iletişimin olmadığı bir organizasyon düşünülemez. Haliyle iletişim olmadan organizasyon da olmaz.

Organizasyon içi iletişim dikey ve yatay olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Organizasyon içindeki dikey iletişimin yöneticiler ve iş görenlerin, yatay iletişim ise denk pozisyonlardaki iş görenlerin iletişimidir. Bu çerçeveden bakıldığında bu yapı ne kadar açıksa, iletişim atmosferi de aynı oranda

etkindir. Bu ortamın hakim olduğu organizasyonları yönetmek o derece sorunsuzdur. Ast – üst arası iletişimin şekli çalışan motivasyonunda da etkilidir. Yönetici ile çalışan ne kadar açık ve net iletişim kurarsa, bilgi alış verişinde bulunursa, öneri getirirse, gerekli koşullarda tartışabilirse bu ortam kendilerine değer verildiğı hissiyle birlikte motivasyon ve verimlilik artışı şeklinde sonuçlanmaktadır (Büyükgöz, 2008:69).

2.2.3.5 İş zenginleştirme

İş görenin mevcut işlerine yeni özellikler kazandırarak, sorumluluk alanını genişletilerek teşvik edici özellikler kazandırılması sürecidir (Dereli, 1995:248). Bu sayede, iş akışı ve süreç üzerinde daha çok söz sahibi olan iş görenin çalışma istediğı artacaktır. İş gören bir yandan potansiyelinin farkına vararak kendi gelişim sürecinde hızlanma, diğer yandan da çalışma sürecine katılan yeniliklerden dolayı iş tatmininin de yükselme yaşayacaktır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, iş görenin potansiyelinin doğru ölçülmesidir. İş görene yüklenecek yeni sorumluluklar iş görende “iş yapamayacağım” kaynaklı strese neden olmamalıdır (Omirtay, 2009:85).

2.2.3.6 İş genişletme

Aşırı iş bölümünün olduğı organizasyonlarda, iş görenin tek ve küçük bir iş yapması yerine, benzer nitelikteki işleri birleştirerek yapılan işin daha ilgi çekici hale getirilmesidir. Buradaki genişleme yatay olarak nitelendirilir (Sabuncuoğlu-Tüz, 2013:136). Burada amaçlanan işlemlerin sayı ve nitelik bakımından arttırmaktır (Peker – Aytürk, 2000:152). Bu sayede iş görenin tek düze bir iş yapmasının önüne geçilerek, işten sıkılma durumunun azalması ve motivasyon artışı sağlanırken, işletme ise zaman ve maliyet kazancı elde edecektir (Başaran, 1982:168).

2.2.3.7 Fiziksel koşulları iyileştirme

İş görenin organizasyona ve işe bağlanmasında önemli etkenlerden birisi de fiziksel koşullardır. Fiziksel koşullar denilince ilk akla gelen örnekler aydınlatma, gürültü, sıcaklık ve temizlik gibi unsurlardır. Ancak bunun yanında konum, kullanılan makine ve teçhizat, kullanılan malzemelerinin rahat ve güvenli olması da iş görenin performans ve motivasyonunda etkilidir (Pekel, 2000:52). Fiziksel

koşullardaki iyileştirmeler organizasyondan çok iş görene yönelik iyileştirmelerdir. İyileştirme çalışmaları yapılırken, iş görenin fikrinin alınması da ayrıca önemlidir. İş görenin önerilerinin tamamının gerçekleştirilmesi beklenemez. Ancak bu önerilerin bir kısmının gerçekleştirilmesi bile iş görenin performans ve motivasyonu arttıracaktır.

2.2.3.8 Eğitim ve yükselme

Sürekli gelişen ve değişen çevre koşulları karşısında kendisini güncelleyemeyen, geliştiremeyen iş gören, bir süre sonra organizasyon için nitelsiz eleman konumuna gelebilecektir. İş görenin bu konuma düşmesini engellemek, mesleki ve teknolojik konularda ilerlemelerini sağlamak, yeni yöntemler hakkında bilgilendirmek, mevcut bilgi birikimini arttırmak ve kişisel gelişimine katkı sağlamak için eğitim olmazsa olmaz koşuldur (Aşıkoğlu, 1996:64). Bu eylem bir plan dahilinde yapılmalıdır.

Bir plan dahilinde yapılmasını önemli kılan durum ise; organizasyon açısından, iş görenlerin bilgi ve yeteneklerini görme fırsatı sunmasının yanında yükselme planları için de zemin oluşturmaları, iş gören açısından yükselme, statü kazanma ve adaptasyon sürecini hızlandırma aracıdır. Bu nedenle eğitim ve yükselme olanaklarını fırsat eşitliği ilkesine bağlı kalarak uygulamak, iş görenin motivasyonunu yükselterek organizasyona olan bağlılığını arttırmaktadır (Acar, 2008:8).

2.3 Motivasyon Teorileri

Organizasyonun amaçlarına ulaşmasında iş görenin önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Bundan dolayı, iş görenlerin çalışma arzularını üst seviye tutmak her daim önemli olmuştur.

Motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Kapsam teorileri içsel faktörlere önem vererek, belirli eksikliklerin ortaya çıkması ile harekete geçmeyi açıklarken, süreç teorileri dışsal faktörlere önem vererek çevresel faktörlerin etkisiyle bireyin harekete geçmesini açıklamaktadır (Koçel 2003:644).

2.3.1 Kapsam teorileri

2.3.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Maslow tarafından geliştirilmiş olan bu teori, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapıda, alttan üste doğru gidilen beş aşamadan oluştuğu söylemektedir. Maslow'un teorisinde, ihtiyaçların tatmini belirli bir sırayı takip etmektedir. Bir üst ihtiyaca geçmek için alttaki ihtiyacın kesin olarak giderilmesi gerekmektedir. Tatmin olan ihtiyaç artık önem arz etmediğinde bir diğer ihtiyaca geçilebilir. Bu yaklaşımın iki temel varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisinde, kişinin davranışlarının altında sahip olduğu ihtiyaçları giderme çabası yatarken; ikincisinde ise, ihtiyacının yukarıdan aşağıya hiyerarşik olarak sıralanmış olmasıdır. Birey düşük olan ihtiyacını gidermeden bir üst ihtiyaca geçme yönünde eylemde bulunmaz (Güney, 2001:226).



Şekil 2.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Kaynak: Balaban Burcu, Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Motivasyonu Üzerinde Kültürün Etkisi İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstanbul 2006:9).

Şekil 2.1'de görüldüğu gibi insan ihtiyaçları basitten karmaşığa doğru belirli sıra dahilinde ilerlemektedir. İnsanlar bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik çaba içerisindeyler. Ancak ihtiyaçların karşılanması, davranışlar üzerinde etkili değildir. Önemli olan karşılanmayan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, insanı motive edip, harekete geçiren eksikliği hissedilen ihtiyaçlardır (Peker-Aytürk, 2002-68). Tablo 2.1'de bu teorisinin birey ve organizasyon açısından karşılaştırmasına yer verilmiştir.

Tablo 2.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Birey ve Organizasyon Karşılaştırması (**Kaynak:** Can Halil, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 6, Baskı, Ankara, 2002:192).

	Birey Açısından	Organizasyon Açısından
Fizyolojik İhtiyaçlar	Yemek, su, barınma gibi temel insani ihtiyaçlar	Isınma, çalışma ortamı ve asgari ücret isteği
Güvenlik İhtiyaçları	Can güvenliği, tehlikeden korunma	Güvenli çalışma ortamı ve tatmin edici maaşı
Sosyal İhtiyaçlar	Gruba dahil olma, kabul edilme ve dostluk	Diğer iş görenlerle ilişki kurma, yapılara katılma
Kendini Gösterme	Tanınma, prestij kazanma	Sorumluluğun artması, mevki kazanma, takdir edilme arzusu
Kendini Tamamlama	Yaratıcılık	Eğitim ile sürekli kendini geliştirme

2.3.1.2 Herzberg'in çift faktör teorisi

Çift faktör teorisi Herzberg tarafından geliştirilmiş olup “insanlar işlerinden ne ister?” sorusuna cevap aramaktadır. Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı araştırmada iş görenlere ne zaman iyi ya da kötü hissettikleri sorulmuş, sonrasında iş tatmini ya da tatminsizliğine neden olan faktörler sınıflandırılmıştır (Sapru, 2006:212; Akt: Güzel, 2010:3417). Ortaya çıkan faktörler hijyen faktörler ve motive edici faktörler olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır.

Hijyen faktörler; denetim, fiziksel çalışma şartları, ücret, iş güvenliği, insan ilişkileri, yönetim uygulamaları gibi faktörlerdir (Eroğlu, 2004:335). Bu faktörler görev yapılan yer ve şartlarla ilgilidir. Doğrudan işin kendisi değildir. Teoriye göre bu faktörler yeterli ya da düzenli olmadığı sürece iş tatmini gerçekleşmez. Fakat, varlığı durumunda da tam anlamıyla motivasyon gerçekleşmez. Bunlar motivasyon için asgari koşullardır (Koçel, 2003:441). Hijyen faktörlerdeki gelişme ya da düzelme durumlarında iş görenin verimliliğinde artış gözlenir.

Motive edici faktörler; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme olarak belirlenmiştir. Bunlar doğrudan işe etki eden ya da işle ilgili faktörler olduğundan (Koçel, 2003:441), bu faktörlerin varlığı durumunda iş görenin tatmini gerçekleşecek ve motivasyon sağlanacaktır (Küçük, 2007:77).

Çalışmanın lidere verdiği mesajlar çok açıktır. Hijyen faktörler yeterli düzeyde değilse sağlıklı çalışma koşulları sağlanamadığı için iş tatmini gerçekleşmemekte, performans düşüklüğü oluşmaktadır. Motive edici faktörlerinin bir ya da birkaçının eksikliği durumunda doyum sağlanamamakta, motivasyon kaybı yaşanmaktadır.

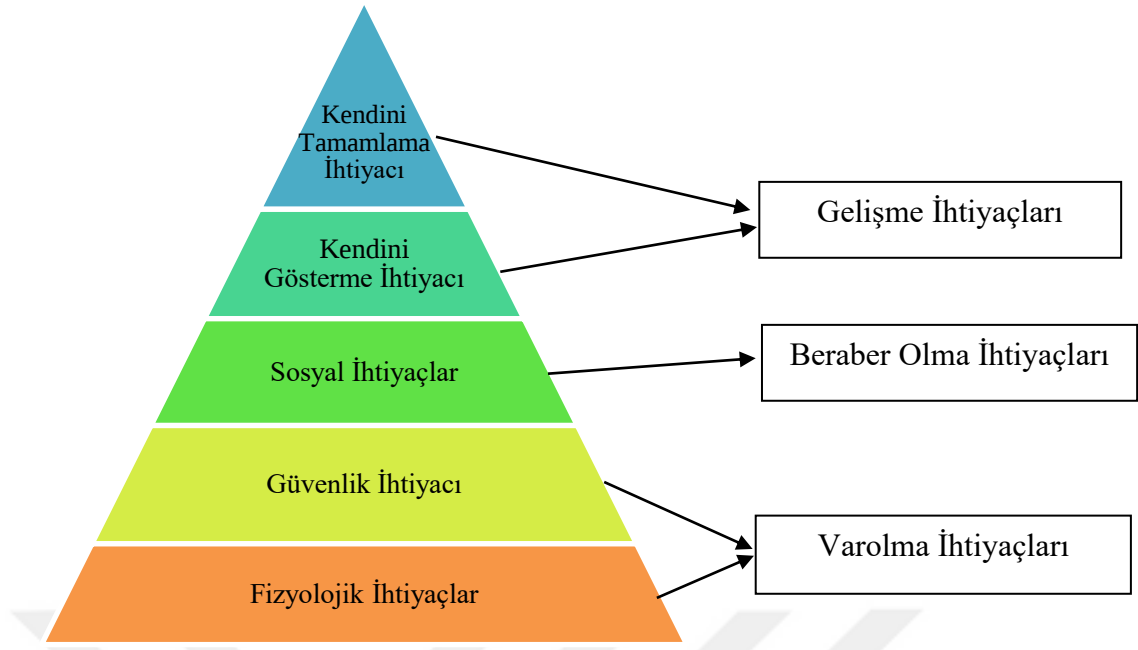
Organizasyon, bireyin tatminini sağlamak için hijyen şartlarını asgari seviyeye getirmek zorundadır (Elbir 2006:14). Bu koşullar motivasyonu sağlamaz. Fakat tatminsizlik ve düşük performansın önüne geçerek motivasyonun ön koşulunu oluşturarak motive edici faktörlerin etkin şekilde uygulanmasına zemin hazırlar.

Herzberg ve Maslow'un çalışmaları özünde birbiriyle uyumludur. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları Herzberg'in hijyen faktörüyle, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ve kendini tamamlama ise motive edici faktörle uyum göstermektedir. Ancak, Herzberg'in teorisi her toplum ve sosyo-ekonomik yapıya uygun bir teori değildir. Hijyen faktörler, gelişmemiş ve az gelişmiş ülkelerde motive edici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda çift faktör kuramının refah düzeyi yüksek olan çalışanların motivasyonunu açıkladığı ileri sürülmektedir (Gökçe, Şahin, Bulduklu 2010: 239).

2.3.1.3 Alderfer'in ERG teorisi

Alderfer teorisi Maslow'un teorisini temel alarak geliştirilmiş bir teoridir. Bu teori daha çok çalışma hayatına yöneliktir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki beş basamak burada üçe indirilmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle karşılaştırması şekil 2.2'de gösterilmiştir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi alt ihtiyacı karşılayan birey üst ihtiyaca yönelir. Ancak ayrıldıkları yer burada ortaya çıkmaktadır. Birey üst ihtiyacı karşılama çabasında başarısız olursa, tekrar alt ihtiyaca yöneleceğini söyler yani çift yönlü hareket vardır. ERG teorisi ismini üç temel ihtiyacın baş harflerinden almıştır (Eren, 2003: 445):

- a. Varolma (existence): Maslow'un temel ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.
- b. Beraber olma (relatedness): Sosyal ihtiyaçlara karşılık gelmektedir.
- c. Gelişme (growth): Kendini geliştirme ihtiyacına denk gelir.



Şekil 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Ve Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması (Kaynak: Hitt, Michael A.- Miller, Chet C.- Colella A, Organizational Behavior: A Strategic Approach, John Wiley&Sons Inc., 2006, S:297, Akt: Aknur Ak M. Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi Üzerine Analitik Bir Çalışma Bir Otomotiv Yan Sanayi Örneği Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2010:43, Bursa).

Tablo 2.2: ERG Teorisinin Birey – Organizasyon Karşılaştırması.

	Birey Açısından	Organizasyon Açısından
Var olma	Açlık, barınma, ısınma gibi temel istekleridir	Ücret, çalışma şartları, prim, ikramiye gibi isteklerdir.
Beraber Olma	İnsanlar arası sağlıklı ve sosyal ve duygusal ilişki.	Çalışma ortamında güçlü ilişkiler.
Gelişme	Potansiyelini yükseltme	Kişisel gelişimini sürdürme

Şekil 2.2'den yararlanarak hazırlanan Tablo 2.2'de ERG Teorisinin birey ve organizasyon açısından karşılaştırması sunulmuştur.

2.3.1.4 McClelland'ın başarı güdüsü teorisi

McClelland'a göre insan ihtiyaçları yaşam döngüsü boyunca değişmektedir. Başka bir ifadeyle, insan ihtiyaçları yaşam tecrübelerine göre dönemler itibarıyla değişiklik göstermektedir (Semerci, 2005:20). Bu ihtiyaçlar zamanla değişiklik gösteriyor olsa da, McClelland çalışmasını üç başlık altında toplamıştır. Bunlar; başarı ihtiyacı, bağlılık ihtiyacı ve güç ihtiyacıdır.

Başarı İhtiyacı: Bu ihtiyaçlar içerisinde bireyi ve toplumu en çok etkileyen ihtiyacın başarı olduğunu iddia edilmektedir. Başarı ihtiyacı şiddetli olan birey,

kendilerine ulaşılması zor ve büyük çaba gerektiren anlamlı hedefler belirleyerek bu amaca ulaşmak için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek davranışlar gösterirler (Baydar, 2001:50). Özer ve Topaloğlu başarıya ihtiyacı olan bireylerin sergiledikleri ortak davranışları aşağıdaki gibi belirtmişlerdir (Özer-Topaloğlu, 2008-95):

- a. Hesaplanabilir riskler almaktadırlar.
- b. Güçlü bir geri bildirim mekanizmasına sahiptirler.
- c. Başarı bir motivasyon kaynağıdır.
- d. Zihinleri sürekli olarak hedefle odaklanmıştır.
- e. Sorumluluk almaktan çekinmezler.

Bağlılık İhtiyacı: Bu ihtiyaç bir guruba dahil olma, ilişkilerini geliştirme ya da ilişki kurmayı ifade etmektedir. Bireyin bağlılık ihtiyacının sebebi menfaat ya da sosyal ilişkilerini güçlendirme şeklinde farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak genel olarak dostane ilişkiler kurarlar, rekabet yerine işbirliğine yönelerek ve karşılıklı anlayışı benimseyerek ilişki kurma ya da güçlendirme eğilimindedirler (Özer-Topaloğlu, 2008:95).

Güç İhtiyacı: Bu ihtiyaç içerisinde olan birey, diğer bireylere liderlik etme istediğindedir. Bu nedenle gücünü koruma, güç kaynaklarını geliştirme ve etki alanını genişletmek eğilimindedirler. Kendilerine güç sağlayacak durumlar karşısında rekabetten çekinmezler ve rekabetten haz duyarlar (Can, 1997:175).

Bu teorinin lider açısından önemi ise, personel ihtiyaçları belirlenebilirse, personel seçimi ve yerleştirilmesi de bu oranda başarılı olacaktır (Çatıkoğlu; 2006:80). İsteddiği ortamda çalışan ve güdülenmiş iş gören sahip olduğu bilgi ve birikimi işine en üst seviye uygulama şansını yakalayacaktır (Semerci; 2005:21).

2.3.2 Süreç teorileri

2.3.2.1 Adams'ın eşitlik teorisi

J.Addams tarafından 1963 yılında geliştirilen teoriye göre; birey, yaptığı iş ve eylemleri aynı ya da benzer iş ve eylemleri yapan bireyler ile kıyaslar. Bu kıyaslama sonucunda algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik durumu davranışlarına yön verir. Bu ikilem bireyin motivasyon düzeyini aynı zamanda da iş tatminini etkilemektedir (Öztürk, 2003:291). Bu teoride dikkat çekilen asıl nokta “eşitlik”tir. Bu eşitlik bireyde doyum sağlamaktadır. Ancak bu doyum, tam anlamıyla motivasyon anlamı taşımamaktadır. Bireyi motive eden eşitsizlik halidir. Birey, dengeyi tekrar kurmak

amacıyla, eşitsizliği ortadan kaldırmak için harekete geçmektedir (Telman–Ünsal, 2004:26). Akdemir bu durumu aşağıdaki gibi ifade etmektedir (Akdemir, 2003:163):

- a. Eşitlik durumunda herhangi bir sorun olmaz.
- b. Düşük bir oran varsa, sorun vardır. Eşitlik olmadığını fark eden birey doyumsuzluğun baskısından kurtulmak için kendi menfaatini artıramazsa organizasyona yaptığı hizmetin miktarını azaltır.
- c. Yüksek bir oran çıkarsa yine problem vardır. Birey bu durumdan huzursuzluk duyar ve çalışma arkadaşlarının baskıları altında ezilir.

Bu denge yalnızca birey için geçerli değildir. Aynı denge organizasyon için de geçerlidir. Organizasyonun bireye yaptırdığı iş ile karşılığında verdiği menfaat uyum göstermelidir. Yani ideal denge kurularak adil ortam yaratılmaz. İş yükü fazla, menfaat düşük kalırsa bireyin motivasyonu düşer, performansı azalır yani işletme verimliliği düşer. İş yükü az, menfaat fazla olursa da birey az çalışmaya yönlendirilmiş olur. Bundan nedenle denge kurulmadan bireyden yüksek verim alınamaz (Önün–Tüzün, 2005:52).

Koçel'e göre bu teoriyi uygulamak isteyen lider, aşağıda belirtilen unsurları göz önünde bulundurmalıdır (Koçel, 2013:637):

- a. Eşit gayret eşit şekilde ödüllendirilmelidir.
- b. Eşitlik ya da eşitsizlik durumu bireyin organizasyon içinde ve dışında yaptığı karşılaştırmaların sonucudur.
- c. Eşitsizlik durumuna gösterilen tepki değişiklik gösterebilir.
- d. Ücret yönetimindeki temel unsur, eşitlik algısıdır.

Sonuç olarak; eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerekmektedir. Kişilerin algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik motivasyon üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu için, ödüllendirilmede adil ve objektif davranmak motivasyon ve verim artışında etkilidir (Birkan; 2009:36).

2.3.2.2 Beklenti teorisi

2.3.2.2.1 Vroom beklenti teorisi

Victor Vroom tarafından geliştirilen teori, bireyin hedefleri ile bu hedeflere ulaşmak için gösterdiği çaba ve davranışları açıklamaktadır. Çalışan davranışlarını üç beklentiye göre şekillendirir. Bunlar;

- a. **Bekleyiş:** Bireyin belirli davranışları sergilemesi durumunda belirli sonuçlara ulaşacağı inancını ifade etmektedir. Birey gayret sarf etmekle belirli sonuçlara ulaşabileceğine inanıyorsa daha çok hayret sarf edecektir. Bu nedenle bekleyiş 0 ile +1 arasında ifade etmek mümkündür (Yılmaz, 2011:55).
- b. **Valens:** Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Valens değeri +1 ile -1 arasında ifade edilmektedir. Bunun nedeni ise; bireylerin birbirinden farklı istek, arzu ve amaçlara sahip olmasıdır. Belirli ödüller bireyler tarafından farklı arzulandığı için, valens'deki yükseklik aynı zamanda kişinin daha fazla gayret sarf etmesine neden olacaktır. Önemli olan bireyi çeken faktörü bulabilmektir (Yılmaz, 2011:55).
- c. **Araçsallık:** Birey, belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir (Yılmaz, 2011:55). Başka bir ifadeyle, bireyin istediği sonuca ulaşması durumunda kendi açısından sağlayacağı yararın algısıdır. Bazı durumlarda istekler içe içe geçebilir. Bu durumlarda birincil sonuç, ikinci kademe sonuçlar için araçtır. Bireyin terfi için göstereceği performans birincil sonuç olursa, terfi sonucunda gelen maaş artışı vb ekler ikincil sonuç olacaktır (Dizdar, 2009:20).

Ergenç'e göre bu teoriyi uygulamak isteyen lider, aşağıda belirtilen unsurları göz önünde bulundurmalıdır (Ergenç, 1992:302):

- a. Birey için hangi sonucun hangi düzeyde önemli olduğu bilinmelidir.
- b. Organizasyon için hangi performans ve davranışların istediği bilinmelidir.
- c. Performans ve ödül arasında ilişki olmalıdır.

2.3.2.2.2 Lawler-Porter teorisi

Lawler ve Porter tarafından geliştirilen bu teori aslında Vroom'un teorisini esas almış, ilaveler yaparak geliştirmiştir. Burada amaçlanan durum ise motivasyon, doyum ve performansın ilişkisini açıklamaktır. Bireyin çaba göstermesinin performansını arttırması için tek başına yeterli olmadığı belirtilmiştir. Bireyin yetenekleri, nitelikleri ve rol algısının da performansı etkilediğini ortaya konmuştur.

Yani Vroom'un modeline iki yeni faktör olan yetenek ve algılanan rolü eklemiştir (Dizdar, 2009:22).

Bu faktörlerden yetenek ile anlatılmak istenen; bireyin göstereceği gayret ile performansının artacağına inanması güdülenme için yeterlidir. Ancak performans için yeterli değildir. Gerekli yeteneğe (bilgi ve beceri) sahip olmayan birey, ne kadar çaba harcarsa harcasın bir anlamlı bir sonuca varamayacaktır (Yüksel 2000:148). Algılanan rol ile anlatılmak istenen ise; bireyin iş için gerekli özelliklere, inanca ve davranışa sahip olması gerektiğidir. Yani hangi tutumu sergileyeceğidir. Bu noktada ortaya çıkan yanlış anlamalar çatışmaya neden olacak ve performansı olumsuz etkileyecektir (Erener, 2014:153).

Burada ödüller içsel ve dışsal olarak iki kategoride algılanır. Dışsal ödüllere ücret, statü, ek ödeme gibi örnekler verilebilirken; içsel ödüllere ise kendini gerçekleştirme ya da başarı duygusu gibi örnekler verilebilir. Çalışma bu yönüyle Herzberg'in çift faktör kuramına benzer. Herzberg'in "hijyen" faktörü dışsal ödüllere, "motive edici" ödüller ise içsel ödüller ile benzerlik göstermektedir. Ancak buradaki asıl ayrım noktası ödülün, karşılaştırma sonucundaki algısıdır. İçsel ya da dışsal ödüllerin hak edilmesi gereken ödül olup olmadığı algısı, tatminin gerçekleşip gerçekleşmemesine üzerinde etkilidir (Ataman, 2002:448).

Bu teoriyi bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyenlerin Vroom teorisindeki uyarılara ek olarak aşağıdaki faktörleri de dikkate almaları gerekmektedir (Balaban, 2006:69):

- a. Bireyden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirme süreci uygulanmalıdır.
- b. Rol çatışması minimize edilmelidir.
- c. Çalışanların bireysel ödülllerinden daha çok benzer pozisyondaki bireylerin ödüllerini dikkate aldığı göz ardı edilmemelidir.
- d. İçsel ve dışsal ödüller bireyler için farklı anlamlar taşıdığı unutulmamalıdır.
- e. Sürekli kontrol süreci ile bireyin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki yaklaşımları izlenmeli ve elde edilen verilere göre süreçte gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.

2.3.2.3 Amaç teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilmiş bu teoriye göre, kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen birey, ulaşılması kolay olan hedefleri amaç belirleyen bireylere oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Buradaki asıl nokta, bireyin belirlediği amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Büyükyavuz, 2015:79).

Amaç belirlendikten sonra, birey mevcut kapasitesini amaca ulaşmak için gerekli olan kapasite ile karşılaştıracaktır. Bu karşılaştırma sonucunda birey, mevcut kapasitesiyle hedefe ulaşamayacağını anlarsa daha fazla çaba sarf edecektir. Bu çaba sonucunda hedefe ulaşan birey kendini başarılı hissedecektir (Efil, 2006:158).

Ancak burada asla göz ardı edilmemesi gereken bir durum vardır. Bu da her bireyin farklı karakter özelliklerine sahip olduğudur. Bu farklılıklar bireyin algıladığı önem derecesini belirlemektedir. Liderin en önemli görevi organizasyonu için öngördüğü amaçlar ile bireysel amaçları örtüştürmektir. Bu uyum ne kadar büyük olursa her iki taraf için de doyum o kadar büyük olacaktır (Koçel, 2003:453).

Bu teoriyi motivasyon aracı olarak kullanacak olan liderin aşağıda sıralanan unsurları göz önünde bulundurması gerekmektedir.

- a. Birey her zaman amaçlı hareket etmeyebilir.
- b. Amaçlı hareketler her zaman rasyonel olmayabilir.
- c. Bireysel farklılıklar algıda ve amaçta farklılıklara neden olabilir.
- d. Bireysel amaçları ve yönetsel amaçlar her zaman örtüşmeyebilir.
- e. Amaca yoğunlaşan birey, amaç dışı konuları göz ardı edebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLI LİDERDİK TARZLARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Bu bölümde literatürde liderliğin motivasyona etkisi ile ilgili olarak daha önce yapılmış çalışmalar ele alınmıştır. İzleyen kısımlarda ise farklı liderlik tarzlarının çalışan motivasyona etkisini incelemek üzerine yapılmış alan araştırması sunulmuştur.

3.1 Liderlik ve Motivasyon Üzerine Yapılmış Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar

Literatürde, farklı liderlik tarzlarının motivasyon ve performans üzerindeki etkisine ilişkin birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar geniş bir zaman skalasında dağılım göstermiştir. Çalışmalarda motivasyon ve performansı etkileyen unsurlar ilişkin tespitler yer almaktadır. Fakat performans ve motivasyona doğrudan etki eden ihtiyaçlar zaman içerisinde farklılık göstermektedir. Zamanın kültür, teknoloji, ihtiyaçlar gibi insan psikolojisine etki eden faktörler üzerinde değiştirici etkisi vardır. Değişim etkisini minimum seviyede tutabilmek amacıyla son on beş yılda yapılmış çalışmaların bazıları incelenmiştir. İncelenen bu çalışmaların, yapılan araştırmayla benzerlik ya da farklılık gösteren yönleri ilerleyen aşamalarda belirtilmiştir.

Ateş (2005) çalışmasında demokratik – katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının iş tatminine ve motivasyona anlamlı etkisinin bulunduğunu, otokratik liderliği ise iş tatminine anlamlı etkisinin bulunmadığını belirtmiştir. Hava Kuvvetleri Personel Daire Başkanlığında yapılan bu çalışmaya göre tam serbestlik tanınan liderlik davranışının gösterilmesinin iş tatminini olumlu etkisinin olduğu belirtilmiştir. Bu liderlik tarzının yüksek uzmanlık gerektiren ve işten kaçmama eğilimine sahip personelin çalıştığı birimler uygulanabilir olduğunu da belirtilmiştir.

Çünkü tam serbesti tanıyan liderlik tarzı yönetim yetkisine minimum seviyede ihtiyaç duymakta ve bireylerin kendi uzmanlık alanlarında kendilerine verilen görevler çevresinde, önceden belirlenmiş amaç, plan ve programı uygulama imkanı tanınmaktadır. Ancak demokratik – katılımcı liderlerin yönetimindeki çalışanların, tam serbesti tanıyan liderlerin çalışanlarına göre daha fazla tatmin içinde olduklarını göstermektedir. Bu tarz liderliğin olduğu örgütler de personel devir hızı ve şikayet oranı düşük olduğu belirtilmiştir. Hatta çok daha az örgüt içi çatışmaya rastlanmaktadır. Bu araştırmalarda astların tercih ettiği yönetim tarzının katılımcı yöntem olduğunu açıkça belirtilmiştir.

Yılmaz (2011)'ın “çalışanların liderlik tiplerine ilişkin algılamaları ile motivasyon ilişkisi: özel sektör ve kamu sektörü çalışanları üzerine bir alan araştırması” adlı çalışmasında da Ateş'in çalışmasına benzer sonuçlar tespit edilmiştir. Yılmaz, çalışmasında özellikle demokratik liderlik tipi uygulamasının, çalışanların motivasyonunu sağlamada öne bir adım daha öne çıktığını belirtmiştir. Ancak Yılmaz, Ateşten farklı olarak organizasyonların yapısının da liderin özerk harekete etmesine imkan tanınması gerektiğini irdelemiş ve özerk hareket alanına sahip liderin daha başarılı olduğunu belirtmiştir.

Tezcan (2006) çalışmasında organizasyonun başarısının, liderin takipçilerini organizasyonun amaçlarına ne kadar yönlendirdiğini ve bu amaçların gerçekleşmesi için takipçilerini hangi oranda motive ettiğine bağlı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca organizasyon amaçlarının iş görenler tarafından gerçekleştirilmesinin sağlanması ne kadar liderin görevi ise bu iş görenlerin tatmin edilmesinin de aynı oranda liderin görevi olduğu belirtilmiştir. İş gören tatmini için liderin çeşitli motivasyon araçları kullanması gerektiği belirtilmiş, ancak bunları kullanmadan önce liderin kendi etkisini bilmesi gerektiğini irdelemiştir. Tezcan bu etkiyi “lider sahip olduğu özellikler, sergilediği davranış biçimleri ve uyguladığı güç kaynakları ile işgörenler üzerinde eşsiz bir etkiye sahip olacaktır. Bu eşsiz etki çalışanları organizasyonun vizyon ve misyonu etrafında birleştirecek, organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesi için motive edecektir” şeklinde ifade etmektedir.

Tezcan'a göre liderlik tarzının işgören motivasyon, performans ve tatminindeki yer tartışılmazdır. Özellikle belirsizlik ve esnekliğin hakim olduğu çalışma hayatında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının önemine dikkat çekmiş ve liderlerin kendilerini bu yönde geliştirmesinin gereklilik olduğunu belirtmiştir. Tezcan da Ateş

gibi tam serbest bırakıcı liderliğin yüksek uzmanlık ve olgunluğa erişmiş gruplarda uygulanması gerektiğini ifade etmiştir.

Gezici (2007), çalışmasında demokratik liderlik tarzı sergileyen yöneticinin, çalışanların iş tatmin düzeylerinin yükselttiğini belirtmiştir. Bunun sebebi olarak da demokratik liderlik tarzını benimseyen liderin işgörene daha adil davranması, gelen önerilere açık olması, iş görenlerle birlikte ortak karar alması ve güçlü iletişim kurulmasını gösterilmiştir. Ayrıca liderin elindeki motivasyon faktörlerini doğru kullanması gerektiğine değinerek, işgörenin psikolojik – fizyolojik ihtiyaçlarına uygun cevapların verilmesinin zorunluluk olduğuna ve bu şartların da lider tarafından düzenlenmesi gerektiğini belirtmektedir. Gezici diğer çalışmalardan farklı olarak, liderin de gerekirse kendi gelişimini sürmesi için gerekli olan eğitimlere işgören gibi katılması gerektiğini belirtmiştir.

Toğan (2015) “çağdaş liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ile ilişkisi: bir ilaç firması örneği” adlı çalışmasında ilaç firmalarında çalışan işgörenlerin motivasyonlarında dönüşümcü liderlik tarzının etkili olduğu sonucuna varmıştır. Dönüşümcü liderliğin işgören motivasyonuna etki etmesini ise; “işgörenlerin hedeflerini çeşitlendirip genişleterek, hedefler konusunda işgörende bilinç ve kabullenme oluşturup ve onlardan beklenmeyen eylemleri icra etmelerini sağlayacak güveni vermesi” şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca karizmatik liderlik tarzının içgüdüsel motivasyonun tetiklenmesi, işgören odaklı yaklaşım ile işgörenin potansiyelinin tamamını kullanması ve performanslarının en üst seviyeye çıkmasına yardımcı olacağını belirtmiştir. Ancak Toğan çalışmasını ilaç sektöründe uyguladığı ve bu sektörde sonuçların karşılaştırılacağı alternatif bir çalışma olmadığını, bu nedenle genel bir çıkarım yapılmaması gerektiğini belirtmiştir.

Ayhan (2010) “kamu kurumlarında liderlik tarzlarının lider etkinliği üzerine etkisi ve bir uygulama” adlı çalışmasında katılımcı, serbesti tanıyan, karizmatik, otoriter, işlemsel, paternalist ve dönüşümcü liderlik tarzlarını araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda karizmatik liderliğin diğer liderlik tarzlarına oranla daha etkili ve verimli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Paternalist liderliğin etkili olduğu fakat karizmatik liderliğin gerisinde kaldığını, ayrıca lider açısından verimsiz olduğu belirtilmiştir. Otoriter liderliğin, lider verimliliğinde pozitif ancak karizmatik liderlikten daha az etkisi olduğu ifade edilmektedir. Ancak otoriter liderlik tarzını benimseyen liderlerin aşırı derecede birincil davranışlar sergilemesi, işgörenlerin

inanç ve duygularını dikkate almaması ya da yeterince umursamaması işgörende tatminsizlik ve motivasyon kaybına neden olabileceği için sakıncalı olabileceği belirtilmiştir.

Ayrıca Ayhan (2010)'ın çalışmasında da Toğan (2015) ve Tezcan (2006)'ın çalışmalarında olduğu gibi dönüşümcü liderliğin önemi vurgulanmaktadır. Ayhan çalışmasında Berber'in çalışmasına atıfta bulunarak dönüşümcü liderliği ve önemini “işörenlerin, tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak şekilde ve kendilerine olan güvenlerini artırarak, normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eder. Böylece işgörenler, görevlerinin önemini anlayıp, organizasyondaki görevlerinin bireysel menfaatlerinin üzerine çıkmasını sağlamaktadır (Berber; 2000:35).” şeklinde ifade etmiştir.

Vural (2016) “okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi rize ili örneği” çalışmasında, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzının öğretmenlerin motivasyonlarında pozitif etki yarattığını belirtmiştir. Fakat Vural da Ayhan, Toğan ve Tezcan'ın belirttiği gibi dönüşümcü liderlik tarzının motivasyon düzeyini daha fazla arttığını belirtmektedir. Ayrıca Vural, dönüşümcü liderlik tarzının tek başına etkili olmayacağını yükselme ve terfi, diğer insanlarla ilişkiler, yöneticinin davranışları, ücret, çalışma şartları, bireysel gelişim, karar ve yönetime katılma gibi faktörlerin etkili olduğunu belirtmiştir. Burada sayılanlar unsurlar bir bakıma Gezici'nin çalışmasında ifade ettiği işgörenin ihtiyaç duyduğu psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarla benzerlik göstermektedir.

Tiryaki (2008), çalışmasında ulaştığı sonucu “geleneksel liderlik tarzı benimsemekten ziyade işgörenle iletişim kuran, fikirlerini paylaşan, onlara yol gösteren, çatışma koşullarında uzlaşmacılık rolünü üstenen, işgörenin bireysel gelişimine katkı sunan, karşılaşılan sorunlar karşısında farklı bakış açısı sunabilen, takım ruhuna önem veren, işgörelere ilham kaynağı olan, açık sözlü ve her zaman örnek alınan bir model olan dönüşümcü liderlik tarzını benimsemesi organizasyonun vizyonuna katkı sağlayacak, misyonun gerçekleşmesi sağlanacaktır” şeklinde ifade etmiştir. Tiryaki'nin çalışması bu yönüyle Toğan, Tezcan vd. sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Alan yazındaki çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında; işgörenlerin, psikolojik ve fizyolojik faktörler nedeniyle benzer koşullarda benzer davranışları sergilemediği görülmektedir. Bu durum insan davranışlarının yönetilmesini gerekli

kılmaktadır. Organizasyonlar için bu davranışlara istikrar kazandırmak büyük önem taşımaktadır. Bu noktada da lidere büyük sorumluluk düşmektedir.

Lider, sergileyeceği yönetim tarzı ile işgörenlerin davranışlarına istikrar kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle işgörenlerin fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını göz önünde tutarak, fikirlerini önemseyen, kariyer planlamasında yardımcı olan, dürüst ve açık sözlü davranan, özgür çalışma ortamı yaratan, ilham kaynağı olan bir liderlik tarzı benimsemesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

3.2 Farklı Liderlik Tarzlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi

Bu bölümde araştırmanın konusu ve kapsamı, amacı ve önemi, daha önce yapılmış olan çalışmalar ve bulguları, modeli ve hipotezleri, sınırlılıkları, evren ve örnekleme, kullanılan ölçüm araçları, istatistiksel analizler incelenecektir.

3.2.1 Araştırmanın konusu ve kapsamı

Çalışmanın konusu, farklı liderlik tarzlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Araştırma kapsamında liderlik tarzları ve motivasyonu ilişkilendiren bir model kurulmuştur. Bu model, Ankara’da filtre sektöründe faaliyet gösteren üretim bir işletmelerinde çalışanlardan toplanan veriler çerçevesinde değerlendirilmiştir.

3.2.2 Araştırmanın amacı

Araştırma, organizasyonlarda uygulanan liderlik tarzları ve motivasyon arasında anlamlı ilişki olup olmadığını belirlemek ve bu algıda demografik faktörlerin etkisini ortaya koyabilmektir. İkinci amaç ise daha başarılı organizasyonlar için nasıl bir liderlik tarzının benimsenmesi gerektiğini belirleyebilmektir.

3.2.3 Araştırmanın önemi

Günümüz iş hayatı, dinamik yapısı ve devamlı gelişen teknolojiye dolayı kesintisiz değişim sürecinin içindedir. Ancak, bu değişime ne kadar uyum sağlarsanız sağlayın insan faktörü her zaman organizasyonlar için vazgeçilmezdir. Çünkü organizasyonlara hayat veren insandır. Bireyler amaçlar doğrultusunda

yönlendirdiği, teşvik edilip harekete geçirdiği sürece iş yaşamında başarı sağlanabilecektir. Ancak bu çaba organizasyonlar için her zaman yeterli olmaz. Bireyleri, ellerinden gelenden daha fazlasını yapmaları için motive etmek bir zorunluluktur.

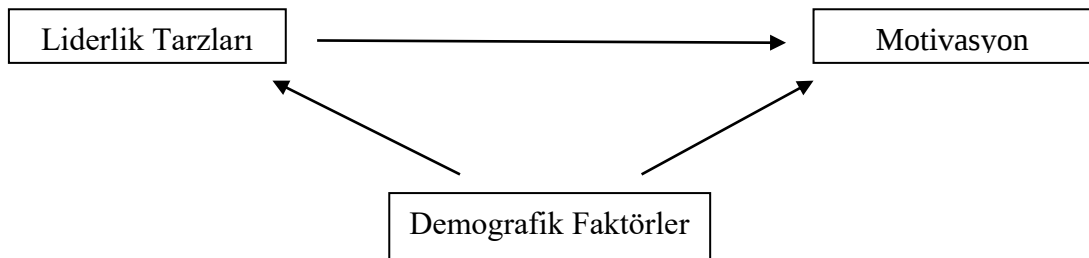
Bu noktada, lider kilit konumda yer almaktadır. Bireyleri etkileyen, sürükleyen, yönlendiren, değişime hazırlayan, iş tatminlerini yükselten ve sinerji oluşturabilen lider organizasyonlar için olmazsa olmazdır. Lider, çalışanların pozitif yönde etkilenmelerini sağlayacak unsurları bulmak zorundadır. Ulusal ve uluslararası yazında farklı liderlik tarzlarının çalışan motivasyonuna etkisini işleyen çeşitli sektörlerde yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışma ile literatürde yapılmış olan çalışmaların sonuçları karşılaştırılmış, eksiklik olarak belirtilen noktalara katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

3.2.4 Bulguları

Literatür taramasının mümkün olan en güncel veriler ile ışığında gerçekleştirilmesi amaçlandığı için son yirmi yapılan çalışmalara öncelik verilmiştir. İncelenen çalışmalar çerçevesinde, en iyi liderlik tarzı “budur” şeklinde net ifadenin ortaya koyulamadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda ideal liderlik tarzlarının, organizasyonun yapısına ve şartlara bağlı olarak farklılık gösterdiği ifade edilmiştir. İyi bir liderin şartları

3.2.5 Model ve hipotezler

Alanyazında daha önce liderlik tarzları ve motivasyon ile ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiş ve çalışmanın literatür kısmında kuramsal ilişkiler açıklanmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan araştırma soruları ve hipotezler aşağıda sıralanmıştır.



1. Demografik özellikler liderlik tarzının algısını ve motivasyonu etkilemekte midir?

H1: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.

H1_A: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H1_B: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H1_C: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzı çalışan statülerine göre farklılık göstermektedir.

H1_D: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H1_E: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzı çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

2. Demografik faktörler motivasyon faktörlerini etkilemekte midir?

H2: Çalışanların algıladıkları motivasyon faktörleri demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.

H2_A: Çalışanların algıladıkları motivasyon faktörleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H2_B: Çalışanların algıladıkları motivasyon faktörleri çalışma statüsüne göre farklılık göstermektedir.

H2_C: Çalışanların algıladıkları motivasyon faktörleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H2_D: Çalışanların algıladıkları motivasyon faktörleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H2_E: Çalışanların algıladıkları motivasyon faktörleri çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

3. Liderlik tarzları motivasyonu etkilemekte midir?

H3: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzları ile motivasyon faktörleri arasında anlamlı etki vardır.

H3_A: Dönüşümcü liderlik tarzı algısı ile motivasyon arasında anlamlı etkisi vardır.

H3_B: Etkileşimci liderlik tarzı algısı ile motivasyon arasında anlamlı etkisi vardır.

H3_C: Otokratik liderlik tarzı algısı ile motivasyon arasında anlamlı etkisi vardır.

H3_D: Demokratik liderlik tarzı algısı ile motivasyon arasında anlamlı etkisi vardır.

H3_E: Karizmatik liderlik tarzı algısı ile motivasyon arasında anlamlı etkisi vardır.

3.2.6 Sınırlılıklar

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular, araştırmada kullanılan örnekleme uygulanan anketin analizine göre elde edilmiştir. Bu nedenle araştırma sonuçları bu örnekleme sınırlı olup farklı örnekler için modelin ayrıca test edilmesi gerekmektedir.

Araştırma için diğer bir kısıtlılık da zaman boyutu ile ilgilidir. Araştırma örnekleminde yer alan katılımcıların algıları değişebileceğinden araştırma uygulandığı zaman ile sınırlıdır.

Araştırmada yer alan ölçekler, bireylerin algılarını ölçmek üzere hazırlanan değerlendirme maddeleri içermektedir. Bu nedenle katılımcıların olması gerektiğinden ziyade ideale yakın olanları işaretlemeleri mümkün olabilmektedir. Bu sebeple çalışmada sosyal beğenirlik etkisi olması da diğer bir kısıttır. Araştırmalarda veri toplama yöntemi olarak anketin seçilmesi ve işletme sahasında uygulanması durumunda personel ankete katılma konusunda gönülsüz davranışlar sergilemektedir.

3.2.7 Evren ve örneklem

Bu araştırmanın evreni Ankara Sincan 1. Organize Sanayi Bölgesinde filtre üretimi yapan büyük ölçekli sanayi işletmeleridir. Araştırma evreninden rastlantısal olarak seçilen 375 kişiye anket çalışması dağıtılmış ve 313 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Hatalı cevaplanan anketler çıkartılarak 270 kişilik örneklem ile çalışmaya devam edilmiştir. 270 kişilik örneklem, %5 kabul edilebilir hata ile %95 güven seviyesinde 900 kişilik örneklemi karşılamaktadır. Belirlenmiş olan örneklem, evreni temsil edebilmektedir.

3.2.8 Kullanılan ölçüm araçları

Ölçeğin hazırlanmasında liderlik ve motivasyon ile ilgili alan yazın çalışmaları incelenmiştir. Bu inceleme çerçevesinde liderlik tarzlarının ölçeği hazırlanırken; Ayhan (2010) çalışmaları incelenmiştir. Anketteki sorularda 1–5 arası puanlanan beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

Motivasyon ile ilgili soruları hazırlanırken Tiryaki (2008) çalışmalarını incelenmiştir. Anketteki sorularda 1–5 arası puanlanan beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

Hazırlanan çalışmanın güvenilirliğinin sınanması için rastlantısal olarak seçilen 40 personele uygulanmıştır. Hazırlanan anket formundan elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 20.0 ve SPSS Amos 24.0 programları kullanılmıştır. Pilot çalışmanın genel Cronbach's Alpha(α) değeri,807; liderlik ölçeğinin genel Cronbach's Alpha(α) değeri,768 ve motivasyon ölçeğinin genel Cronbach's Alpha(α) değeri ise,744 olarak bulunmuş ve çalışmaya devam edilmiştir. Çalışmanın tamamlanması sonucunda elde edilen verilere göre iki anketin beraber alındığı genel Cronbach's Alpha(α) değeri,915 olarak bulunmuştur.

3.2.9 İstatistiksel analizler

Araştırmaya evreni Ankara Sincan 1. Organize Sanayi Bölgesinde filtre sektöründe faaliyet gösteren yaklaşık 860 çalışanı bulunan büyük ölçekli üretim işletmeleridir. Anket uygulaması yapılan firmalar, çalışan sayılarına ilişkin bilgilerin yayınlamasına izin vermemiştir. Bu nedenle firmaların toplam çalışan sayısı yaklaşık değer olarak belirtilmiştir. Örneklem grubu rastlantısal olarak seçilen katılımcılardan oluşmaktadır. Anket formu 375 çalışana dağıtılmıştır. Bu formların 313 adedine geri dönüş yapılmış ve 62 adedi ise toplanamamıştır. Ankete katılım düzeyi %83,47 olarak saptanmıştır. Toplanan anket formlarının incelenmesi sonucunda boş bırakılan, birden çok seçenek işaretlenen ya da uç değerlerde cevaplanan 43 form değerlendirmeden çıkartılarak, analize 270 kişilik örneklem gruba devam edilmiştir.

Tablo 3.1'de ankete katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanlardan

- a. 45 kişi (%16,7) kadın, 225 kişi (%83,3) ise erkektir.

- b. 45 kişi (%16,7) 0-1 yıl, 100 kişi (%37) 2-5 yıl aralığında, 58 kişi (%21,5) 6-10 yıl aralığında, 34 kişi (%12,6) 11-15 yıl aralığında ve 33 kişi de (%12,2) 16 yıldan uzun süredir çalışmaktadır.
- c. 27 kişi (%10) 20-25 yaş aralığında, 123 kişi (%45,5) 26-35 yaş aralığında, 89 kişi (%33) 36-45 yaş aralığında ve 31 kişi de (%11,5) 46 yaşından büyüktür.
- d. 192 kişi (%71,1) evli, 78 kişi (%28,9) bekaıdır.
- e. 165 kişi (%61,1) üretim elemanı, 56 kişi uzman (%20,7) ve 49 kişi (%18,1) diğerkategorisinde yer almaktadır.
- f. 195 kişi (%72,2) lise ve altı, 26 kişi (%9,6) önlisans, 44 kişi (%16,3) lisans, 5 kişi (%1,9) yüksek lisans – doktora eğitim düzeyine sahip olduğunu görölmektedir.

Tablo 3.1: Demografik Özelliklere Göre Dağılım.

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	45	16,7
	Erkek	225	83,3
Çalışma Süresi	0-1 Yıl	45	16,7
	2-5 Yıl	100	37
	6-10 Yıl	58	21,5
	11-15 Yıl	34	12,6
	16+ Yıl	33	12,2
Yaş	20-25 Yaş Aralığı	27	10
	26-35 Yaş Aralığı	123	45,5
	36-45 Yaş Aralığı	89	33
	46 Yaş ve Üzeri	31	11,5
Medeni Durum	Evli	192	71,1
	Bekar	78	28,9
Meslek	Üretim Elemanı	165	61,1
	Uzman	56	20,7
	Diğerk	49	18,1
Eğitim Düzeyi	Lise ve Altı	195	72,2
	Önlisans	26	9,6
	Lisans	44	16,3
	Y.Lisans-Doktora	5	1,9

Tüm anketin genel Cronbach's Alpha(α) değeri ,915 olarak bulunmuştur. Tablo 3.2'de çalışmanın bölümleri itibariyle güvenilirlik analizleri gösterilmektedir.

Liderlik ölçeğinin genel Cronbach's Alpha(α) değeri ,882 ve motivasyon ölçeğinin genel Cronbach's Alpha(α) değeri ise,898 olarak bulunmuştur. Her iki ölçekte kendi içinde alt boyutlar itibariyle dalgalanmalar gösteriyor olsa da genel kabul görmüş güvenilirlik oranı olan $\alpha > ,700$ oranını sağlamaktadır.

Tablo 3.2: Güvenilirlik Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri.

	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Liderlik	,882	28
Motivasyon	,898	19

Tablo 3.3: Doğrulayıcı Faktör Analizi.

	CMİN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Liderlik	2,052	,901	,955	,063
Motivasyon	2,972	,909	,916	,078

Ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz yapılırken liderlik ölçeğinden 10,11 ve 13 numaralı soruların tahmin gücünün,50'nin altında olduğu tespit edilmiştir. Bu sorular hesaplamadan çıkartılmış ve tablo 3.3'de belirtilmiş değerler elde edilmiştir. Motivasyon ölçeğinde tahmin gücü ,50'nin altında olan 6,7 ve 18 numaralı sorular çıkartılmıştır. Bu işlemler sonrasında yapılan hesaplamalarda liderlik ölçeği için X^2/df oranı 2,052 motivasyon ölçeği için 2,972 olduğu tespit edilmiştir. Bu oran için eşik değerin $X^2/df < 5$ olması istenmektedir (Wheton ve vd 1977). RMSEA değeri liderlik ölçeğinde,063 bulunurken, motivasyon ölçeğinde,078 bulunmuştur. Bu oran için ifade edilen eşik değer,008'dir (Rigdon, 1996:369-379). GFI değeri liderlik modelinde ,901 ve motivasyon modelinde de ,909 olarak bulunmuştur. Bu oran için ideal değerin $GFI > ,90$ olması gerektiği belirtilmiştir (Hooper vd, 2008:53-60). CFI değeri ise liderlik modelinde,955 çıkarken motivasyon modelinde,916 çıkmıştır. Bu oran için ideal değerin $CFI > ,90$ olduğu belirtilmektedir (Hu ve Bentler, 1999:1-55).

H1A: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Cinsiyetin, liderlik algısı üzerindeki etkisinin tespiti için T-Testi uygulanmıştır. T-Testi sonuçları tablo 3.4'de gösterilmektedir. Bu test için anlamlılık seviyesi $p=0,05$ olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda tüm liderlik tarzları için α

$>0,05(p)$ değerine ulaşıldığı için cinsiyet ve liderlik tarzı arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.4: Cinsiyetin Liderlik Algısına Etkisi.

Liderlik Tarzı	α	p	İlişki Durumu
Dönüşümcü Liderlik	,786	0,05	Anlamlı Farklılık Yoktur
Etkileşimci Liderlik	,308	0,05	Anlamlı Farklılık Yoktur
Otokratik Liderlik	,328	0,05	Anlamlı Farklılık Yoktur
Demokratik Liderlik	,965	0,05	Anlamlı Farklılık Yoktur
Karizmatik Liderlik	,135	0,05	Anlamlı Farklılık Yoktur

H1B: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzı yaşa göre farklılık göstermektedir.

Yaş ve liderlik tarzı algısının tespiti Anova testi uygulanmıştır. Bu test için anlamlılık seviyesi $p=0,05$ olarak belirlenmiştir. Test sonucunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilen liderlik tarzlarında, bu farklılığın hangi yaş grupları arasında gerçekleştiğinin tespiti için Post-Hoc analiz yöntemlerinden Tukey HSD testi uygulanmıştır. Tablo 3.5’de liderlik tarzlarının yaşa göre anlamlı farklılığa sahip olup olmadığının sonuçlarını gösterilmektedir.

Tablo 3.5: Liderlik Tarzı Algılarının Yaş Anlamlılıkları.

Liderlik Tarzı	Levene P	Levene (α)	Anova P	Anova Anlamlılık (α)	İlişki Durumu
Etkileşimci Liderlik	,05	,824	,05	,324	Anlamlı Farklılık Yoktur
Otokratik Liderlik	,05	,824	,05	,328	Anlamlı Farklılık Yoktur
Dönüşümcü Liderlik	,05	,278	,05	,011	Anlamlı Farklılık Vardır
Demokratik Liderlik	,05	,248	,05	,133	Anlamlı Farklılık Yoktur
Karizmatik Liderlik	,05	,305	,05	,0001	Anlamlı Farklılık Vardır

Tablo 3.5’deki verilerde bütün liderlik tarzlarında homojen dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Homojen dağılıma sahip gruplarda uygulanmış olan anova testleri sonucunda dönüşümcü ve karizmatik liderlik tarzlarında $p > \alpha$ sağlandığı için yaş grupları içinde anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmaktadır. Dönüşümcü ve karizmatik liderlik algılarının hangi yaş gruplarında değiştiği Tablo 3.6 ve Tablo 3.8’de gösterilmiştir.

Tablo 3.6: Dönüşümcü Liderlik Algısının Yaşa Göre Anlamlı Farklılığı.

(I) yaş	(J) yaş	Ortalamalar Farkı (I-J)	SS	Anlamlılık (α)
20-25	26-35	-,20973	,19894	,718
	36-45	-,45159	,20567	,127
	46+	,13401	,24641	,948
26-35	20-25	,20973	,19894	,718
	36-45	-,24186	,13027	,249
	46+	,34374	,18812	,263
36-45	20-25	,45159	,20567	,127
	26-35	,24186	,13027	,249
	46+	,58560*	,19522	,016
46+	20-25	-,13401	,24641	,948
	26-35	-,34374	,18812	,263
	36-45	-,58560*	,19522	,016

Tablo 3.7: Dönüşümcü Liderlik Algı Farklılığı Düzeyi.

Yaş	Kişi Sayısı	Anlamlı Farklılık Düzeyi
20-25	27	2,2469
26-35	123	2,4566
36-45	89	2,6985
46+	31	2,1129
Toplam	270	2,4759

Tablo 3.6’da yer alan verilere göre ,05 varyanslı anlamlılık düzeyinde dönüşümcü liderlik algısı 36-45 yaş arası çalışanlar ile 46 yaş ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Tablo 3.7’deki anlamlı farklılık düzeylerine bakıldığında ise 36-45 yaş arası çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik algısı, 46 yaş ve üzeri çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik algısından daha yüksektir.

Tablo 3.8: Karizmatik Liderlik Algısının Yaşa Göre Anlamlı Farklılığı.

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar Farkı (I-J)	SS	Anlamlılık (α)
20-25	26-35	,14905	,21149	,895
	36-45	-,41448	,21864	,232
	46+	,25018	,26196	,775
26-35	20-25	-,14905	,21149	,895
	36-45	-,56353*	,13849	,000
	46+	,10113	,19999	,958
36-45	20-25	,41448	,21864	,232
	26-35	,56353*	,13849	,000
	46+	,66466*	,20754	,008
46+	20-25	-,25018	,26196	,775
	26-35	-,10113	,19999	,958
	36-45	-,66466*	,20754	,008

Tablo 3.9: Karizmatik Liderlik Algı Farklılığı Düzeyi.

Yaş	Kişi Sayısı	Anlamlı Farklılık Düzeyi
20-25	27	2,8889
26-35	123	2,7398
36-45	89	3,3034
46+	31	2,6387
Toplam	270	2,9289

Tablo 3.8’da yer alan verilere göre,05 anlamlılık düzeyinde karizmatik liderlik algısı 26-35 yaş ile 36-45 yaş arası çalışanlarda ve 36-45 yaş arası çalışanlar ile 46 yaş ve üzeri çalışanlarda anlamlı farklılık göstermektedir. Tablo 3.9’daki verilere göre 36-45 yaş arası çalışanların karizmatik liderlik algısı (3,3034) diğer bütün yaş gruplarına nazaran daha yüksektir.

H1c: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzı çalışan statülerine göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların mesleki pozisyonlarının, liderlik tarzı algısına etkisinin tespiti için Anova testi uygulanmıştır. Bu test için anlamlılık seviyesi $p=0,05$ olarak belirlenmiştir. Test sonucunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilen liderlik tarzlarında, bu farklılığın hangi yaş grupları arasında gerçekleştiğinin tespiti için Post-Hoc analiz yöntemlerinden Tukey HSD testi ve Games Howell testi uygulanmıştır. Tablo 3.10’de liderlik tarzlarının çalışanların grupları arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığının sonuçlarını gösterilmektedir.

Tablo 3.10: Liderlik Tarzı Algılarının Çalışan Statüsüne Göre Anlamli Farklılığı.

Liderlik Tarz	Levene P	Levene (α)	Anova P	Anova Anamlılık (α)	İlişki Durumu
Dönüşümcü Liderlik	0,05	,120	0,05	,001	Anlamli Farklılık Vardır
Etkileşimci Liderlik	0,05	,082	0,05	,013	Anlamli Farklılık Vardır
Otokratik Liderlik	0,05	,016*	0,05	,033	Anlamli Farklılık Vardır
Demokratik Liderlik	0,05	,004*	0,05	,0001	Anlamli Farklılık Vardır
Karizmatik Liderlik	0,05	,007*	0,05	,037	Anlamli Farklılık Vardır

*Heterojen grupları ifade etmektedir.

Tablo 3.10'deki veriler, çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının çalışan statüsüne göre anlamli farklılığa sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ,05 varyanslı homojenlik testine göre homojen dağılıma sahipken; otokratik, demokratik ve karizmatik liderlik tarzları heterojen dağılıma sahiptir. Anlamli farklılığa sahip homojen dağılıma gösteren grupların hangi çalışan statüsünden farklılaşma yaşandığının tespiti için Tukey HDS testi, heterojen dağılım gösteren grupların hangi çalışan statüsünden farklılaşma yaşandığının tespitinde ise Games Howell testi kullanılmıştır.

Tablo 3.11: Dönüşümcü Liderlik Algısının Mesleki Statüye Göre Anlamli Farklılığı.

(I) Meslek	(J) Meslek	Ortalamalar Farkı (I-J)	SS	Anamlılık (α)
	Diğer	,49579*	0,15117	0,003
Uzman	Üretim Elemanı	-,38355*	0,1437	0,022
	Diğer	0,11224	0,18176	0,811
Diğer	Üretim Elamanı	-,49579*	0,15117	0,003
	Uzman	-0,11224	0,18176	0,811

Tablo 3.12: Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Statüsüne Göre Algı Farklılığı Düzeyi.

Çalışan Statüsü	Kişi Sayısı	Anlamli Farklılık Düzeyi
Üretim Elemanı	165	2,6455
Uzman	56	2,2619
Diğer	49	2,1497
Toplam	270	2,4759

Tablo 3.11'da üretim departmanında çalışan personel ile yardımcı pozisyonlarda çalışan personelin liderlik algıları arasında anlamli farklılık vardır. $p < ,05$ yani $,003 < ,05$ durumu da bunun kanıtlamaktadır. Tablo 3.12'deki verilerin

ışığında üretim birimlerinde çalışan personelin algıladığı (2,6455) dönüşümcü liderlik algısının, diğer personelin (2,1497) dönüşümcü liderlik algısından daha yüksektir.

Tablo 3.13: Otokratik Liderlik Algısının Mesleki Statüye Göre Anlamli Farklılığı.

(I) Meslek	(J) Meslek	Ortalamalar Farkı (I-J)	SS	Anlamlılık (α)
Üretim Elemanı	Uzman	-,33424*	,11335	,011
	Diğer	-,12080	,12775	,613
Uzman	Üretim Elemanı	,33424*	,11335	,011
	Diğer	,21344	,13986	,283
Diğer	Üretim Elemanı	,12080	,12775	,613
	Uzman	-,21344	,13986	,283

Tablo 3.14: Otokratik Liderliğin Çalışan Statüsüne Göre Algı Farklılığı Düzeyi.

Çalışan Statüsü	Kişi Sayısı	Anlamli Farklılık Düzeyi
Üretim Elemanı	165	2,6717
Uzman	56	3,0060
Diğer	49	2,7925
Toplam	270	2,7630

Tablo 3.13’de üretim departmanında çalışan personel ile uzman personelin otokratik liderlik algıları arasında anlamli farklılık vardır. Tablo 3.14’de algılanan farklılığın düzeyi görülmektedir. Buna verilere göre uzman personelin algıladığı (3,0060) otokratik liderlik algısı, üretim personelinin algıladığı (2,6717) otokratik liderlikten daha yüksektir.

Tablo 3.15: Demokratik Liderlik Algısının Mesleki Statüye Göre Anlamli Farklılığı.

(I) Meslek	(J) Meslek	Ortalamalar Farkı (I-J)	SS	Anlamlılık (α)
Üretim Elemanı	Uzman	,70501*	,13526	,000
	Diğer	,57151*	,15059	,001
Uzman	Üretim Elemanı	-,70501*	,13526	,000
	Diğer	-,13350	,16651	,703
Diğer	Üretim Elemanı	-,57151*	,15059	,001
	Uzman	,13350	,16651	,703

Tablo 3.16: Demokratik Liderliğin Çalışan Statüsüne Göre Algı Farklılığı Düzeyi.

Çalışan Statüsü	Kişi Sayısı	Anlamlı Farklılık Düzeyi
Üretim Elemanı	165	3,2586
Uzman	56	2,5536
Diğer	49	2,6871
Toplam	270	3,0086

Tablo 3.15’de üretim departmanında çalışan personelin algıladığı demokratik liderlik algısı, uzman ve diğer personelin algıladığı demokratik liderlik algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Tablo 3.16’daki verilere göre en yüksek demokratik liderlik algısı üretim birimlerinde çalışan personelde görülmektedir.

Tablo 3.17: Karizmatik Liderlik Algısının Mesleki Statüye Göre Anlamlı Farklılığı.

(I) Meslek	(J) Meslek	Ortalamalar Farkı (I-J)	SS	Anlamlılık (α)
Üretim Elemanı	Uzman	,27955	,14678	,142
	Diğer	,37291*	,14974	,038
Uzman	Üretim Elemanı	-,27955	,14678	,142
	Diğer	,09337	,17162	,850
Diğer	Üretim Elemanı	-,37291*	,14974	,038
	Uzman	-,09337	,17162	,850

Tablo 3.18: Karizmatik Liderliğin Çalışan Statüsüne Göre Algı Farklılığı Düzeyi.

Çalışan Statüsü	Kişi Sayısı	Anlamlı Farklılık Düzeyi
Üretim Elemanı	165	3,0545
Uzman	56	2,7750
Diğer	49	2,6816
Toplam	270	2,9289

Tablo 3.17’de verilere göre üretim departmanında çalışan personelin algıladığı karizmatik liderlik algısı, yardımcı işlerde çalışan personelin algıladığı karizmatik liderlik algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Tablo 3.18’deki verilere göre üretim biriminde çalışan personelin algıladığı karizmatik liderlik algısı yardımcı birimlerde çalışan personelin algıladığı karizmatik liderlik algısından yüksek olduğu görülmektedir.

H1D: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.19’de çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarından karizmatik liderliğin eğitim durumuna göre ,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılığa sahip olduğunu göstermektedir

Tablo 3.19: Liderlik Tarzı Algılarının Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Anlamlı Farklılığı.

Liderlik Tarz	Levene P	Levene (α)	Anova P	Anova Anlamlılık (α)	İlişki Durumu
Dönüşümcü Liderlik	0,05	,426	0,05	,067	Anlamlı Farklılık Yoktur
Etkileşimci Liderlik	0,05	,411	0,05	,284	Anlamlı Farklılık Yoktur
Otokratik Liderlik	0,05	,291	0,05	,359	Anlamlı Farklılık Yoktur
Demokratik Liderlik	0,05	,079	0,05	,188	Anlamlı Farklılık Yoktur
Karizmatik Liderlik	0,05	,019	0,05	,003	Anlamlı Farklılık Vardır

Tablo 3.20: Karizmatik Liderlik Algısının Eğitim Düzeyine Göre Anlamlı Farklılığı.

(I) Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Ortalamalar Farkı (I-J)	SS	Anlamlılık (α)
Lise ve altı	Önlisans	,20171	,24609	,845
	Lisans	,62246*	,14548	,0001
	Yüksek Lisans-Doktora	,43761	,17710	,166
Önlisans	Lise ve altı	-,20171	,24609	,845
	Lisans	,42075	,26686	,403
	Yüksek Lisans-Doktora	,23590	,28534	,841
Lisans	Lise ve altı	-,62246*	,14548	,0001
	Önlisans	-,42075	,26686	,403
	Yüksek Lisans-Doktora	-,18485	,20499	,804
Yüksek Lisans-Doktora	Lise ve altı	-,43761	,17710	,166
	Önlisans	-,23590	,28534	,841
	Lisans	,18485	,20499	,804

Tablo 3.21: Karizmatik Liderliğin Çalışanın Eğitim Düzeyine Göre Algı Farklılığı Düzeyi.

Eğitim Düzeyi	Kişi Sayısı	Anlamlı Farklılık Düzeyi
Lise ve altı	195	3,1376
Önlisans	26	2,9359
Lisans	44	2,5152
Yüksek Lisans-Doktora	5	2,7000
Toplam	270	3,0086

Tablo 3.20’de Karizmatik liderlik verilere göre lise ve altı eğitim seviyesine sahip çalışan personelin algıladığı karizmatik liderlik algısı, lisans seviyesinde eğitime sahip çalışan personelin algıladığı karizmatik liderlik algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Tablo 3.21’deki verilere göre lise ve altı eğitim seviyesine sahip çalışan personelin algıladığı karizmatik liderlik algısı özellikle lisans seviyesi eğitime sahip personelin algıladığı karizmatik liderlik algısından yüksek olduğu görülmektedir.

H1E: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzı çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.22’de veriler, çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarından karizmatik liderliğin çalışma süresine göre ,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.22: Liderlik Tarzı Algılarının Çalışma Süresine Göre Anlamlı Farklılığı.

Liderlik Tarz	Levene P	Levene (α)	Anova P	Anova Anlamlılık (α)	İlişki Durumu
Dönüşümcü Liderlik	0,05	0,037	0,05	0,380	Anlamlı Farklılık Yoktur
Etkileşimci Liderlik	0,05	0,683	0,05	0,093	Anlamlı Farklılık Yoktur
Otokratik Liderlik	0,05	0,455	0,05	0,380	Anlamlı Farklılık Yoktur
Demokratik Liderlik	0,05	0,119	0,05	0,477	Anlamlı Farklılık Yoktur
Karizmatik Liderlik	0,05	0,686	0,05	0,032	Anlamlı Farklılık Vardır

Tablo 3.23’de Karizmatik liderlik verilere göre 2-5 yıl çalışma süresine sahip çalışanların algıladığı karizmatik liderlik algısı, 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanların algıladığı karizmatik liderlik algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Tablo 3.24’deki verilere göre 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanların algıladığı karizmatik liderlik algısı 2-5 yıl çalışma süresine sahip çalışanların algıladığı karizmatik liderlik algısından yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.23: Karizmatik Liderlik Algısının Çalışma Süresine Göre Anlamlı Farklılığı.

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	SS	Anlamlılık (α)
0-1	2-5	-,01111	,18185	1,000
	6-10	-,31732	,20125	,514
	11-15	-,58405	,23020	,086
	16+	-,11596	,23218	,987
2-5	0-1	,01111	,18185	1,000
	6-10	-,30621	,16721	,358
	11-15	-,57294*	,20112	,038
	16+	-,10485	,20338	,986
6-10	0-1	,31732	,20125	,514
	2-5	,30621	,16721	,358
	11-15	-,26673	,21882	,740
	16+	,20136	,22090	,892
11-15	0-1	,58405	,23020	,086
	2-5	,57294*	,20112	,038
	6-10	,26673	,21882	,740
	16+	,46809	,24756	,325
16+	0-1	,11596	,23218	,987
	2-5	,10485	,20338	,986
	6-10	-,20136	,22090	,892
	11-15	-,46809	,24756	,325

Tablo 3.24: Karizmatik Liderliğin Çalışma Süresine Göre Algı Farklılığı Düzeyi.

Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Anlamlı Farklılık Düzeyi
0-1 Yıl	45	2,7689
2-5 Yıl	100	2,7800
6-10 Yıl	58	3,0862
11-15 Yıl	34	3,3529
16+ Yıl	33	2,8848
Toplam	270	2,9289

H2A: Çalışanların algıladıkları motivasyon faktörleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

Yaşın, motivasyona etkisinin tespitinde Anova testi uygulanmıştır. Tablo 3.25’de belirtilen sonuçlar için anlamlılık seviyesi $p=0,05$ olarak belirlenmiştir. Test

sonucunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilen motivasyon faktörlerinde, bu farklılığın hangi yaş gruplar arasında gerçekleştiğinin tespiti için Post-Hoc analiz yöntemlerinden Tukey HDS testi uygulanmıştır. Tablo 3.25’de yer alan motivasyon faktörleri homojen dağılım göstermiştir.

Tablo 3.25: Motivasyon Faktörlerinin Yaşa Göre Anlamlılıkları.

Motivasyon Faktörü	Levene P	Levene (α)	Anova P	Anova Anlamlılık (α)	İlişki Durumu
Örgütsel Yönetmel Faktörler	0,05	,195	0,05	0,99	Anlamlı Farklılık Yoktur
Ekonomik Faktörler	0,05	,177	0,05	,0001	Anlamlı Farklılık Vardır
Psiko-Sosyal Faktörler	0,05	,177	0,05	,0001	Anlamlı Farklılık Vardır

Tablo 3.26: Ekonomik Motivasyon Araçlarının Yaşa Göre Anlamlı Farklılığı.

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar Farkı (I-J)	SS	Anlamlılık
20-25	26-35	,01174	,22099	1,000
	36-45	-,30857	,22846	,532
	46+	,69415	,27373	,057
26-35	20-25	-,01174	,22099	1,000
	36-45	-,32032	,14471	,122
	46+	,68240*	,20897	,007
36-45	20-25	,30857	,22846	,532
	26-35	,32032	,14471	,122
	46+	1,00272*	,21686	,000
46+	20-25	-,69415	,27373	,057
	26-35	-,68240*	,20897	,007
	36-45	-1,00272*	,21686	,000

Tablo 3.27: Ekonomik Motivasyon Araçlarının Yaşa Göre Algı Farklılığı Düzeyi.

Yaş	Kişi Sayısı	Anlamlı Farklılık Düzeyi
20-25	27	3,6296
26-35	123	3,6179
36-45	89	3,9382
46+	31	2,9355
Toplam	270	3,6463

Tablo 3.26’da 46 yaş ve üzeri personel, 26-35 ve 36-45 yaş gruplarındaki personelin algıladığı ekonomik motivasyon araçlarının algısı anlamlı farklılık göstermektedir. Tablo 3.27’de belirtilmiş olan anlamlı farklılık düzeylerine göre, 36-45 yaş grubu çalışanların algıladığı ekonomik motivasyon faktörleri algısı daha yüksektir.

Tablo 3.28: Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının Yaşa Göre Anlamlı Farklılığı.

(I) yaş	(J) yaş	Ortalamalar Farkı (I-J)	SS	Anlamlılık
20-25	26-35	-,07693	,16194	,965
	36-45	-,37106	,16742	,121
	46+	,05337	,20058	,993
26-35	20-25	,07693	,16194	,965
	36-45	-,29413*	,10604	,030
	46+	,13030	,15313	,830
36-45	20-25	,37106	,16742	,121
	26-35	,29413*	,10604	,030
	46+	,42443*	,15891	,040
46+	20-25	-,05337	,20058	,993
	26-35	-,13030	,15313	,830
	36-45	-,42443*	,15891	,040

Tablo 3.29: Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının Yaşa Göre Algı Farklılığı Düzeyi.

Yaş	Kişi Sayısı	Anlamlı Farklılık Düzeyi
20-25	27	2,5802
26-35	123	2,6572
36-45	89	2,9513
46+	31	2,5269
Toplam	270	2,7315

Tablo 3.28’de belirtilmiş olan verilere göre 36-45 yaş ve üzeri personel, 26-35 yaş ile 46 ve üzeri yaş gruplarındaki çalışanların algıladığı psiko sosyal faktörlerin algısı anlamlı farklılık göstermektedir. Tablo 3.29’de belirtilmiş olan anlamlı farklılık düzeylerine göre, 36-45 yaş grubu çalışanların algıladığı psiko-sosyal motivasyon faktörleri algısı daha yüksektir.

H2B: Çalışanların algıladıkları motivasyon faktörleri çalışma statüsüne göre farklılık göstermektedir.

Çalışan statüsünün, motivasyona etkisinin tespitinde Anova testi uygulanmıştır. Tablo 3.30’da belirtilen sonuçlar için anlamlılık seviyesi $p=0,05$ olarak belirlenmiştir. Ayrıca motivasyon faktörleri homojen dağılıma sahip olduğu belirlenmiştir. Test sonucunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilen motivasyon faktörlerinde, bu farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğinin tespiti için Post-Hoc analiz yöntemlerinden Tukey HDS testi uygulanmıştır.

Tablo 3.30: Motivasyon Faktörlerinin Çalışan Statüsüne Göre Anlamlılığı.

Motivasyon Faktörü	Levene P	Levene (α)	Anova P	Anova Anlamlılık (α)	İlişki Durumu
Örgütsel Yönetsel Faktörler	0,05	,868	0,05	,051	Anlamlı Farklılık Yoktur
Ekonomik Faktörler	0,05	,138	0,05	,175	Anlamlı Farklılık Yoktur
Psiko-Sosyal Faktörler	0,05	,281	0,05	,009	Anlamlı Farklılık Vardır

Tablo 3.31: Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının Çalışan Statüsüne Göre Anlamlı Farklılığı.

(I) Meslek	(J) Meslek	Ortalamalar Farkı (I-J)	SS	Anlamlılık
Üretim Elemanı	Uzman	,34242*	,11811	,011
	Diğer	,21998	,12425	,182
Uzman	Üretim Elemanı	-,34242*	,11811	,011
	Diğer	-,12245	,14939	,691
Diğer	Üretim Elemanı	-,21998	,12425	,182
	Uzman	,12245	,14939	,691

Tablo 3.32: Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının Çalışan Statüsüne Göre Algı Farklılığı Düzeyi.

Çalışan Statüsü	Kişi Sayısı	Anlamlı Farklılık Düzeyi
Üretim Elemanı	165	2,8424
Uzman	56	2,5000
Diğer	49	2,6224
Toplam	270	2,7315

Tablo 3.31’de üretim bölümü çalışanları ile uzman personelin algıladığı psiko-sosyal motivasyon faktörleri anlamlı farklılık göstermektedir. Tablo 3.32’de belirtilen algıdaki farklılık düzeylerine göre üretim elemanların algıladığı psiko-sosyal motivasyon faktörleri algısı, uzman personelden daha yüksektir.

H2c: Çalışanların algıladıkları motivasyon faktörleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların medeni durumlarının, motivasyon algısına etkisinin tespitinde T-Testi uygulanmıştır. Tablo 3.33’de belirtilen sonuçlar için anlamlılık seviyesi $p=0,05$ olarak belirlenmiştir

Tablo 3.33: Motivasyon Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Anlamlılığı.

Liderlik Tarzı	α	p	İlişki Durumu
Örgütsel Yönetsel Faktörler	,044	0,05	Anlamlı Farklılık Vardır
Ekonomik Faktörler	,241	0,05	Anlamlı Farklılık Yoktur
Psiko-Sosyal Faktörler	,201	0,05	Anlamlı Farklılık Yoktur

Tablo 3.34: Örgütsel Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanın Medeni Durumuna Göre Algı Farklılık Düzeyi.

Medeni Durum	Kişi Sayısı	Anlamlı Farklılık Düzeyi
Evli	192	2,9891
Bekar	78	2,7809

Tablo 3.33’deki verilere göre örgütsel yönetsel motivasyon faktörlerinin algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Tablo 3.34’deki verilere göre, evli çalışanların algıladıkları örgütsel yönetsel motivasyon faktörleri algısı bekar çalışanların algısından daha yüksektir

H2d: Çalışanların algıladıkları motivasyon faktörleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların eğitim düzeylerinin, motivasyon algısına etkisinin tespitinde Anova testi uygulanmıştır. Tablo 3.35’de belirtilen sonuçlar için anlamlılık seviyesi $p=0,05$ olarak belirlenmiştir. Ayrıca motivasyon faktörleri homojen dağılıma sahip olduğu belirlenmiştir. Test sonucunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilen motivasyon faktörlerinde, bu farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğinin tespiti için Post-Hoc analiz yöntemlerinden Tukey HDS testi uygulanmıştır.

Tablo 3.35: Çalışanların Algıladıkları Motivasyon Faktörlerinin Eğitime Göre Anlamlı Farklılığı.

Motivasyon Faktörü	Levene P	Levene (α)	Anova P	Anova Anlamlılık (α)	İlişki Durumu
Örgütsel Yönetsel Faktörler	0,05	,646	0,05	,219	Anlamlı Farklılık Yoktur
Ekonomik Faktörler	0,05	,075	0,05	,495	Anlamlı Farklılık Yoktur
Psiko-Sosyal Faktörler	0,05	,329	0,05	,010	Anlamlı Farklılık Vardır

Tablo 3.36: Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörlerinin Eğitime Göre Farklılığı.

(I) Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Ortalamalar Farkı (I-J)	SS	Anlamlılık
Lise ve altı	Önlisans	,30641	,15916	,220
	Lisans	,39003*	,12723	,013
	Yüksek Lisans-Doktora	,05897	,34526	,998
Önlisans	Lise ve altı	-,30641	,15916	,220
	Lisans	,08362	,18857	,971
	Yüksek Lisans-Doktora	-,24744	,37226	,910
Lisans	Lise ve altı	-,39003*	,12723	,013
	Önlisans	-,08362	,18857	,971
	Yüksek Lisans-Doktora	-,33106	,35977	,794
Yüksek Lisans-Doktora	Lise ve altı	-,05897	,34526	,998
	Önlisans	,24744	,37226	,910
	Lisans	,33106	,35977	,794

Tablo 3.37: Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörlerinin Eğitime Göre Algı Farklılığı Düzeyi.

Eğitim Düzeyi	Kişi Sayısı	Anlamlı Farklılık Düzeyi
Lise ve altı	195	2,8256
Önlisans	26	2,5192
Lisans	44	2,4356
Yüksek Lisans-Doktora	5	2,7667
Toplam	270	2,7315

Tablo 3.36'daki verilerde psiko-sosyal motivasyon faktörlerinin lise ve altı eğitim düzeyi ile lisans eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılık olduğu göstermektedir. Tablo 3.37'de anlamlı farklılık düzeyleri gösterilmiştir. Buna göre lise ve altı eğitime sahip personelin algıladığı psiko-sosyal motivasyon faktörleri algısı lisans düzeyindeki eğitime sahip personelin algısından daha yüksektir.

H2_E: Çalışanların algıladıkları motivasyon faktörleri çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Çalışma süresinin, motivasyon faktörlerinin algısını nasıl etkilediğinin tespitinde Anova testi uygulanmıştır. Bu test için anlamlılık seviyesi $p=0,05$ olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.38: Çalışanların Algıladıkları Motivasyon Faktörlerinin Çalışma Süresine Göre Farklılığı.

Motivasyon Faktörü	Levene P	Levene (α)	Anova P	Anova Anlamlılık (α)	İlişki Durumu
Örgütsel Yönetmel Faktörler	0,05	,002*	0,05	,010	Anlamli Farklılık Vardır
Ekonomik Faktörler	0,05	,801	0,05	,024	Anlamli Farklılık Vardır
Psiko-Sosyal Faktörler	0,05	,126	0,05	,002	Anlamli Farklılık Vardır

*Heterojen grubu ifade etmektedir.

Tablo 3.38'deki veriler, çalışanların algıladıkları motivasyon faktörlerinin, çalışma süresine göre anlamlı farklılığa sahip olduğunu göstermektedir. Ekonomik ve psiko-sosyal faktörler homojen dağılım gösterirken, örgütsel yönetmel faktörler heterojen dağılım göstermiştir. Farklılığın tespiti için; homojen dağılım gösteren gruplarda Tukey HDS testi, heterojen dağılım gösteren gruba Games Howell testi uygulanmıştır.

Tablo 3.39: Örgütsel Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışma Süresine Göre Farklılığı.

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalamlar Farkı (I-J)	SS	Anlamlılık
0-1	2-5	-,37374*	,13303	,046
	6-10	-,39443*	,13752	,040
	11-15	-,59727*	,15917	,003
	16+	-,33297	,14741	,170
2-5	0-1	,37374*	,13303	,046
	6-10	-,02069	,12727	1,000
	11-15	-,22353	,15040	,575
	16+	,04077	,13789	,998
6-10	0-1	,39443*	,13752	,040
	2-5	,02069	,12727	1,000
	11-15	-,20284	,15438	,684
	16+	,06146	,14222	,993
11-15	0-1	,59727*	,15917	,003
	2-5	,22353	,15040	,575
	6-10	,20284	,15438	,684
	16+	,26430	,16325	,491
16+	0-1	,33297	,14741	,170
	2-5	-,04077	,13789	,998
	6-10	-,06146	,14222	,993
	11-15	-,26430	,16325	,491

Tablo 3.40: Örgütsel Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışma Süresine Göre Algı Farklılığı Düzeyi.

Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Anlamlı Farklılık Düzeyi
0-1 Yıl	45	2,5899
2-5 Yıl	100	2,9636
6-10 Yıl	58	2,9843
11-15 Yıl	34	3,1872
16+ Yıl	33	2,9229
Toplam	270	2,9290

Tablo 3.39’da örgütsel yönetsel faktörlerin çalışma süresine göre anlamlı farklılığı belirtilmiştir. Tablo verilerine göre, 1 yıldan az çalışma süresine sahip personelin örgütsel yönetsel motivasyon faktörleri algısı 2-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip personel ile anlamlı farklılık göstermektedir. Tablo 3.40’daki verilere göre, 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip personelin algıladığı örgütsel yönetsel motivasyon faktörleri algısı diğer grupların algısından daha yüksektir.

Tablo 3.41: Ekonomik Motivasyon Faktörlerinin Çalışma Süresine Göre Farklılığı.

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	SS	Anlamlılık
0-1	2-5	-,17444	,19040	,891
	6-10	-,38927	,21071	,349
	11-15	-,52974	,24102	,184
	16+	,19798	,24309	,926
2-5	0-1	,17444	,19040	,891
	6-10	-,21483	,17506	,736
	11-15	-,35529	,21057	,444
	16+	,37242	,21294	,406
6-10	0-1	,38927	,21071	,349
	2-5	,21483	,17506	,736
	11-15	-,14047	,22910	,973
	16+	,58725	,23127	,085
11-15	0-1	,52974	,24102	,184
	2-5	,35529	,21057	,444
	6-10	,14047	,22910	,973
	16+	,72772*	,25919	,042
16+	0-1	-,19798	,24309	,926
	2-5	-,37242	,21294	,406
	6-10	-,58725	,23127	,085
	11-15	-,72772*	,25919	,042

Tablo 3.42: Ekonomik Motivasyon Faktörlerinin Çalışma Süresine Göre Algı Farklılığı Düzeyi.

Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Anlamlı Farklılık Düzeyi
0-1	45	3,4556
2-5	100	3,6300
6-10	58	3,8448
11-15	34	3,9853
16+	33	3,2576
Toplam	270	3,6463

Tablo 3.41’de ekonomik motivasyon faktörlerinin çalışma süresine göre farklılığı belirtilmiştir. Bu verilere göre 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlar ile 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların algıları anlamlı farklılık göstermektedir. Tablo 3.42’deki verilere göre, 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanların algıladığı ekonomik motivasyon faktörleri algısı daha yüksektir.

Tablo 3.43: Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörlerinin Çalışma Süresine Göre Farklılığı.

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	SS	Anlamlılık
0-1	2-5	-,22481	,13555	,462
	6-10	-,42286*	,15001	,041
	11-15	-,57364*	,17159	,008
	16+	,00034	,17306	1,000
2-5	0-1	,22481	,13555	,462
	6-10	-,19805	,12463	,506
	11-15	-,34882	,14991	,140
	16+	,22515	,15159	,573
6-10	0-1	,42286*	,15001	,041
	2-5	,19805	,12463	,506
	11-15	-,15078	,16310	,887
	16+	,42320	,16465	,079
11-15	0-1	,57364*	,17159	,008
	2-5	,34882	,14991	,140
	6-10	,15078	,16310	,887
	16+	,57398*	,18452	,018
16+	0-1	-,00034	,17306	1,000
	2-5	-,22515	,15159	,573
	6-10	-,42320	,16465	,079
	11-15	-,57398*	,18452	,018

Tablo 3.44: Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörlerinin Çalışma Süresine Göre Algı Farklılığı Düzeyi.

Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Anlamlı Farklılık Düzeyi
0-1	45	2,4852
2-5	100	2,7100
6-10	58	2,9080
11-15	34	3,0588
16+	33	2,4848
Toplam	270	2,7315

Tablo 3.43’de psiko-sosyal faktörlerin çalışma süresine göre anlamlı farklılığı belirtilmiştir. Tablo verilerine göre, 1 yıldan az çalışma süresine sahip personelin psiko-sosyal motivasyon faktörleri algısı 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip personel ile anlamlı farklılık göstermektedir. Tablo 3.44’deki verilere göre, 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip personelin algıladığı psiko-sosyal motivasyon faktörleri algısı diğer grupların algısından daha yüksektir.

H3: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzları ile motivasyon faktörleri arasında anlamlı etki vardır.

Tablo 3.45: Korelasyon Tablosu.

Correlations							
		Motivasyon	Demokratik	Dönüşümcü	Etkileşimci	Otokrotik	Karizmatik
Pearson Cor.	Motivasyon	1,000	,553	,457	,326	-,077	,475
	Demokratik	,553	1,000	,497	,443	-,224	,569
	Dönüşümcü	,457	,497	1,000	,586	-,289	,647
	Etkileşimci	,326	,443	,586	1,000	-,216	,485
	Otokrotik	-,077	-,224	-,289	-,216	1,000	-,110
	Karizmatik	,475	,569	,647	,485	-,110	1,000

Liderlik tarzları ve motivasyon arasındaki regresyon analizine başlamadan önce çoklu doğrusallık sorunu olup olmadığının tespiti için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre liderlik tarzı ile motivasyon arasındaki korelasyon düzeyi incelenmiştir. Buna göre demokratik liderlik tarzının ,553, dönüşümcü liderlik tarzının ,457, etkileşimci liderlik tarzının ,326, otokratik liderlik tarzı ile -,077 ve karizmatik liderlik ile ,475 düzeyinde korelasyon sağlanmıştır. Bu düzeyler çoklu doğrusallık problemi için eşik değer olan ,80’den küçük olduğu ve

tablo 3.46'daki VIF değerlerinin için belirlenen eşik değer $VIF < 4$ (Hair; 2010) şartları sağlandığı için çoklu doğrusallık problemine rastlanmamıştır.

Tablo 3.46: Liderlik Tarzlarının Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları.

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerans	VIF
(Constant)	1,354	,202		6,689	,000		
Demokratik	,275	,043	,401	6,425	,000	,618	1,619
Dönüşümcü	,152	,054	,206	2,827	,005	,454	2,201
Etkileşimci	-,017	,051	-,021	-,339	,735	,617	1,620
Otokrotik	,061	,044	,073	1,394	,164	,784	1,132
Karizmatik	,090	,048	,132	1,870	,063	,483	2,071

Ayrıca otokorelasyon olup olmadığının analizi için Durbin-Watson testi uygulanmıştır. Tablo 3.47'deki test sonucunda değer 1,78 olarak bulunmuştur. Bu teste göre değer 1,5-2,5 aralığında değer alması otokorelasyon olmadığının göstergesidir (Albayrak vd. 2005, s.265).

Tablo 3.47: Model Özeti.

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
,604 ^a	,365	,353	,56309	1,780

Tablo 3.47'de liderlik tarzlarının motivasyon üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı ,604'dür. Bu bağımsız değişkenler yani liderlik tarzlarının motivasyondaki değişimi açıklama oranı ise %35'dir.

Liderlik tarzları ile motivasyon arasındaki etki incelendiğinde model anlamlı bulunmuştur ($F=30,346$; $p<0,001$). Bu anlamlılık sonrasında H3 hipotezinin alt boyutları incelenebilecektir.

H3A: Dönüşümcü liderlik tarzı algısı ile motivasyon arasında anlamlı etki vardır.

Tablo 3.45'de dönüşümcü liderlik algısı ile motivasyon arasındaki korelasyon analizi verilmiştir. Bu test sonucunda dönüşümcü liderlik algısı ile motivasyon arasında orta kuvvete yakın pozitif yönde (0,457) bir ilişki vardır. Tablo 3.46'daki

verilere göre dönüşümcü liderlik tarzında $p < ,005$ olduğu için dönüşümcü liderlik tarzının motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3B: Etkileşimci liderlik tarzı algısı ile motivasyon arasında anlamlı etki vardır.

Tablo 3.46'daki verilere göre $p > ,05$ yani, $735 > ,05$ olduğu için etkileşimci liderlik tarzı ile motivasyon arasında anlamlı bir etki yoktur. Hipotez reddedilmiştir.

H3C: Otokratik liderlik tarzı algısı ile motivasyon arasında anlamlı etki vardır.

Tablo 3.46'daki verilere göre $p > ,05$ yani, $164 > ,05$ olduğu için otokratik liderlik tarzı ile motivasyon arasında anlamlı bir etkisi yoktur. Hipotez reddedilmiştir.

H3D: Demokratik liderlik tarzı algısı ile motivasyon arasında anlamlı etki vardır.

Tablo 3.45'de demokratik liderlik algısı ile motivasyon arasındaki korelasyon analizi verilmiştir. Bu test sonucunda demokratik liderlik algısı ile motivasyon arasında orta kuvvette pozitif yönde (0,553) bir ilişki vardır. Tablo 3.46'daki verilere göre $p < ,001$ olduğu için demokratik liderlik tarzı ile motivasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

H3E: Karizmatik liderlik tarzı algısı ile motivasyon arasında anlamlı etki vardır.

Tablo 3.46'daki verilere göre $p > ,05$ yani, $,063 > ,05$ olduğu için karizmatik liderlik tarzı ile motivasyon arasında anlamlı bir etkisi yoktur. Hipotez reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı işletmeler için büyük öneme sahip lider ve lideri takip edenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmektir. Liderler, organizasyonlarını sürekli ileri taşıma zorunluluğu içerisinde, günün şartlarına göre organizasyonuna yön vermektedir. Çizilecek olan yeni rotaya, organizasyonun nasıl tepki göstereceğini liderin davranışları belirleyecektir. Bu davranışlar, çalışanların motivasyonlarında kayba neden olmamalıdır. İyi bir lider olabilmenin yolu fırsat ve risklere göre organizasyona yön verirken, çalışanlara da aynı istek ve arzuyu aşılayabilmekten geçmektedir.

Bu çerçevede, çalışmanın konusu, farklı liderlik tarzlarının çalışan motivasyonunu nasıl etkilediği olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında liderlik tarzları ve motivasyonu ilişkilendiren bir model kurulmuş, Ankara'da Sincan Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren bir firmada uygulanmış ve elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Demografik faktörlerin liderlik tarzları algısı ve motivasyonla, liderlik tarzlarının da motivasyonla ilişkisi araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda;

- a. Cinsiyetin, liderlik tarzı algısına etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur.
- b. Yaşın, dönüşümcü ve karizmatik liderlik algısını etkilediği belirlenmiştir. İlişkili gruplar içerisinde, 36-45 yaş aralığında dönüşümcü ve karizmatik liderlik algıları diğer liderlik algılarından daha yüksektir.
- c. Çalışma statüsünün, tüm liderlik tarzları algısını etkilediği belirtilmiştir. İlişkili gruplar içinde uzman personelin otokratik liderlik algısını daha yüksek hissettiği ve diğer liderlik tarzlarının üretim elemanları tarafından daha yüksek hissedildiği saptanmıştır.
- d. Eğitim düzeyinin, karizmatik liderlik algısını etkilediği belirlenmiştir. İlişkili gruplar içerisinde lise ve altı eğitime sahip personelin karizmatik liderlik algısı daha yüksektir.

- e. Çalışma süresinin, karizmatik liderlik algısını etkilediği belirlenmiştir. İlişkili süreler içerisinde 11-15 yıl arası çalışan personelin algıladığı karizmatik liderlik algısı daha yüksektir.
- f. Yaşın, ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon faktörlerini etkilediği belirlenmiştir. İlişkili gruplar içerisinde, 36-45 yaş arası çalışanların algıladığı ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon faktörleri algısı diğer gruplardan daha yüksektir.
- g. Çalışma statüsünün, psiko-sosyal motivasyon faktörlerini etkilediği belirlenmiştir. İlişkili gruplar içerisinde üretim elemanlarının psiko-sosyal motivasyon faktörleri algısı daha yüksektir.
- h. Medeni durumun, örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerini etkilediği belirlenmiştir. Evli çalışanların algıladığı, örgütsel ve yönetsel faktörler algısı daha yüksektir.
- i. Eğitim düzeyinin, psiko-sosyal motivasyon faktörlerini etkilediği belirlenmiştir. İlişkili gruplar içerisinde lise ve altı eğitime düzeyine sahip çalışanların algıladığı motivasyon faktörleri algısı daha yüksektir.
- j. Çalışma süresinin, tüm motivasyon faktörlerini etkilediği belirlenmiştir. İlişkili gruplar içerisinde 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip personelin algıladığı motivasyon faktörleri daha yüksektir.
- k. Dönüşümcü liderlik algısının, motivasyonu pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.
- l. Etkileşimci liderlik algısının, motivasyona anlamlı etkisinin olmadığı belirlenmiştir.
- m. Demokratik liderlik algısının, motivasyonu pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.
- n. Otokratik liderlik algısı ile motivasyon arasında anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit belirlenmiştir.
- o. Karizmatik liderlik algısının, motivasyona anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.
- p. Liderlik tarzları ile motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde, demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının pozitif yönde orta seviyede etki ettiği tespit edilmiştir.

Demografik değişkenler özelinde araştırma sonuçları incelendiğinde kadın ve erkeklerin liderlik algılarının farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin yapılan çalışmalarda incelenmiştir. Bu çalışmalardan Çelik ve Sünbül (2008)'ün çalışması ile Çelik ve Eryılmaz (2006)'ın çalışması benzerlik göstermiş ve algı farklılığı olduğu belirtilmiştir. Ancak bu Gül ve Şahin (2011)'in çalışmasında ise liderlik algısı ve cinsiyet arasında ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuçlar cinsiyetin liderlik algısı üzerinde net bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Nitekim araştırma sonuçları da bunu göstermekte olup, liderlik algısı ile cinsiyet arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Yaşın liderlik algısı ve motivasyon üzerindeki etkisi incelendiğinde yaş grupları arasında algı farklılığı olduğu tespit edilmiştir. Çalışma özelinde yaş grupları incelendiğinde tam anlamıyla kuşak ayrımı yapılamıyor olsa da, 26-35 yaş aralığı Y kuşağının, 36-45 yaş aralığı ise X kuşağının yaş aralığını kısmen karşılamaktadır. Bu açıdan bakıldığında X kuşağı psiko-sosyal ve ekonomik motivasyon unsurları algısı diğer kuşaklardan çok daha yüksektir. X kuşağı için yapılmış olan çalışmalarda elde edilen bulgulara göre araştırma ile psiko-sosyal ihtiyaçlar çerçevesinde dinlenme, dengeli bir yaşam ve sorumluluk bilinci gibi unsurlarla örtüşmektedir. Ekonomik ihtiyaçlar çerçevesinden bakıldığında ise kazanılan paranın büyüklüğü önemlidir (Dereli-Toruntay 2005:4). Bu bakımdan yaş grupları arasındaki farklılık benzer çalışmalardaki veriler ile örtüşmektedir.

Eğitim düzeyinin liderlik algısı üzerindeki etkisi incelendiğinde eğitim düzeyinin algı farklılığı yarattığı tespit edilmiştir. Lise ve altı eğitim seviyesine sahip personelin algısı, diğer gruplar ile anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Bu farklılığın nedenine çalışma hayatına daha erken başlayan bu grubun kendilerini sürükleyebilecek bir model arayışı gösterilebilir. Shamir vd. (1993:577), Buldu (2016)'nın çalışmalarında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Görece daha düşük eğitim düzeyine sahip personelin algısında farklılaşmalar tespit edilmiştir.

Çalışma süresinin, liderlik üzerindeki etkisi incelendiğinde ise, karizmatik liderlik tarzı algısının diğer liderlik tarzlarına göre anlamlı farklılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip personelin algısı daha yüksektir. Sonuç bu yönüyle Kılıç vd. (2017:13-14) çalışmasıyla benzerlikler göstermiştir. Elde edilen verilere göre, karizmatik liderlik algısı ve motivasyon faktörlerinin etkisi yıllara göre artan bir ivme göstermiştir. Bu çerçevede

bakıldığında; zamanın karizmatik liderlik ve motivasyon faktörlerinin etkisini arttırıcı bir gücü vardır. Ancak çalışma süresi 16 yıl ve üzerine çıktığında bu etki azalışa geçmektedir. Bu duruma; personelin deneyim seviyesinin artması, beklenti ve ihtiyaçlarının yükselmesi, kariyer basamağında üst noktalarına ulaşmış olmaları gibi faktörlerin etkisi ile açıklanabilir.

Araştırma sonuçları, çalışmanın ekler bölümünde detaylandırılmış olan alan yazın taramasındaki çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda alan yazındaki ortak payda olan demokratik özellikler ile motivasyonun doğru orantılı hareketi araştırma sonucunda da elde edilmiştir. Bu anlamda Gezici (2007)'nin belirtmiş olduğu adil davranış, önerilere açık olma ve güçlü iletişim; Tiryaki (2008)'nin belirtmiş olduğu uzlaşmacı rol üstelenen ve bireysel gelişime katkı sunan; Ateş (2005)'in belirtmiş olduğu yetki ve sorumluluk alanı ile benzerlik göstermiştir.

Bu çalışma sonuçları değerlendirildiğinde, çalışanların algıladıkları liderlik tarzları demokratik ve dönüşümcü özellik gösterdiğinde motivasyona pozitif yönde olumlu ve orta kuvvette etki ettiği; etkileşimci, karizmatik ve otokratik özellikler gösterdiğinde motivasyon ile liderlik arasında anlamlı bir etki tespit edilememiştir.

Araştırmanın yapıldığı üretim işletmesi, önceden belirlenmiş üretim plan ve tekniklerine göre üretim yapmaktadır. İşletmede çalışan beyaz ya da mavi yakalı belirli tecrübe ve uzmanlığa sahip personel; yapılan iş ve süreç hakkında fikir beyan edip, sürece dahil olmak istemektedir. Bu istek, otokratik liderler tarafından karşılanmamaktadır. Özellikle belirli konularda uzmanlık bilgisine sahip beyaz yakalı personelin bu durumu hissetmesi motivasyon kaybına neden olacaktır. Üst ya da orta kademe yöneticinin, plan ya da süreçle ilgili bilgi vermeden, doğrudan yönlendirmeye personeli sürece dahil etmesi ve süreç sonunda da yürütülen program dair bilgi almadan direkt sonucu sorgulaması personelin motivasyonuna olumsuz etki eden durumlar olarak açıklanabilir.

Üretim işletmesinde liderin, mevcut sistemi korumak ve süreçte devamlılığı sağlamak istemesi tabiidir. Bu amacı yerine getirmek için personele düzenli olarak ödül ya da ceza yönetimini uygulayan etkileşimci lider, personeli belirli kalıpların içinde hareket etmeye sevk etmektedir. Bu durum bir süre sonra personelin sorgulayıcı, yenilikçi ve araştırmacı yönlerini olumsuz etkileyecektir. Yöneticinin ödül olarak vereceği maddi ya da manevi unsurlar bir süre sonra etkisini yitirecektir. Lider, bu sürecin sonunda personelini motive etme noktasında etkisiz kalacaktır.

Araştırmaya göre; personeli ast olarak değil birey olarak gören, personelle açık ve etkili iletişim kuran, dinleyen, güven veren, personelin gelişimi destekleyen ve süreçlere aktif katılımını sağlayan lider, motivasyon artışı sağlayabilecektir.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere liderlik tarzlarının motivasyon ile ilişkisi incelendiğinde en yüksek etki düzeyinin sağlandığı demokratik liderlik tarzında dahi ilişkisi yüksek kuvvette gerçekleşmemektedir. Bu durum, liderlik tarzının motivasyon unsurları ile pekiştirilmesi gerekliliğinin göstergesidir.

Araştırma sonuçlarına göre organizasyonuna yön verirken insan faktöründen optimal verim elde etmek isteyen liderin dikkat etmesi gereken unsurlar şunlardır.

- a. İşgörenlerin kararlara katılmasına imkan sağlanmalıdır.
- b. İşgörelere eşit davranılmalıdır.
- c. İşgörelin kişisel gelişimine katkı sağlayacak mesleki ve harici eğitimlerin alınmasına imkan tanınmalıdır.
- d. İşgörel motivasyonunu yükseltmek ve personel devir hızını düşürmek adil bir kariyer planlaması ya da terfi sistemi kurulmalıdır.
- e. İşgörelin motivasyonunu yükseltecek takdir, ödöl, sosyal aktivite vb uygulamalar etkin ve doğru kullanılmalıdır.
- f. Yetki ve sorumluluk alanları doğru dizayn edilmelidir.
- g. İşgörel ile lider arasında etkin ve doğru bir iletişim kurulmalıdır.
- h. İşgörelin fiziki çalışma ortamları optimal düzeyde dizayn edilmelidir.
- i. Motivasyon her zaman üst seviyede tutabilmek için işgörelin takip edilmeli ve eksikliklere hızlı müdahale edilmelidir.

Alan yazında, liderlik ve motivasyon ilişkisi üzerine çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar kamu ve özel sektörde dağılım gösteriyor olsa da alt sektörler incelendiğinde, çalışmaların ağırlıklı olarak eğitim ve sağlık sektöründe yoğunlaştığı görölmektedir. Bu çalışmada, daha önce araştırılmamış bir alanın araştırılması amaçlanmış ve üretim sektörü seçilmiştir. Bu sektörde çalışan personelin liderlik ve motivasyon ilişkisi araştırılmıştır.

Bu alanda çalışacak diğer araştırmacıların daha genel sonuçlar elde etmesi için öncelikle il genelindeki diğer sanayi bölgelerinde yer alan benzer üretim tesislerini araştırmaları ve il genellemesine ulaşmaları gerekmektedir. Farklı coğrafi bölgelerde çalışacak araştırmacıların ise; bölgeler arasında liderlik ve motivasyon faktörleri algısında farklılık olup olmadığını araştırmaları gereklidir. Farklılık varsa farklılığın

nedeni bulunmalı ve sonuçlar bu farklılığa göre yorumlanmalıdır. Gelecekte kamuya ait bir üretim tesisi kurulursa sonuçlar kamu – özel sektör olarak karşılaştırılmalıdır. Ayrıca, filtrenin ara ürün olarak kullanıldığı filtre sistemleri üreten işletmeler de incelenmeli; benzer ve farklı yönler araştırılarak ileri beslemede etki edilen sektörlerle ilişkisi ortaya koyulmalıdır.

Organizasyon büyüdüğünde, iş ve eylemlerin tek bir kişi tarafından yapılamayacağı göz önünde bulundurulduğunda; lider, motivasyon araçlarının kullanımını insan kaynakları departmanları aracılığı ile sağlamaktadır. Bu çerçevede insan kaynakları departmanı, motivasyona doğrudan etki eden motivasyon araçlarını doğru kullanmak zorundadır. Lider, organizasyon için gelecek planlaması yaparken, fırsat ve riskleri değerlendirirken nasıl seçici ve özenli davranıyorsa, insan kaynakları departmanı da personel için motivasyon araçlarını kullanırken aynı dikkat ve özeni göstermek zorundadır. Personel için doğru bir kariyer planlaması hazırlaması, görev ve sorumluluk alanı tayini, geliştirici eğitimlerin nasıl ve ne zaman verileceği, ekonomik teşvik edicilerin kullanımı bu araçlara örneklerdir. Özellikle ekonomik motivasyon araçları doğru bir planlama ile uygulanmalıdır. Bu unsurlar kullanılırken, rasyonel hedefler belirlenmeli, adalet ilkesi her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Ödül olarak verilen teşvik unsurlarının süreci ve sonucu herkese bildirilmeli ve şeffaflık sağlanmalıdır.

Orta kademe yöneticileri, lider için kısıtlı alanlarda yönetim ve icrada bulunmaktadır. Bu nedenle, motivasyon araçlarının kullanımı konusunda insan kaynakları departmanı ile yakın ilişki kurmak zorundadır. Çünkü, personelin iş ve eylemlerinde her zaman yanında olan orta kademe yöneticileridir. Orta kademe yöneticilerin personel ile olan iletişimi, çalışma şekli, beklentileri, eylem ve söylemleri personel motivasyonunda önemli bir yer teşkil etmektedir.

Sonuç olarak, işgörenlerle iletişim kuran, onların fikirlerini dinleyen ve kendi fikrini paylaşan, çatışma ortamı yerine uzlaşma ortamı arayan, farklı düşünceleri önemseyerek süreci yöneten, çalışanları tarafından inanılan, güvenilen ve takdir edilen, adaletli bir liderlik tarzı benimsenmelidir. Çizilen vizyon çerçevesinde insanların birleştirmek için motivasyonlarını üst seviyede tutabilmek şarttır. Liderler çalışanların adalet duygularını köreltmemeli ve çalışanlarının ihtiyaçlarına göre belirleyeceği motivasyon faktörleri ile bu süreci yönetmelidir.

KAYNAKÇA

- Acar, N. (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, MPM Yayınları, Ankara
- Adalan, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Kamu Sektörüne Yönelik Bir Uygulama Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Akdemir, A. (2003). Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri, İstanbul
- Akgemci, T. (2008). Stratejik Yönetim, Yenilenmiş 2.B., Gazi Kitapevi, Ankara
- Albayrak, A.S., Eroğlu, A., Kalaycı, Ş., Küçüksille, E., Ak, B., Karaatlı, M., Keskin, H.Ü., Çiçek, E., Kayış, A., Öztürk, E., Antalyalı, Ö.L., Uçar, N., Demirel, H. İşler, D.B., Sungur, O. (2005), Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Editör: Şeref Kalaycı, Ankara
- Aşıkoğlu, M. (1996). Motivasyon.: Üniversite Kitabevi, İstanbul
- Argyris, C. (1976). Increasing Leadership Effectiveness, New York: Wiley Astley
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitapevi, İstanbul
- Başaran, İ.E. (1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara Üniversitesi –Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları Numara.108, Ankara
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayınları, İstanbul
- FRANCO, L.M.; BENNETT, S.; KANFER, R; “Health sector reform And Public Sector Health Worker Motivation: A Conceptual Framework “, Social Science Medicine 54, 2002, 1255-1266. Erişim Tarihi 22 Temmuz 2019 https://www.academia.edu/1603995/Health_sector_reform_and_public_sector_health_worker_motivation_a_conceptual_framework

Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). Leaders: The Strategies For Taking Change, New York.

Berber, A. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim,11 (36),2000, İstanbul.

Besler, S. (2003), “Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü”, Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt: 19, Sayı: 1-2 S:75-86 Erişim Tarihi: 15 Ekim 2017 http://libra.anadolu.edu.tr/makaleler/iibf2003_19_1/173906.pdf

Bilecen, F. (2008), İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Birkan, K.C. (2009). Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderin Önemi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Bolat, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, (1. Baskı), Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara

Budak, G. Ve Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir

Buldu, T. (2016). Karizmatik Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi: Bir Örnek Olay Araştırması. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Buluç, B. (2009). “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, Erişim Tarihi 12 Aralık 2017, <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/852>

Büyükyavuz S. (2015) Liderlik Stillерinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Büyükgöz, T. (2008). Sektörel Bazda Kademe Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon

Can, H., Akgün, A., Kavuncubası, S. (2002), Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara

Can H. (2002), Organizasyon Ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 6, Baskı, Ankara

Çakır, G. (2009). İş Görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları Ve Denetim Odağı Değişkenin İncelenmesi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa

CATIKOĞLU, M. E. (2006). Kurum Kültürü, Motivasyon ve İş Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Karşılaştırmalı Analizi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın

Çetin, C., Mutlu, E. (1999), Yönetim Süreç Teori Ve Uygulama, Beta Basım Yayın, İstanbul

Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara

Çelik, V. (1999). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. Kuram Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi Cilt 4, Sayı 4

Çelik, S. ve Eryılmaz, F., (2006) Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği) Politeknik Dergisi Cilt: 9 Sayı: 4 s.211-224, 2006 Son Erişim 14.08.2019 <https://dergipark.org.tr/download/article-file/384586>

Çelik, C. Ve Sünbül, Ö. (2008). “Liderlik Algılamalarında Eğitim Ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,13 (3): 49-66. Erişim Tarihi 3 Kasım 2017, <http://dergipark.gov.tr/sduibfd/issue/20832/223161>

Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yasam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yasam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

Dereli, Toker (1995). Örgütsel Davranış, 3. Baskı, Ar Kitabevi, İstanbul

Dirim C. (2004). “Kriz Döneminde Motivasyon Teorilerinin Geçerliliği Ve Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Demirtaş, S. (2005). “Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi Ve Teşvik Araçlarının Yeri”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Dereli, B., ve Toruntay, H., (2015). “Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon Ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi” İstanbul Dış Ticaret Üniversitesi. Erişim Tarihi 3 Ağustos 2019
<https://www.ticaret.edu.tr/uploads/dosyalar/921/orgut.pdf>

Dincer, Ö., Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul

Dizdar A. (2009). Çalışanların İçsel Motivasyon Algısı ve Konuyla İlgili Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Düren A. Z. (2000). 2000’li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayım Dağıtım İstanbul

Efil, İ. (2002). İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım, 7. Baskı, İstanbul

Efil, İ. (2006). İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım, 8. Baskı, İstanbul

Ekmekci, M. (2015). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Elbir Ö. (2006), “Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu’nda Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya

Erarslan, İ. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. Milli Eğitim Dergisi, Erişim Tarihi 17 Ağustos 2018, Web: https://dhgm.meb.gov.tr/yayinlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm

Erdoğan, İ. (1991), İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No.242, İstanbul, s.332.

Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul

Eren, E. (2003). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul

- Erener M. (2014). Liderlik Motivasyon Etkileşimi ve İlişkileri Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Secimi Ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, No: 248, İstanbul.
- Erdoğan İ. (1991). İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No:86, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2007). İşletmelerde Davranış Malatyalı İş Adamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi – 1, İstanbul.
- Ergenç, A. (1992). "İş Tatmininin Belirleyicileri Olarak Beklenti-Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri", Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, Ankara.
- Erkut, H. (1993). Verimlilik ve Özendirme, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayınları, Sayı 6, 15-18.
- Eroğlu, F. (2004). Davranış Bilimleri. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ertürk M. (2000). Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Teşvik Araçları Ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erzurum, K. (2007). Liderlik Eğitimi ve Hizmet İçi Eğitimindeki Rolü Mersin İli Cam Sanayisi İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Etzioni, A (1964) Modern Organizations, New Jersey: Prentice-Hall.
- Gökçe, G., Şahin, A., ve Bulduklu Y. (2010) "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği" Erişim Tarihi 18 Şubat 2018 <http://dergipark.gov.tr/susead/issue/28415/302467>.
- Gündüz, H. S. Ve A. Doğan (2009). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ve Yaratıcılık Düzeyleri," 1.Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi, 01-03 Mayıs Çanakkale.
- Gül, H., ve Şahin, K., (2011) Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik Ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı Erişim Tarihi 18 Ağustos 2019 <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/196/180>.

Grean, G.B. (1976). "Role-Making Process Within Complex Organizational Psychology" Chicago: Rand McNally, s.4-8.

Güney, S. (2001). Yönetim Ve Organizasyon.: Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Güneşer, B. (2005). Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini İle İlişkisi Ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güzel, Ö. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, Erişim Tarihi, 12 Şubat 2018 https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/08/6_FGuzel.pdf.

Hair, J. F. (2010). Black, WC, Babin, BJ, & Anderson, RE (2010). Multivariate data analysis, 7.

Hodgetts Richard M., Yönetim, Çev. Canan Çetin Ve Mutlu E. C. (1997). Der Yayınları, 5. Basımdan Çeviri, İstanbul.

Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M.R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. The Electronic Journal of Business Research Methods, 6(1), 53-60.

Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling, 6(1), 1-55.

Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. Arabian Journal of Business and Management Review Erişim Tarihi, 10 Temmuz 2019 https://www.academia.edu/29594561/Arabian_Journal_of_Business_and_Management_Review.

Javed, H., Chaudhry, A.Q. (2012) Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 7; April 2012.

Karaman, A., (2005). Vizyon Yönetimi, İq Kültür Sanat Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Erişim Tarihi, 15 Aralık 2017 <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/656>.

Kappen, F., (2010) How Leadership-Styles Contribute To Employees' İtrinsic And Extrinsic Motivation Erişim Tarihi 28 Temmuz 2019 <https://www.scribd.com/document/328269385/File-121021>.

Keçecioğlu T. (2003). Lider & Liderlik, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, Keser Aşkın, Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel, Bursa.

Keskin, B. (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kılıç, G., Arkan, E., Becerikli, G., (2017) Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Türk Turizm Araştırmaları Dergisi Cilt. 1, Sayı.4. Erişim Tarihi: 18 Temmuz 2019 https://www.tutad.org/2017/vol.1_issue.4_article.01_full_text.pdf.

Kırel, Ç. (2000) "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:5,43-59, Erişim Tarihi 11 Kasım 2017, <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/525/153742.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Koçak, A. (2009). İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Bir İşletme Örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Koçel T. (2003). İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Kurtuluş, D. (2007). "Dönüştürücü Liderlik Bir Uygulama" Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Kuzu, L. (2015). Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları Ve Çalışan Personelin Motivasyonu Üzerine Bir Alan Çalışması, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Küçük, F. (2007). "Çalışanlarının İşe GÜdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama," Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 44 (511).

Memduhoğlu, H.B., Yılmaz K. (2013). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. Pegem Yayıncılık, Ankara.

- Naldöken Ü. (2008). Ek Ödeme Yapılmasının İş Gören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri Ve Sivas Devlet Hastanesinde Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivas.
- Ndaipa C.J., (2016). Eadership Styles Adopted By Headteachers And The Influence On Staff Performance Inprimary Schools Of Chimoio Cluster In Mozambique e Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS), 2016 Volume 5, Pages 107-115 Erişim Tarihi 25 Temmuz 2019. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/332293>.
- Omirtay, B. (2009). Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon Araçlarının Farklı İşletmeler Acısından Analiz, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Önen, L.-Tüzün, M. B. (2005), Motivasyon, 1. Baskı, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Özer, P., Topaloğlu,T. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları. Serinkan C. (Editör). Liderlik Ve Motivasyon. Birinci Baskı. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Özveren, M. (2008). Yönetim Düşünce Sistemi Ve Temel Kavramlar, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış, 6. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkalp, E. Ve Kirel, Ç. (1996). Örgütsel Davranış. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları.
- Öztürk, M. (2003) Fonksiyonları Acısından İşletme Ve Yönetim, İstanbul.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Rigdon, E. E. (1996). CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 3(4), 369-379.
- Robbins, S.P. (2005). Organizational Behavior, 11th Edition (International Edition), Prentice Hall.
- Rowe, W. G. – L. Guerrero (2010). Cases in Leadership, Second Edition, Sage Publications, Canada.

- Ruthankoon, R. – S. O. Ogunlana (2003). “Testing Herzberg’s two-factor theory in the Thai construction industry,” *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10 (5): 333-341.
- Saltürk M. (2008), *Yönetim Başarısı Ve Kişilik, Toplumsal Dönüşüm Yayınları*, İstanbul.
- Sabuncuoğlu Z. – Tüz M. (2001) *Örgütsel Psikoloji*, 4. Baskı Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. - Tüz, M. (2003) *Örgütsel Psikoloji*, Gözden Geçirilmiş 4.Baskı, Furkan Ofset. Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., – M. Tüz., (2013). *Örgütsel Davranış*. 5. Baskı. Aktüel Yayınları, Bursa.
- Shamir,B., House, R., Arthur, M., (1993) *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*; *Organization Science*, Vol. 4, No. 4
Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2019
https://www.researchgate.net/publication/247932400_The_Motivational_Effects_of_Charismatic_Leadership_A_Self-Concept_Based_Theory.
- Sarıer, Y. (2013) *Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği İle Okul Çıktıları Arasındaki İlişkilerin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Sarıkır, F. (2002). *Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonu Üzerine Etkisi (Bir Uygulama)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Semerci, A.S. (2005). *İş Motivasyonu ve Sonuçları TCMB’de Bir Uygulama, Yeterlilik Tezi*, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Ankara.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik Ve Motivasyon*.Nobel Yayın, Ankara.
- Shaikh F. M., Hashmi,M.A., Maitlo G.M. (2012). *The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction International Business Research* Vol. 5, No. 2; February 2012 192-201 Erişim Tarihi 20 Temmuz 2019
<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/download/14599/12891>.
- Sökmen, A., Boylu Y. (2009). *Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. *Journal of Yasar University*, 4 (15) (2381-2402). Erişim Tarihi 22 Ekim 2017
https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/08/06_sokmen_boylu.pdf.

- Şafaklı O.V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 132-143 Erişim Tarihi 15 Ocak 2018, <http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/147/163>.
- Şeker, G. (2016). İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Motivasyonuna Ve İşletme Bağlılığına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek M. Ş. Vd. (1998) Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış, Nobel, Konya.
- Şimşek, M.. (2001). İşletme Bilimlerine Giriş. Yenilenmiş. 8.Baskı, Konya.
- Şimşek M.-Akgemci, T.-Çelik, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış, Ankara.
- Taşpınar F. (2006) Motivasyon Araçlarının İş gören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Afyon.
- Tekin, Y., Ehtiyar, R. (2011) Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler Visionary Leaders: The Major Actors Of Success, 2011 24(6) 4007-4023, Erişim Tarihi 29 Kasım 2017, https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/10/6.yasemin_tekin.pdf.
- Tekin, A.Ö., Baş M., Gökdemir A., (2016) Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor'un X Ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 14, Erişim Tarihi 5 Ocak 2018 <http://dergipark.gov.tr/vizyoner/issue/22998/245978>.
- Telman, N., Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması" Cilt: 4, Sayı: 14 (1-16) Erişim Tarihi 18 Mart 2018, <http://dergipark.gov.tr/esosder/issue/6128/82185>.
- Timothy, T.A., Woolf, E.F., Hurst, C., Livingston B., (2006). Charismatic And Transformational Leadership A Review And An Agenda For Future Research. Erişim Tarihi 15 Temmuz 2019, <http://www.panglossinc.com/Judge,%20et%20al.%20PUBLISHED.pdf>.

- Toker, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Topaloğlu, M., Koç, H., (2007). Büro Yönetimi Kavramlar Ve İlkeler, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Ulukan, C., (2005). “Girişimcilerin Ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 2, S. 29 - 42. Erişim Tarihi 18 Haziran 2018 <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/445/266415.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Topaloğlu, Melih, Ve Hakan Koc (2010). Yönetim Bilimi. Seçkin Yayıncılık 1. Baskı. Ankara.
- Tozkoparan, G. (2008). Motivasyonda Süreç Kuramları. Serinkan C. (Editör). Liderlik ve Motivasyon. Birinci Baskı. Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Turna, A. (2007). Stratejik Liderlik: Üç Farklı Tur Kurumda Alan Araştırması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tiryaki, A. (2008). “İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları Ve Çalışan Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulukan, M. (2006). Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ünlüöner, K., Ertürk, M., Olcay, A. (2007). “Otel İşletmelerinde Psiko- Sosyal Motivasyon Araçları Ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara Ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama” Erişim Tarihi 03 Mayıs 2018, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/69920>.
- Voon, M.L., Chiun, L.M., Sing, N.K., Ayob, N. (2011) “The influence of leadership styles on employees’ job satisfaction in public sector organizations in Malaysia” International Journal of Business, Management and Social Sciences Vol. 2, No. 1, 2011, ss. 24-32 Son Erişim Tarih: 16 Temmuz 2019, <https://pdfs.semanticscholar.org/c9ed/46801f9e5ae3796b75ebb05174c4ea79ef77.pdf>.
- Weber, M. Wirtschaft und Gesellschaft der. (Talcott Parsons) 1947; çev. (Akın, H.Bahadır) (2014) Ankara, (7.Baskı) Bürokrasi ve Otorite, Adres Yayınları.

Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., & Summers, G. F. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological Methodology*, 8, 84-136.

Yıldız, M. L. (2013). Liderlik Çalışmaları. 1.Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.

Yılmaz, T. (2011). Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, M. K. (2011). Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları ile Motivasyon İlişkisi, Özel Sektör Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir.

Yolaç, S. “Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki Lider-Üye Etkileşiminin Rolü” Erişim Tarihi: 20 Aralık 2018, <http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruoneri/article/view/1012000269>.

Yüksel Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara.

Zel U. (2006). Kişisel Liderlik, Nobel Yayınları, 2. Baskı Ankara.

EKLER

EK-1: Liderlik Tarzlarının Motivasyon ve Performansa Ektisine İlişkin Çalışmalar.....	97
EK-2: Liderlik Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi	100
EK-3: Motivasyon Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi	101
EK-4: Anket Formu.....	102



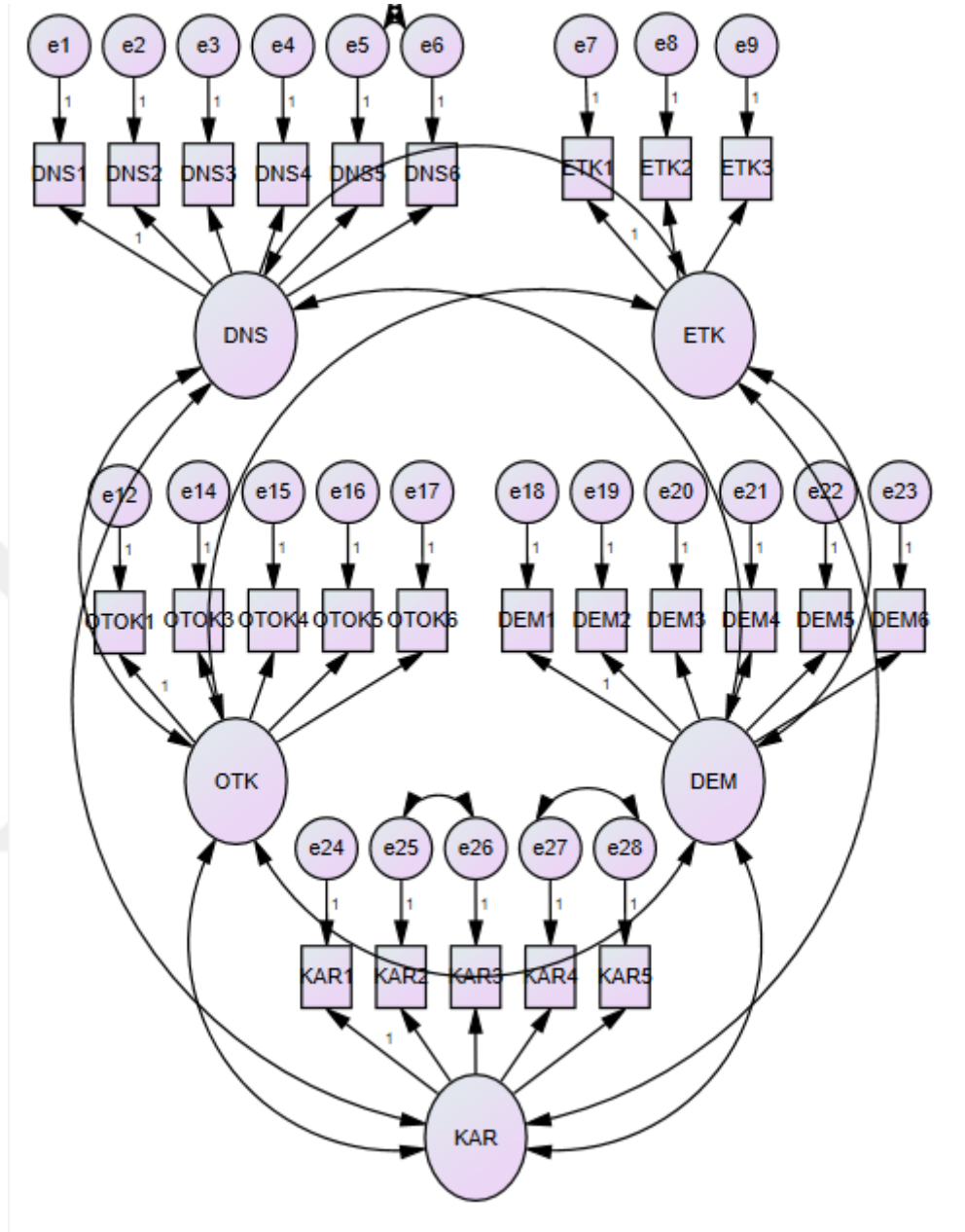
EK-1: Liderlik Tarzlarının Motivasyon Ve Performansa Ektisine İlişkin Çalışmalar

Yıl / Yazar	Çalışma Adı	Tespit Edilenler
2005, Arefe KARAALİ	Personelin Motivasyonu Üzerinde Lider Yöneticinin Rolü	Lider, yönetici, motivasyon kavramları açıklanmış, yöneticilerin kullanacakları çeşitli motivasyon araçları ile organizasyon olumlu etki edeceği belirtilmiştir.
2005, Gökhan ATEŞ	Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanın İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama	Temel liderlik davranışından demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışları ile iş tatminini arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
2006, T.A Timothy, E.F. Woolf, C. Hurst, B. Livingston	Charismatic And Transformational Leadership A Review And An Agenda For Future Research	Araştırma gelecekte karizmatik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının etkinliği üzerine yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü lider, liderin bakış açısı, vizyonu, gelecek hedefleri doğrultusunda motivasyona etki ederken, karizmatik lider tamamen bireysel özellikler ile takipçiyi etkilemektedir. Bu noktada temel ayrım dönüşümcü liderin vizyonu ve karizmatik liderin karakter özellikleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle dönüşümcü liderin motivasyona etki edebilmeleri için beklentileri kontrol edebilmeleri zorunlulukken, karizmatik liderlerin bireyleri etkileyecek karakter özellikleri yeterlidir.
2006, Yelda TEZCAN	Liderliğin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi	Liderin, çalışan motivasyonunda kilit noktada bulunduğu belirtilmiştir. Liderin kullandığı güç kaynakları, sahip olduğu özellikler ve sergilediği davranışların, motivasyon sürecinde kuvvetli bir etki olduğu saptanmıştır.
2007, Ali GEZİCİ	Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik Ve Bir Uygulama	Liderlik ve motivasyonun birbirine bağlı olduğunu, sabit bir liderlik tarzının olmaması gerektiğini ve liderlik tarzlarının belirlenmesinde dönem, içinde bulunulan duruma göre farklı tarzların uygulanması gerektiği belirtilmiştir.
2008, Ayça TIRYAKİ	İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları Ve Çalışan Motivasyonu	Liderlik ve motivasyon kavramlarının birbirine bağlı olgular olduğu ve birbirlerini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Takipçinin motivasyonunu yükselten liderin, organizasyonuna rekabet avantajı sağlayacağı belirtilmiştir.
2008, Burak TUTAR	Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama	Araştırma sonucunda kişiye yönelik liderlik tarzlarının çalışan motivasyonuna işe yönelik liderlik tarzlarına göre daha fazla etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.
2009, Kemal Can BİRKAN	Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri Ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi	Liderin, organizasyonunu ve çalışanlarını iyi tanıması gerektiği belirtilmiştir. Örgütsel amaçlar doğrultusunda farklı liderlik tarzını uygulayabilecek esnekliğe sahip olması gerektiği vurgulanmıştır.
2010, Cengiz AYHAN	Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Lider Etkinliği Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama	Dönüşümcü liderlik uygulamasının çalışan motivasyonuna olumlu etkisi saptanmıştır. Kamu kurumlarındaki geleneksel liderlik tarzlarının terk edilmesi gerektiği vurgulanmıştır.
2010, Münevver AKNUR AK	Liderlik Stilllerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi Üzerine Analitik Bir Çalışma Bir Otomotiv Yan Sanayi Örneği	Vizyoner liderlik tarzına sahip liderin, ekiplerin genel motivasyon düzeylerine olumlu etki ettiği saptanmıştır.

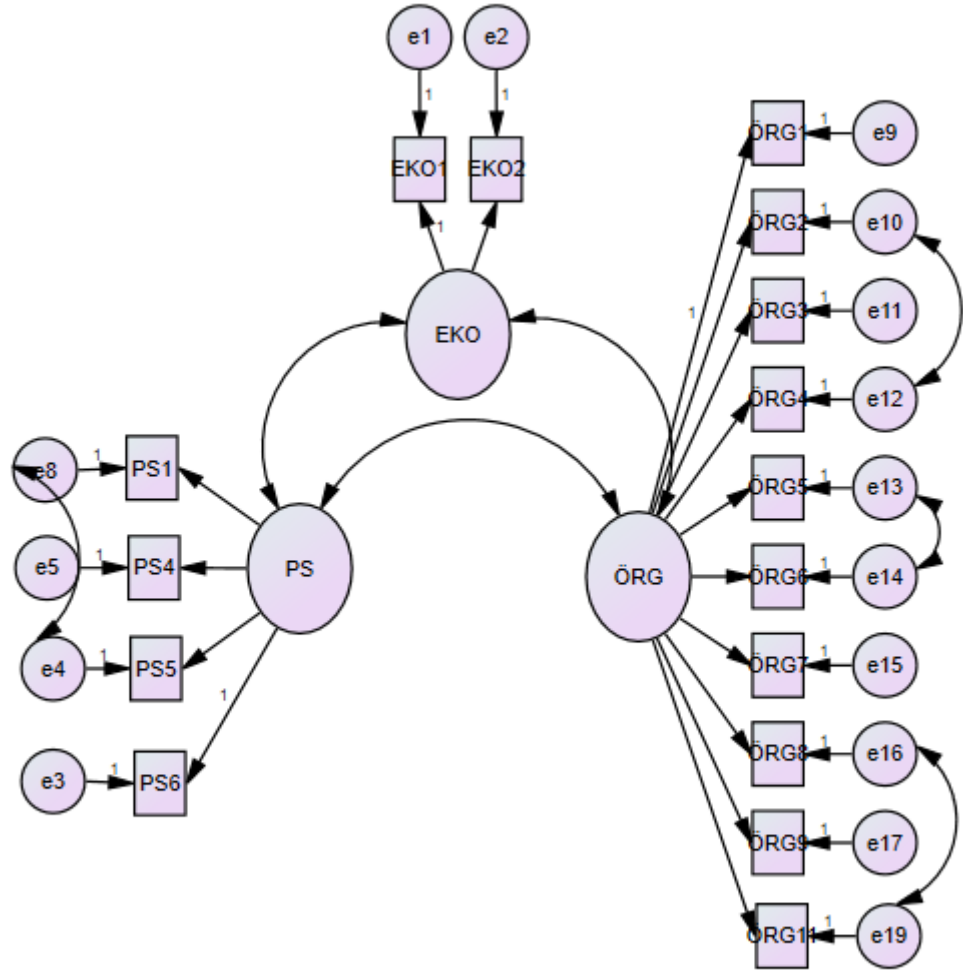
2010, Burçin SOYLUER	Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Bayındır Hastanesi Örneği)	Yönetici hemşirenin uygulayacağı davranış biçimleri, personeline vereceği güven ve kullanacağı pekiştiricilerin motivasyon üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.
2010, Fleur Kappen	How Leadership-Styles Contribute To Employees' Intrinsic And Extrinsic Motivation	Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tarzlarının araştırıldığı çalışmaya göre; etkileşimci liderlik tarzını benimseyen ve motivasyon araçlarını doğru kullanan lider motivasyon ve performans artışı sağlayabileceği belirtilmektedir.
2011, Mustafa Kemal YILMAZ	Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları İle Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör Ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması	Demokratik liderlik tipinin, çalışanların motivasyonunu sağlamada öne çıktığı belirtilmiştir. Ancak, bu liderlik tipi uygulamasının tek başına yeterli olmadığı, diğer faktörlerin de kontrol altına alınması gerektiği irdelenmiştir.
	The Influence Of Leadership Styles On Employees' Job Satisfaction In Public Sector Organizations In Malaysia	Dönüştürücü liderlik tarzı iş tatminini olumlu etkilerken, etkileşimci liderlik tarzı iş tatminine olumlu etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Malezya'daki kamu kurumlarında yapılan araştırmaya göre dönüştürücü liderlik tarzını etkin kullanabilen liderler çalışan performansında yükselme sağlamaktadır. Araştırmaya göre dönüştürücü liderlik stiline iş tatmininde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle dönüştürücü liderlik modelinin kamu organizasyonları için uygun olduğu belirtilmiştir.
2011, Rahime Dilek KOÇAK	Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışan Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu Ve Özel Hastanelerde Bir Uygulama	Liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyon ve performans düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.
2011, Hava YAŞBAY	Otantik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	Liderin, otantik liderlik davranışı göstermelerinin takipçilerin, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarını kısmen artırdığı belirtilmektedir. Örgütsel bağlılık çok çeşitli faktörlerden etkilenmekte, algılanması zamana, bireye göre değişmekte ve uzun zaman almaktadır. Bu nedenle liderin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlayacak programlar geliştirirken bu noktayı dikkate gerektiği vurgulanmıştır.
2012, M.A.Hashmi, F. M. Shaikh, G.M. Maitlo	The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction	Kamu ve özel sektör eğitim kurumlarında yapılmış olan araştırmaya göre liderlik tarzının iş tatmini ve motivasyon üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Çalışanların fikirlerinin alındığı, baskıdan uzak ortam yaratan, demokratik, liderin olduğu ortamda çalışan bireylerin motivasyon düzeylerinde artış olduğu belirtilmiştir. Bu durum aynı zamanda bireyde aidiyet duygusu da yaratmaktadır.
2012, A.Q.Chaudhry, H. Javed	Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation	Araştırma bankacılık sektöründe yapılmış olup, araştırmaya göre bankada etkileşimci liderlik türünün dönüştürücü liderlik türüne göre daha çok yüksek bir motivasyon düzeyi sağladığı belirtilmiştir. Araştırmada serbest bırakıcı liderlik modelini de sorgulanmış olup, motivasyona etkisinin düşük seviyede kaldığı belirtilmektedir.
2014, Mehmet ERENER	Liderlik-Motivasyon Etkileşimi Ve İlişkileri	Literatür taraması sonucunda elde verilen verilere göre; liderin takipçilerini motive etmeden hedefe ulaşması zordur. Doğrudan bireyi ilgilendiren çalışma koşullarındaki her unsur motivasyona etki etmektedir. Bunların dışında bireyi organizasyon faaliyetleri çerçevesinde motive edebilmenin liderin elinde olduğu belirtilmiştir.

2014 Ali DOĞANAY	Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi Ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesi Bir Uygulama	Liderlik tarzlarının görev odaklı ya da insan odaklı olmasının çalışanların tutumları üzerindeki etkileri farklı olduğu için her durumda geçerli bir liderlik tarzı da bulunmadığı için lider durumsal değişkenleri de göz önünde bulundurarak, kendisi, çalışanları ve örgütüne uygun olan örgütsel bağlılığın, çalışan performansının artmasını ve etkinliğinin yükselmesini sağlayacak liderlik tarzlarını sergilemesi gerektiği belirtilmiştir.
2015, N. Iqbal, S. Anwar, NHaider	Effect of Leadership Style on Employee Performance	Otoriter liderlik tarzını benimseyen lider, çalışanların üzerinde büyük bir baskı kurarak çalışanların hareket alanlarını kısıtlamaktadır. Bu tarz yalnızca suistimal ve düşük uzmanlık durumlarında kullanılmalıdır. Aksi durumda çalışanda motivasyon kaybına neden olmaktadır. Ancak demokratik liderlik tarzına sahip liderler, çalışanlarına kapsamlı bir yetki ve çalışma alanı sunduğu için işi hareket özgürlüğü motivasyon artışı sağlamaktadır.
2015, Süleyman BÜYÜKYAVUZ	Liderlik Stilllerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği)	Liderlik tarz ve davranışlarının çalışanda karşılık bulması, çalışanın motivasyonunda olumlu etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu durumun doğal sonucunun da performans artışı olduğu belirtilmiştir.
2015, Mehmet EKMEKÇİ	Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması	Araştırma sonucunda liderlik tarzı ve liderlik uygulamaların, çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.
2015, Gamze TOĞAY	Çağdaş Liderlik Yaklaşımları Ve Çalışan Motivasyonu İle İlişkisi: Bir İlaç Firması Örneği	Araştırmaya göre çalışanlar tarafından algılanan liderlik yaklaşımının motivasyon ile doğrudan ilişkili olduğu doğrulanmıştır. Bununla birlikte çalışan motivasyonu, algılanan liderlik yaklaşımı alt boyutları dahilinde değerlendirildiğinde, dönüştürücü liderlik yaklaşımının daha etkili olduğu belirtilmiştir.
2016, Gökhan ŞEKER	İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Motivasyonuna Ve İşletme Bağlılığına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma	Lidere düşen görevin, çalışanların motivasyonunu üst seviyede tutacak yönetim ya da yöntemleri belirlemek olduğu belirtilmiştir. Bu motive faktörlerini doğru kullanabilen liderin, işgören performansının artmasını sağlayabileceği saptanmıştır.
2016, Çağla ADALAN	Liderlik Yaklaşımının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Kamu Sektörüne Yönelik Bir Uygulama	Araştırma sonucunda lider – motivasyon etkileşimi doğru orantılı çıkmıştır. Buna göre liderlik yaklaşımları ile motivasyon arasında bir ilişkiden söz edilebilmektedir.
2016, N.Tülin İRGE	Yöneticiye Güvenin Çalışan Motivasyonuna Katkısında, Lider Üye Etkinliğinin Rolü	Lider – üye etkileşimi güçlü olan organizasyonlarda, lidere güvenenlerin motivasyonu, lidere güvenmeyenlerin motivasyonuna kıyasla daha yüksek olduğu ve bu nedenle liderin, üyelerin güvenlerini sağlayacak, onlarda sönme yaratmayacak liderlik tarzını bulmalarının gereklilik belirtilmiştir.
2016, Gülistan UYAR	Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon	Liderin davranış ve tutumunun motivasyonda etkili olduğu saptanmıştır. Liderin objektif değerlendirme yaparak vereceği ücret, ücret artışı, terfi, sorumluk alanı verme ile bu objektif tutumun bireyde yarattığı güven, fiziksel çalışma koşullarında iyileşme, kararlara katılma, yönetimle doğrudan iletişim ve sosyal yapıdaki gelişmelerin motivasyona etki edeceği belirtilmektedir.
2016, Gürsen VURAL	Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Rize İli Örneği	Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının her ikisinin de motivasyonu artırdığı tespit edilmiştir. Ancak bu tarzların tek başına motivasyonda yeterli olmadığı saptanmıştır.
2016, Charnaldo Jaime Ndaipa	Leadership Styles Adopted By Headteachers And The Influence On Staff Performance Inprimary Schools Of Chimoio Cluster In Mozambique	Araştırma okul müdürlerinin uygulamış oldukları liderlik tarzlarının, öğretmenlerin performansına etkisi araştırılmıştır. Bu araştırmada demokratik liderlik tarzını benimseyen okul yöneticilerinin hedeflere ulaşma konusunda çok daha başarılı olduğu belirtilmektedir. Ancak, zaman zaman da olsa otokratik liderlik tarzını benimseyen liderin de başarılı oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya göre öğretmenlerin sorunları konuşup tartışabilecekleri görüş bildirip cevap alacakları bir yönetim anlayışından mutlu oldukları belirtilmiştir.

EK-2: Liderlik Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi



EK-3: Motivasyon Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi



EK-4: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket Türk Hava Kurumu Üniversitesinde yürütülen bir yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Bu anketin amacı, farklı liderlik tarzlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Anket toplam 3 sayfadan oluşmakta ve ankette cevaplanması gereken 3 farklı bölüm bulunmaktadır. Bu ankete vereceğiniz cevaplar sadece araştırma maksadıyla kullanılacaktır. Ankette hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış cevabı yoktur; önemli olan sizin bu konudaki görüşünüzdür. Bu nedenle, değerlendirmenin daha sağlıklı yapılabilmesi için **lütfen tüm maddeleri doldurunuz.** Sonuçlar, istatistiksel kurallara uygun olarak genelleneceğinden, ankete kimlik bilgisi koymanız istenmemektedir.

Samimi ve değerli fikirleriniz için teşekkür ederiz.

Hazırlayan:
Aykut YÜZGENÇ Öğr. Üyesi

*Türk Hava Kurumu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi*

Danışman:
Dr. Öğr. Üyesi Şafak KURT
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Cinsiyetiniz	Kadın ☐	Erkek ☐			
Çalışma Süresi (Yıl)	0-1 ☐	2-5 ☐	6-10 ☐	11-15 ☐	16 üstü ☐
Yaş Aralığı	20-25 ☐	26-35 ☐	36-45 ☐	46 üstü ☐	
Medeni Durumunuz	Evli ☐	Bekar ☐			
Meslek	Üretim Elemanı ☐	Uzman ☐	Diğer ☐		
Eğitim Düzeyiniz	Lise ve altı ☐	Önlisans ☐	Lisans ☐	Yüksek Lisans/ Doktora ☐	

Aşağıdaki ifadeleri yöneticinizi düşünerek lütfen işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Tavırları güç ve güven hissettirir					
Onunla çalışmaktan haz duyarım					
Davranışları ona saygı duymama neden olmaktadır					
Kendimi geliştirmeye yönlendirir					
Başkalarını yetiştirmek, başkalarına yeni bir şeyler öğretmeyi önemser					
Ortak misyona sahip olmanın önemini vurgular					
Gösterdiğim çaba ve isteği gördüğünde bana destek olur					
Ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir					
Grubun herhangi bir üyesi olarak değil, birey olarak davranır					
Önceden belirlenmiş performans standartlarını korunmasına önem verir					
Düzenli yapılan işleri planlar ve kontrol eder					
Birlikte çalıştığımızda üzerimde baskı kurar					
Bizim fikrimiz ne olursa olsun nihai kararı her zaman kendisi verir					
Bizlerden sürekli iyi performans göstermemizi ister					
Bizden istediklerini birebir yapmamızı ister					
Verdiği işin amacını açıklama gereği duymaz					
Performansımı doğru tespit etmek için çalışmalarımı takip eder					
Bir işe başlamadan önce fikrimizi alır					
Problemler karşısında bizlere danışır					
Yapılan işler hakkında fikrimizi sorar					
Karar sürecinde söylediklerimizi dikkate alır					
Bizimle bilgileri paylaşır					
Yaptığımız tercihler konusunda destekler ve cesaretlendirir.					
Benim kapasite ve yeteneklerimi bilir					
Söylemleri beni motive eder ve ilham kaynağı olur					
İşlerin yürütülmesinde mevcut düzeni korumaktan çok farklı yollar arar					
Hedefe giden yoldaki engelleri önceden görür					
Hedefe giden yolda kişisel olarak fedakarlıkta bulunur					

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı lütfen işaretleyiniz.	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
İşimdeki ücret seviyesi ve prim sisteminin adil olmasından ...					
Ekonomik ödüllerden ...					
İşimi yaparken takdir edilmekten ...					
İş yerimde yapılan sosyal aktivitelerden ...					
İş yerimin fiziki şartlarından ...					
Tatil ve izin sürelerinden (Özlük haklarımı kullanma rahatlığından) ...					
Bu işletmenin parçası olmaktan ...					
İşimle ilgili konularda fikrimin alınmasından ...					
İşimle ilgili metot ve işlemlerin belirlenmesine katkıda bulunabilme olanaklarından ...					
İşimle ilgili sunulan eğitim ve kendimi geliştirme fırsatlarından ...					
İşimle ilgili verilen sorumluluk miktarından ...					
İşimle ilgili verilen yetki miktarından ...					
Kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmamda yol gösterilmesi, destek verilmesinden ...					
Performans değerlendirme kriterlerinin açık ve net olmasından ...					
Adil bir değerlendirme sisteminin olmasından...					
Bağlı olduğum yönetici ile rahat ve etkin iletişim kurma imkanlarımın olmasından ...					
İşimle ilgili her türlü araç ve ekipmanı kullanabilmekten ...					
Terfi sisteminin belirgin olmasından ...					
Çalıştığım birimdeki iş bölümü ve iş yükünden ...					

Çalışmaya sağladığınız katkı için teşekkür eder ve saygılarımı sunarım.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Aykut YÜZGENÇ
Uyruğu : T.C
Doğum Yeri ve Tarihi : Altındağ/1989
Medeni Hali : Bekar
Adres : Yaşamkent Mah. 3251.Cad. No:1/26 Çankaya/ANKARA
E-posta Adresi : aykutyuzgenc@gmail.com
İletişim (Telefon) : 0 (507) 766 65 55

EĞİTİM

Lise : Tınaztepe Lisesi (2003-2006)
Lisans : Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme (2008-2012)
Y.Lisans : THK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme
Anabilim Dalı İşletme Programı (2015-2018)

MESLEKİ DENEYİMLER

2015-2016 : AA Bağımsız Denetim ve YMM A.Ş. (Denetçi Yard.)
2016- Devam : Ser-Berker Bağımsız Denetim A.Ş. (Denetçi)

YABANCI DİL: İngilizce