

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı**

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM ALGISI İLE BİREYSEL PERFORMANS  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞE YÖNELİK MOTİVASYONUN  
ARACILIK ROLÜ: GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL  
MÜDÜRLÜKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan  
Enes BELTEKİN**

**Danışman  
Doç. Dr. Hakkı ULUCAN**

**Doktora Tezi**

**Mart 2019  
KAYSERİ**

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı**

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM ALGISI İLE BİREYSEL PERFORMANS  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞE YÖNELİK MOTİVASYONUN  
ARACILIK ROLÜ: GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL  
MÜDÜRLÜKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**(Doktora Tezi)**

**Hazırlayan  
Enes BELTEKİN**

**Danışman  
Doç. Dr. Hakkı ULUCAN**

**Mart 2019  
KAYSERİ**

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

**Enes BELTEKİN**



## YÖNERGEYE UYGUNLUK

“Lider-Üye Etkileşim Algısı İle Bireysel Performans Arasındaki İlişkide İşe Yönelik Motivasyonun Aracılık Rolü: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Üzerine Bir Araştırma” adlı Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.

**Tezi Hazırlayan**

Enes BELTEKİN

**Danışman**

Doç. Dr. Hakkı ULUCAN

  
**Beden Eğitimi ve Spor ABD Başkanı**

Prof. Dr. Nihat EKİNCİ

## KABUL VE ONAY

Doç. Dr. Hakkı ULUCAN danışmanlığında Enes BELTEKİN tarafından hazırlanan “Lider-Üye Etkileşim Algısı İle Bireysel Performans Arasındaki İlişkide İşe Yönelik Motivasyonun Aracılık Rolü: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalında **Doktora** tezi olarak kabul edilmiştir.

..../..../2019

### JÜRİ:

**Danışman** : Doç. Dr. Hakkı ULUCAN  
(Erciyes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi)

**Üye** : Doç. Dr. Ziya BAHADIR  
(Erciyes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi)

**Üye** : Doç. Dr. Mehmet ÖZDEMİR  
(Selçuk Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi)

**Üye** : Dr. Öğr. Üyesi Gökmen KILINÇARSLAN  
(Bingöl Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu)

**Üye** : Dr. Öğr. Üyesi Alpaslan GÖZLER  
(Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi)

### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ..... Tarih ve .....  
Sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../...../.....

Enstitü Müdürü  
Prof. Dr. Bilal AKYÜZ

## TEŞEKKÜR

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği lisans mezunu olarak geldiğim Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda her şeyden önce Anabilim Dalı'na adaptasyonumda, çalışmalarımı yönlendirmesinde, araştırmalarımın her aşamasında bilgi, öneri ve yardımlarını esirgemeyerek akademik ortamda olduğu kadar insani ilişkilerde de sonsuz desteğiyle gelişmeye katkıda bulunan danışman hocam sayın Doç. Dr. Hakkı ULUCAN'a, doktora dersleri ve tezimin yazımı esnasındaki yardımlarından dolayı hocalarıma, arkadaşlarıma, öğrencilik ve çalışmalarım süresince birçok fedakârlıklar gösterip beni destekleyerek her an yanımda olan ve yaşamımın her döneminde bana duydukları güven için başta babam Alaettin BELTEKİN ve annem Zeynep BELTEKİN olmak üzere tüm aileme en derin duygularla teşekkür ederim.

**Enes BELTEKİN**  
**Mart 2019**

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM ALGISI İLE BİREYSEL PERFORMANS  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞE YÖNELİK MOTİVASYONUN  
ARACILIK ROLÜ: GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL  
MÜDÜRLÜKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**  
**Enes BELTEKİN**

**Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı  
Doktora Tezi, Mart 2019  
Danışman: Doç. Dr. Hakkı ULUCAN**

**ÖZET**

Bu çalışma, Lider-Üye Etkileşim Algısı İle Bireysel Performans Arasındaki İlişkide İşe Yönelik Motivasyonun Aracılık Rolünü incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmaya kolayda örneklem yöntemiyle seçilmiş 30 ildeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan 511 erkek 191 kadın olmak üzere toplam 702 personel katılmıştır. Araştırmaya katılan personelin sosyo-demografik bilgilerinin yanı sıra “Lider-Üye Etkileşim Ölçeği”, “İşe Yönelik Motivasyon Ölçeği” ve “Bireysel Performans Ölçeği” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Elde edilen veriler istatistik paket programı SPSS.22 ve SPSS AMOS programı aracılığıyla analiz edilip sonuçlar yorumlanmıştır. Demografik bilgiler ve diğer grup sorulara ait fikir edinilmesini sağlamak amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları içeren tanımlayıcı istatistikler, çalışanların lider-üye etkileşim düzeyleri, işe yönelik motivasyonları ve bireysel performans boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon (Pearson) testi, lider-üye etkileşim düzeyleri, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans alt boyutlarının bazı demografik değişkenlerle ilişkisini tespit etmek amacıyla Bağımsız Örneklem T (Independent Sample T) ve Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) testleri uygulanmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkileri bütüncül biçimde sınamak için yapısal eşitlik modeli aracılığıyla yol (path) analizinden, aracılık analizi için SPSS Process Macro istatistik programından faydalanılmış olup, tespit edilen aracılık etkilerinin doğruluğunu teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık  $p < 0.05$  düzeyinde değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda çalışmaya katılan personelin lider-üye etkileşim, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans düzeyleri alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Yöneticisi alan içinden olan personelin cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre lider-üye etkileşimi alt boyutlarından

katkı ve profesyonel saygı alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Yapılan yol analizi sonuçlarına göre yöneticisi alan içinden olan personelin ve genel olarak çalışmaya katılan personelin lider-üye etkileşim düzeylerinin çalışanların işe yönelik motivasyon düzeylerine ve bireysel performans düzeylerine olumlu etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Son olarak, yapılan aracılık analizi sonuçlarına göre yöneticisi alan içinden olan personel ile genel olarak katılımcıların lider-üye etkileşim düzeylerinin bireysel performans düzeylerine etkisinde işe yönelik motivasyonun aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon, Bireysel Performans

**THE MEDIATING ROLE OF MOTIVATION FOR WORK IN THE  
RELATIONSHIP BETWEEN THE PERCEPTION OF LEADER-  
MEMBER INTERACTION AND INDIVIDUAL PERFORMANCE: A  
RESEARCH ON YOUTH SERVICES AND PROVINCIAL  
DIRECTORATES OF SPORTS**

**Enes BELTEKİN**

**Erciyes University, Health Sciences Institute  
Physical Education and Sports Department  
Doctorate Thesis, March 2019  
Counselor: Assoc. Prof. Hakkı ULUCAN**

**ABSTRACT**

This study was conducted to examine the mediating role of motivation for the relationship between the perception of leader-member interaction and individual performance.

Totally 702 employees, including 511 male 191 female working in the Provincial Directorates of Youth Services and Sports in 30 provinces participated in the study. Besides the socio-demographic information of the participated personnel, the "Leader-Member Interaction Scale", "Work Related Motivation Scale" and "Individual Performance Scale" used as data collection tools. The acquired data were analyzed through using SPSS.22 and SPSS AMOS program and the results were interpreted. The Correlation (Pearson) test for identifying the relationship between descriptive statistics including arithmetic average, standard deviation, frequency and percentage distributions, employee-leader interaction levels, motivation for work, and individual performance dimensions, including demographic information and other group questions, In order to determine the relationship between leader-member interaction levels, motivation and individual performance sub-dimensions with some demographic variables, Independent Samples T (Independent Sample T) and One-Way Analysis of Variance (OneWayAnova) tests were applied. In addition, through the structural equation model from the path analysis, the SPSS Process Macro statistical program was used for the analysis of the relationships between the variables by means of the structural equation model, and Sobel test was conducted to confirm the accuracy of the detected mediation effects, and the results were obtained in the 95% reliability interval and the meaningfulness was evaluated at 0.05 level. As a result of the study, there was a significant positive correlation found between the sub-dimensions of leader-member

interaction, motivation for work and individual performance levels. According to the gender and seniority variables of the staff within the manager area, there were significant differences between the sub-dimensions of contribution and sub-dimensions of leader-member interaction. According to the results of road analysis, it has been determined that the leader-member interaction levels of the employee within the manager field and the employee participating in the study in general have a positive effect on the motivation levels and individual performance levels of the employees. Consequently, according to the results of the mediation analysis, it was determined that there was an effect of the leader-member interaction levels on the individual performance levels of the employees who are the manager and the participants in general.

**Key Words:** Leader-Member Interaction, Motivation towards Work, Individual Performance

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI.....	ii
ONAY .....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR ve SİMGELER.....	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvi
1.GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
2. GENEL BİLGİLER .....	3
2.1. LİDERLİK KAVRAMI .....	3
2.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİN TANIMI.....	4
2.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİN TEORİK TEMELLERİ.....	5
2.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi .....	5
2.3.2. Eşitlik Teorisi .....	6
2.3.3. Rol Teorisi.....	7
2.4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİN BOYUTLARI .....	7
2.4.1. Katkı .....	8
2.4.2. Sadakat.....	8
2.4.3. Etki (Duygu).....	9
2.4.4. Profesyonel Saygı.....	9
2.5. MOTİVASYON KAVRAMI .....	9
2.6. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	11

2.6.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi .....	13
2.6.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	13
2.6.1.4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı .....	15
2.6.2. Süreç Teorileri ( Dışsal Faktörlere Ağırlık Veren Teoriler ).....	16
2.6.2.1. Davranışsal Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı ..	16
2.6.2.2. Bekleyiş (Beklenti) Teorileri.....	17
2.6.2.3. Eşitlik Teorisi .....	17
2.6.2.4. Amaç Teorisi .....	18
2.7. MOTİVASYON TÜRLERİ .....	18
2.7.1. İçsel Motivasyon .....	18
2.7.2. Dışsal Motivasyon .....	19
2.8. PERFORMANS KAVRAMI .....	19
2.9. BİREYSEL PERFORMANSA ETKİ EDEBİLECEK UNSURLAR .....	20
2.9.1. Kişisel Faktörler .....	20
2.9.1.1. Yetenek.....	20
2.9.1.2. Mesleki Eğitim Düzeyi.....	21
2.9.1.3. Çalışanın Kişilik Özellikleri .....	21
2.9.2. Çevresel Faktörler .....	22
2.9.3. Örgüt Kültürü .....	22
2.10. BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME BOYUTLARI .....	23
2.10.1. Verimlilik .....	23
2.10.2. Yenilik .....	23
2.10.3. Kalite.....	23
2.10.4. Etkenlik .....	24

3. GEREÇ VE YÖNTEM .....	25
3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	25
3.2. Araştırmanın Amacı.....	25
3.3. Araştırmanın Önemi .....	25
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	25
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	25
3.6. Veri Toplama Araçları .....	27
3.6.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-12).....	27
3.6.2. İşe Yönelik Motivasyon Ölçeği.....	28
3.6.3. Bireysel Performans Ölçeği .....	29
3.6.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	30
3.6.5. Verilerin Dağılımlarını Gösteren Çarpıklık Basıklık (Skewness and Kurtosis) Tablosu .....	33
3.7. İstatistiksel Analizler .....	36
4. BULGULAR .....	37
4.1.Yöneticisi Alan İçinden Olan Personelin Cinsiyet, Kıdem ve Eğitim Durumlarına Göre Grupların Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	37
4.2.Yöneticisi Alan Dışından Olan Personelin Cinsiyet, Kıdem ve Eğitim Durumlarına Göre Grupların Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	41
4.3. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçekleri Birbirleri Arasındaki İlişki Sonuçları .....	44
4.4. Yapısal Eşitlik Modeli .....	45
4.4.1. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklerin Birbirleri Üzerindeki Etkisini Yansıtan Yol Analizi Sonuçları .....	46
4.4.2. Lider-üye Etkileşim Düzeyi ile Bireysel Performans Düzeyi Arasındaki İlişkide İşe Yönelik Motivasyonun Aracılık Etkisini Yansıtan Aracılık Analizi Sonuçları.....	53

5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	56
5.1. ÖNERİLER .....	64
6.KAYNAKLAR .....	65
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	



**KISALTMALAR ve SİMGELER**

LÜE : Lider-Üye Etkileşimi

GHSİM : Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü

PRF : Bireysel Performans

MTV : İşe Yönelik Motivasyon



## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 3.1.</b> GHSİM’nde Görev Yapan Personelin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları;.....	26
<b>Tablo 3.6.1.1</b> Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-12) Maddeleri Güvenirlik Kat Sayıları;.....	28
<b>Tablo 3.6.2.1.</b> İşe Yönelik Motivasyon Ölçeği Maddeleri Güvenirlik Kat Sayıları;.....	29
<b>Tablo 3.6.3.1.</b> Bireysel Performans Ölçeği Maddeleri Güvenirlik Kat Sayıları;.....	30
<b>Tablo 3.6.4.1.</b> Modelin Uyum İyiliği Sonuçları .....	31
<b>Tablo 3.6.4.2.</b> Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği, İşe Yönelik Motivasyon Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	32
<b>Tablo 3.6.5.1.</b> Verilere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık (Skewness and Kurtosis) Tablosu .....	35
<b>Tablo 4.1.1.</b> GHSİM’nde Yöneticisi Alan İçinden Olan Personelin Algıladıkları Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması;.....	37
<b>Tablo 4.1.2.</b> GHSİM’nde Yöneticisi Alan İçinden Olan Personelin Algıladıkları Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Alt Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması;.....	38
<b>Tablo 4.1.3.</b> GHSİM’nde Yöneticisi Alan İçinden Olan Personelin Algıladıkları Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması;.....	40
<b>Tablo 4.2.1.</b> GHSİM’nde Yöneticisi Alan Dışından Olan Personelin Algıladıkları Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması;.....	41
<b>Tablo 4.2.2.</b> GHSİM’nde Yöneticisi Alan Dışından Olan Personelin Algıladıkları Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Alt Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması;.....	42
<b>Tablo 4.2.3.</b> GHSİM’nde Yöneticisi Alan Dışından Olan Personelin Algıladıkları Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel	

Performans Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması; .....	43
<b>Tablo 4.3.1.</b> GHSİM’nde Görev Yapan Personelin Genel Olarak Yöneticilerinden Algıladıkları Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Alt Boyutlarını Arasındaki İlişki; .....	44
<b>Tablo 4.4.1.1.</b> Modelin Uyum İyiliği Sonuçları .....	46
<b>Tablo 4.4.1.2.</b> Yöneticisi Alan İçinden Olan Personelin Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Yol Analizi; .....	46
<b>Tablo 4.4.1.3.</b> Modelin Uyum İyiliği Sonuçları .....	49
<b>Tablo 4.4.1.4.</b> Yöneticisi Alan Dışı Olan Personelin Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Yol Analizi; .....	49
<b>Tablo 4.4.1.5.</b> Modelin Uyum İyiliği Sonuçları .....	51
<b>Tablo 4.4.1.6.</b> Çalışmaya Katılan Personelin Genel Olarak Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Yol Analizi; .....	51
<b>Tablo 4.4.2.1.</b> Yöneticisi Alan İçi Olan Personelin Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Aracılık Analizi; .....	53
<b>Tablo 4.4.2.2.</b> Yöneticisi Alan Dışı Olan Personelin Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Aracılık Analizi; .....	54
<b>Tablo 4.4.2.3.</b> Çalışmaya Katılan Personelin Genel Olarak Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Aracılık Analizi; .....	55

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 2.1.</b>	İlişki Temelli Yaklaşım (21).....	5
<b>Şekil 2.2.</b>	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (60, 61).....	12
<b>Şekil 2.3.</b>	İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile İki Faktör Teorilerinin Mukayesesi (73) .....	14
<b>Şekil 4.1.</b>	Yöneticisi Alan İçinden Olan Personelin Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Yol Analizi İçin Modifikasyon Sonrası Oluşturulan Model.....	48
<b>Şekil 4.2.</b>	Yöneticisi Alan Dışından Olan Personelin Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Yol Analizi İçin Modifikasyon Sonrası Oluşturulan Model.....	50
<b>Şekil 4.3.</b>	Çalışmaya Katılan Personelin Genel Olarak Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Yol Analizi İçin Modifikasyon Sonrası Oluşturulan Model.....	52

## 1.GİRİŞ VE AMAÇ

Gerek kamu gerek özel sektörde faaliyetlerini sürdüren işletmeler, organizasyonlar, kurum ve kuruluşların ortak amaçları sürekli değişen ve gelişen pazarda ekonomik ve rekabet edilebilirlik açısından en iyi duruma gelmek ve bu pazarda varlığını sürekli kılmaktır. Sektörlerin bir diğer ortak amaçları ise sınırsız insan ihtiyaçlarını karşılamak ve bunu yaparken de eldeki kaynakları en etkin ve verimli bir şekilde kullanarak, bu kaynaklardan maksimum kar minimum zararla amaçlarına ulaşmayı sağlamaktır. Bu amaçlara ulaşmanın en etkin yolu da etkili bir yönetim sistemi kurmaktan geçmektedir. Bahsi geçen etkili bir yönetim sisteminin kurulması da örgüt içerisinde iyi bir iletişim ve haberleşme sisteminin kurulması, demokratik ve adil bir çalışma ortamının sağlanması, kalifiye yetişmiş personelin temin edilmesi ve çalışanların psiko-sosyal özelliklerinin de göz önünde bulundurularak işletmelerin faaliyetlerini yerine getirmesiyle mümkün olmaktadır. Bu düzenin kurulmasında da en büyük etken kuşkusuz ki yönetici pozisyonunda bulunan kişilerden geçmektedir. Bilindiği üzere yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin liderlik özellikleri organizasyonun etkin bir şekilde işleyişi açısından oldukça önem arz etmektedir.

Çağdaş örgütlerde, yönetenler ve yönetilenler arasındaki hiyerarşik yapının, eski, çok katlı ve katı niteliğini yitirdiği görülmektedir. Modern örgütsel yapılar, düşük hiyerarşi ve yüksek ölçüde katılım ile organize olmaktadır. Yatay örgütsel yapı olarak tanımlanan bu yeni oluşum, örgüt içi ilişkilerin farklılaşmasına yol açmaktadır. Bu doğrultuda yeni iletişim sistemi, yeni yetki ve sorumluluklar ile farklılaşan örgütsel ilişki düzeni ortaya çıkmaktadır (1).

Modern örgütlerde çalışanların, iş yaşam kalitelerinin artırılması ile birlikte, katılımcı yönetim anlayışıyla işletme süreçlerinde daimi ve aktif bir görev alması gerekmektedir.

Örgütleri oluşturan iş görenlerin, rol gereklerini yerine getirmelerinin yanında yenilikçi ve yapıcı davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Bilgi toplumuna doğru ilerleme kaydeden örgütler, gerçekleştirdikleri işin fiziksel özelliklerinden çok bilgiye dayalı, zihinsel, özgün ve yenilikçi özellikleri ile değerlendirildikleri görülmektedir. Örgütlere katma değer sağlayan iş görenler, yöneticilerinin önderliğinde yaptıkları işe dair fikir geliştiren, daha iyiyi arayan iş görenlerdir (2). Bunların da sağlanabilmesi için de yöneticilerin çalışanlarını organizasyon menfaatlerini kendi menfaatleriymiş gibi kabul edecek şekilde motive etmekten geçmektedir. Motivasyonun insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biri olduğu bilinmektedir. Motivasyon (güdüleme) iş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (3). Bunun da organizasyonun başarısına olumlu etkide bulunacağı yadsınamayacak bir gerçektir. Bu bağlamda motivasyon seviyeleri yüksek olan bireylerin iş başarıları ve performansları etkili bir şekilde artacaktır. Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda, organizasyonların başarısı için gerekli olan kavramların lider ile üyeler arasındaki iletişim, çalışanların motivasyonları ve çalışanların performansları oldukça önemlidir.

Yapmış olduğumuz bu araştırmanın amacı da ülkemizde taşra teşkilatlarında sporla alakalı faaliyetleri yöneten ve gerçekleştiren Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin yönetici pozisyonunda bulunan kişilerden alan durumlarına göre algıladıkları lider-üye etkileşim düzeylerinin çalışanların işe yönelik motivasyonlarına ve bunun da bireysel performanslarına etkisiyle ilgili durum tespiti yapmak, lider-üye etkileşim düzeyi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans düzeylerinin farklı demografik özellikler ile ilişkisini ortaya koymak ve lider-üye etkileşimi ile bireysel performans arasındaki ilişkide işe yönelik motivasyonun aracılık etkisini tespit etmek amaçlanmaktadır.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik etmek (lead), liderlik (leadership) ve lider (leader) kelimelerinin Anglo-Saxon kökü, 'yol' ya da 'yön' anlamına gelen 'laed'dir. Lider, öncülük eden, rehberlik eden kişidir (4). Liderlik insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır (5). Liderlikle ilgili alakalı ilk araştırmalar Socrates'e kadar uzanmaktadır. Socrates'in liderliğin tabiatını inceleyen ilk düşünürlerden biri olduğu, Platon'un söylemlerine dayanmaktadır (4). Grubun etkinlik ve verimliliği göz önünde bulundurulduğunda, insan çabalarının bir araya getirilmesi ve koordineli bir şekilde olması gerektiğinde mutlaka liderlere ihtiyaç duyulmuştur (6).

Liderlik, ulaşmak istenilen hedefe erişmek amacıyla aynı yerde bulunan bireyleri bir arada toplayabilme ve bir arada toplanan bu bireyleri etkinliklerine yönlendiren ve katılımcıları etki altına alma becerisidir (7,8). Liderlik insanları, hayal ettikleri hedeflere ulaşabilmeleri için etkileyerek bir araya toplama sanatıdır (9). Liderler, örgütün insan kaynağı da dahil tüm kaynaklarını en iyi biçimde yöneterek, verimi en yüksek seviyeye ulaştırabilmekte ve örgütün oluşan değişimlere ayak uydurmasını sağlayabilmektedir (10).

Liderlik, geleneksel olarak doğuştan gelen bir hak, imtiyaz, güç, yetenek olmakla birlikte sonradan elde edilebilen, öğrenilebilen, geliştirilebilen yönetsel bir işlev ve niteliktir (11). Örgütlerde liderlerin sahip olması gereken özellikler; karizmatik, misyon ve vizyon sahibi, temsil niteliği taşıyan, girişimci ve yeniliklere açık olan, türetebilen, azimli ve heyecanlı, güçlü iletişim kurabilen, olumlu düşünen ve davranan, inançlı, azimli, çalışkan, etkili bir imaja sahip, hitap yeteneği olan, güvenilir ve inanılır, zeki, bilgili, kültürlü, sabırlı, soğukkanlı, kararlı, tutarlı, katılımcı ve paylaşımcı, insan odaklı, mütevazı ve toleranslı, dışa dönük, sosyal, her şeyi olduğu gibi söyleyen, sempatik, özel

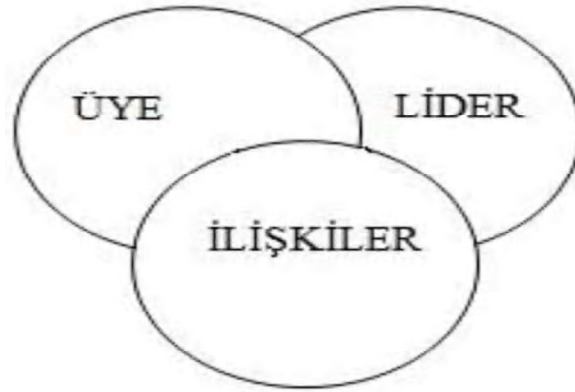
yaşamı düzeyli ve düzenli bir birey olarak sıralanabilir (12,11). Liderliğin etki alanı, resmi kurum ve kuruluşlarda, her kar amacı olan ve olmayan teşkilatta mühim olarak ele alınmıştır (13).

## **2.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİN TANIMI**

Lider-üye etkileşim teorisi (LÜE), yönetici ve çalışanlar (lider ve üyeler) arasında sosyal etkileşim temelinde gelişen ilişkiye yönelik bir liderlik modelidir (14). Lider-üye etkileşim teorisi, karşılıklı etkileşim içerisindeki lider ve üyenin, birbirinden etkilenen davranış kalıplarını değerlendiren ve taraflar arasındaki paylaşım sonucu ortaya çıkan, ortak kültürü ve değer yaratan davranışları inceleyen bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (15).

Lider üye (izleyici) etkileşimi teorisi, lider ile çalışan bireylerin birbirleriyle toplumsal etkileşim sağlayan ve bununla beraber ilerleyen bir liderlik türüdür. Bu lider türüne göre, işlerin yapılmasında lider ve çalışanların birbirleriyle alışverişte bulunması iki şekilde gerçekleşmektedir (16). Liderlik, sadece liderin üyelerini etkileme süreci değil, üyelerin de lideri etkilediği çift yönlü bir süreçtir (17). Nitekim bu bakış açısı ile yapılan çalışmalar astların davranış değişimleri ile karşı karşıya kalan bir yöneticinin, değişen şartlara uyarak davranışlarında değişikliğe yol açtığını göstermektedir (18). Liderin her şeyi kendi başına yapması pek mümkün değildir. Nitekim yapamadığı ölçüde, izleyicilerinin yardımını istemekte ve onlara yetkilerini devretmektedir. Sonuç olarak liderliği mümkün kılan şey, izleyicilerin lidere karşı davranışlarıdır; onların lidere lider muamelesi yapmaları, lideri lider kılmaktadır (19).

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderler ve üyelerin birbirleriyle sosyal etkileşimlere daha çok yönelerek, iki bölüm arasındaki değişim bağlarının kalitesini (yani, saygı, güven ve hoşlanma gibi kaynakların takas edildiği ilişkiler) nasıl değişebileceğini açıklar (20).



Şekil 2.1. İlişki Temelli Yaklaşım (21)

Graen ve Uhl-Bien (21), lider ve üye arasında bulunan ilişkiyi, etkileşim temelli yaklaşım olarak açıklamakta ve etkili liderliğin temelinde, liderler, astlar ve ilişkilerden oluşan üç ana unsur olduğunu belirtmektedir. Graen ve Uhl-Bien (21), liderliğin yalnızca liderlik ve astlarla olduğu düşüncesini karşı çıkmış ve liderliğin ancak yüksek kaliteli ilişki sonucu mümkün olacağını belirtmiştir.

### 2.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİN TEORİK TEMELLERİ

Lider-üye etkileşimi, birçok teorik kuramlardan faydalanarak gelişmiştir. Buna bağlı olarak gelişen teoriler, sosyal mübadele teorisi, rol teorisi ve eşitlik teorisidir.

#### 2.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi, sosyal davranış teorilerinin en eskilerindedir. Teori, bireyler arasındaki ilişkiyi bir tür kaynak değişimi (mübadele) olarak ele almaktadır. Eryılmaz (22)' in belirttiğine göre, sosyal mübadele teorisinin gelişiminde Blau (23), Emerson (24) ve Homans (25) gibi sosyologlar ve sosyal psikologlar önemli katkılar sağlamış ve öncü çalışmaları yapmışlardır. Sosyal davranışların temelinde bir mübadele ilişkisi olduğunu ilk söyleyen Homans (25) ve kavramı ilk kez kullanan Blau'nun (23) çalışmaları konu ile ilgili referans kaynak olma özelliklerini korumaktadır.

Sosyal mübadele teorisi üzerinde temel araştırmaları yapan Blau (22), taraflar arasındaki sosyal mübadelenin ekonomik mübadeleden ayırarak değerlendirilmesi gerektiğini bildirmiştir. Blau' ya göre, ekonomik ve sosyal mübadelenin birçok farklılaşan yönü olmasına rağmen, ortak yönü sadece her iki mübadelenin de bireylerin yaptıkları katkıların, ileri ki bir zamanda kendine döneceği yönündeki beklentileri

olduğunu belirtmiştir (26). Sosyal ve ekonomik mübadelenin birbirinden ayrılan yönleri ise; ekonomik mübadele taraflar arasında belirlenen sözleşmeler çerçevesinde gerçekleşirken, sosyal mübadelede ise tarafların birbirine güveni ile belirginleşmektedir. Yani, sosyal mübadelede ekonomik mübadeleden farklı olarak, taraflar arasındaki beklentiler ve faydalar para ile değil, taraflar arasında karşılıklı saygı, sevgi ve güven ile ölçülmektedir (27).

Sosyal mübadele kuramının anahtar kelimelerinden biri olan “karşılıklılık”, lider-üye etkileşimi teorisine zemin teşkil etmektedir. Karşılıklılık, karşılıklı çıkar sağlayan tarafların etkileşimini ifade etmektedir (22). Sparrowe ve Liden (28) bu süreci, olumsuz, dengelenmiş ve genelleştirilmiş karşılıklılık olarak sınıflandırmıştır.

### **2.3.2. Eşitlik Teorisi**

Eşitlik teorisinde girdiler, bireyin kişiler arası ilişki kurarak yaptığı katkılardır. Çıktılar ise bireyin kişiler arası ilişkilerde kazandığı kar veya bireysel tatmin gibi ödüllerdir. Adams, grup içinde bulunan bireylerin katkı-kazanç seviyeleriyle grup içerisinde ödül dağılımının eşit olması gerektiğine inanarak sosyal ilişkileri etkilediğini savunmaktadır. Bir başka ifade ile eşitlik teorisi, bireylerin girdi ve çıktıları arasındaki seviyelerinin grup içindeki diğer bireylerin seviyeleriyle aynı olduğuna inanması ile oluşan tatminini öne sürmektedir (29).

Eşitlik teorisi, bütün bireylerin kendisine adaletli davranılmasını istemesi görüşüne dayanmaktadır. Bu teoriye göre astlar ve üstler, kendilerine sağladıkları katkılar ile uyguladıkları katkılar arasındaki seviyeyi, çalışanlarda anlaşılan seviye ile kıyasladıklarında aynı sonuçlar yakaladığı durumlarda en fazla tatmin olabilme durumunu ortaya koymaktadır (30). Buna bağlı olarak, eşitlik teorisinin asıl amacını “algılanan adillik” oluşturmaktadır (14). Çalışan bireyler yaptıkları kıyaslama sonucunda adillik duygusunu algıladıklarında, içinde olduğu süreci korumak için daha istekli olmaktadır. Eşitsizlik hissedildiğinde ise, çalışanlar bu uyumsuzluğu bozmaya çalışacaklardır. Adams, adaletsizliğe inanıldığında, astların bu durumu bozmak için kazandırdığı faydalarını düşürmeye veya daha çok ödülünden faydalanma girişimlerine gideceklerini söylemektedir (29).

### 2.3.3. Rol Teorisi

Rol teorisinin temelleri 1930'ların başlarında atılmıştır. Ancak teori örgütsel davranış alanında Katz ve Kahn'ın 1960 sonrası çalışmaları sonucunda yaygınlaşmıştır. Rol teorisine göre, lider takipçilerine rol beklentilerini bildirmekte, beklentilerini karşılayacak olanlara ise soyut ve somut ödüller sunacağını iletmektedir. Takipçiler lider tarafından sunulan rolleri reddetme, benimseme ve yeniden gözden geçirme gibi farklı tutumlar içerisine girebilmektedir. Bu karşılıklılık sürecinin zamanla niteliği değişmekte karşılıklı "rol müzakereleri" gerçekleşmektedir (21,31,32).

Rol teorisi sadece çalışanlar için değil üstler için de geçerlidir. Mintzberg (33) yöneticilerin de örgüt içerisinde farklı roller oynadıklarını belirtmektedir. Bu roller, girişimci, kaynak dağıtma, bilgi toplama, arabuluculuk yapma, gözetleme, eşgüdüm ve iletişim sağlama rolleridir. Lider ve üyenin kimi zaman örgüt içi, kimi zaman örgüt dışısındaki farklı rollerinin etkisi nedeni ile farklı etkileşim türlerinin olması kaçınılmazdır. Rol teorisi, lider-üye etkileşimi teorisi ile bağdaştırıldığında, lider çalışanına verdiği görevler neticesinde karşılıklı sosyal bir etkileşim içerisine girmektedirler. Genellikle liderler farklı nedenlerden ötürü sevdikleri, yakın buldukları veya başarı sağlayan astlarının daha kritik örgütsel roller üstlenmesini istemektedir. Aynı durumda, liderin daha az sevdiği veya daha az başarılı bulunduğu astlara daha az iş veya önemsiz işler verilmektedir. Fazla nitelikli etkileşim durumunda olan astlar, liderin beklediği görevleri tamamladıklarında ise biçimsel ve biçimsel olmayan ödüller kazanabilmektedirler (34,31).

### 2.4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİN BOYUTLARI

Dienesch ve Liden (34) lider-üye etkileşimini, üç boyutta incelenmektedir. Bunlar, lider ve üyelerin birbirleri ile etkileşim oranlarının belirleyicisi olarak anlaşılan katkı; astın genel destek belirtisi olarak bağlı olan ve karşılıklı etki-duygu şeklinde gösterilmektedir. Belirtilen üç boyuta daha sonra Liden ve Maslyn (35) dördüncü lider-üye etkileşim boyutu olan profesyonel saygıyı katmıştır. Liden ve Maslyn (35) tarafından geliştirilen araştırmanın dikkat çeken tarafı, lider-üye etkileşiminin olabilmesi için bu boyutların yalnızca biri, birkaçı ya da bütününün etkili gerçekleşebileceği durumudur.

### 2.4.1. Katkı

Lider ve üyelerin birbirleri ile etkileşimini sağlayan en önemli özellik, liderin vermiş olduğu işleri, çalışan birey yeterince yapma durumu olarak gösterilen katkı boyutudur (36). Zahn ve Wolf'e (37) göre, lider ile üye tarafından sağlanan katkı, karşılıklı bir denge içinde gerçekleşmektedir. Katkı, iş performansı içeren bir etkileşimdir. Lider ve üyenin karşılıklı ilgisine dayalı bir etkileşim boyutudur (38).

Lider, etkileyici ve memnun edici performans sergileyen astlara, bu davranışları daha az sergileyen astlara kıyasla daha yüksek kalitede ilişki oluşturmak istemektedir. Üye, iş tanımına göre ve liderin verdiği görevlerde sorumluluklarını yerine getirmekte, lider karşılığında somut ve soyut kaynaklarını sunmaktadır (39).

Liderden daha fazla kaynak alan astlar işinden memnuniyet düzeyleri artmaktadır (31). LÜE'nin katkı boyutu yüksek olan çalışanlar iş sözleşmelerinin gerektirdiğinde fazla görev yapmakta, görev faaliyetlerine daha aktif katılmaktadır (40).

### 2.4.2. Sadakat

Sadakat, lider ile üyenin aralarındaki bağların güçlü olması ve birbirlerini koruyarak davranışların geliştirmesidir. Güçlü sadakat, üyenin uzun vadede kişisel yükselişine olumlu etki sağlamaktadır. Çünkü lider, sadakatten ötürü ilişkinin sürekliliğinden ve bu sürede üyeden yarar sağlayabildiğinden emin olmaktadır (34).

Sadakat, lider ile üye arasında karşılıklı olarak ve uzun sürede gelişmektedir. Durumsal faktörlere bağlıdır. Liderin güveninin kaybedilmesi durumunda, sadakat fırsatı ortadan kalkmaktadır. Sadakatin olmadığı örgütlerde lider ve üye birbirini olumsuz bir şekilde eleştirmektedir (38).

Lider, sorumluluk ve karar almanın çok önemli olduğu görevlerde sadakat düzeyi yüksek astlara görev verme eğilimi göstermektedir (41). Bu nedenle liderler, birçok açıdan kendisine uyum gösteren benzer astı ile etkileşime girmek ve onu yakın grup içerisinde bulundurmaya isteyecektir. Graen ve diğerleri (42), sadakat boyutunun lider-üye etkileşiminin bir sonucu olarak ele alınması gerektiğini bildirmiş olmasına rağmen Dienesch ve Liden (34) sadakatin, LÜE bir boyutu olduğunu savunmuş, astın sadakatinin daha özerk olma ve daha fazla inisiyatif verilerek gelişeceğini bildirmiştir.

### 2.4.3. Etki (Duygu)

Lider ve üye arasındaki etki, ilişkinin sürdürülmesi için önemli rol oynamaktadır (34). Karşılıklı güvene dayanan, yakın temas ve özel işbirliğinin gerektiği durumlarda etki boyutu önem kazanmaktadır. İş ilişkileri neticesinde gelişen arkadaşlık ilişkileri, sıklıkla birlikte geçirilen zaman ve karşılıklı iletişim, etkileşimin kalitesinin artmasına neden olmaktadır. Sosyal mübadelenin de önemli bir göstergesi olan etki boyutu, lider ve üyenin karşılıklı yükümlülüklerini artırmaktadır (35).

Lider ve üyenin aynı hobilere, hoşlandıkları alanlara, benzer sosyal zevkleri istemeleri, iş bağlantılı ilişkiden fazla arkadaş olanaklı ilişkinin oluşması durumudur (43). Etki boyutunun uzlaşma şeklinde tanımlanabilecek samimi ve dostça yaklaşımı, lider-üye etkileşimini fazlasıyla sağlamlaştırmaktadır (34). Etki boyutunda, iş yerindeki krizlerde veya iş dışı problemlerde, daha duygusal ve daha esnek bir davranış beklentisi oluşmaktadır. Üye bu boyut kapsamında zaman planlamasında ve görevde, özerklik beklentisi içerisine girmektedir (34).

### 2.4.4. Profesyonel Saygı

Lider veya üyenin görev bölümleri ile ilişkili olarak avantajlarını, grup içerisinde ya da dışarısında karşılıklı olarak birbirlerini anlama durumudur. Algının olmasında eski tecrübeler, profesyonel başarılar, mükâfatlar, birey ile alakalı örgüt içi veya dışından olan tavsiyeler birer veri kaynağı şeklinde etkilidir. Lider ve üyenin karşılıklı olarak birbirlerine profesyonel saygı algısı, beraber iş yapmadan hatta karşılaşmadan da oluşabilmektedir (35).

Liden, Wayne ve Stilwell (44), lider ve üye arasındaki ilk etkileşim döneminde üyelerin yeterliliği ve uzmanlığının LÜE'nin güçlü bir öncülü olduğunu belirtmişlerdir. Profesyonel saygınlık durumu lider için daha geçerli bir önermedir. Ast, uzmanlığa ve yetkinliğe sahip liderinin, kendi itibarını etkilemesi ve etkili iletişim ile liderin kaynaklarına erişebileceğini düşünmesi nedeniyle bağlanmak ve yakın ilişkiler kurmak istemektedir. Bu durum üyenin performansını artırabilmektedir (45).

## 2.5. MOTİVASYON KAVRAMI

Esasen motivasyon kavramı bireylerin davranışlarıyla ilgili olup kökeni Latince'den olan "Movere" kelimesinden gelmektedir. Anlam olarak etki altına almak, teşvik etmek ve harekete geçirmek gibi ifadeleri içerir. Motivasyon kavramı farklı bir tanım olarak

insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranma biçimi olarak da anlamlandırılmıştır (46).

Bireylerin kendi istekleri ve arzuları doğrultusunda da belirli bir amacı gerçekleştirmek için davranmasına “motivasyon” denir. Kişilerin, iç ve dış etmenlerden kaynaklı olarak istenen ve beklenen yönde faaliyet göstermelerini tetikleyen çeşitli güdü ve gülerin bütünüdür. Motivasyon, bireyin ve örgütün ihtiyaç duyduğu iş ortamı oluşturmak amacıyla kişilerin harekete geçmesi için teşvik edilmesi ve etkilenmesi sürecidir. Yapılması hedeflenen hareketin yönünü, şiddetini ve sürekliliği üzerine hızlıca oluşturduğu etkidir (47).

Motivasyon; insan organizmasını davranışa yönlendiren, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve bunun devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebeplerle birlikte bunların işleyişini kapsayan hem biyolojik ve fizyolojik hem de kültür içerikli bir durum olarak tanımlanabilir (48).

Motivasyon ancak, belirli bir tutum veya sergilemiş oldukları davranışların yorumlanmasıyla birlikte sergilemiş oldukları tutum ve davranışlar hakkında fikir ileri sürülebilecek konuları kapsamaktadır. Bunun nedeni, motivasyonun mikroskop altında incelenebilen yada gözlenebilen bir olay olmamasından kaynaklanmaktadır. Ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması sonucunda motivasyonu etkileyen faktörler tespit edilebilir. Bundan dolayı yönetici kişilerin personelin davranışlarını gözlemleyip yorumlaması ve bu yorumlama sonucunda personelin motivasyonunu olumlu etkileyecek modeller ve uygulamaların geliştirilmesi zorunlu kılınmıştır (49). İki önemli özelliği olan motivasyonun önceliği kişisel olaylardır. Bunları sıraladığımızda birincisi, birini motivasyonunu olumlu etki eden herhangi bir olay veya durum farklı birinin motivasyonunu etki etmeyebilir. İkincisi ise, motivasyonun ancak insanın davranışlarında gözlenebilir olmasıdır (50).

Motivasyon insan yaşantısında ve iş hayatında merkezi bir önem taşıyan konulardan biridir. Toplumun arzularını tartışan bir politikacı, çalışma gücünün etkili olması ile ilgilenen iş adamı, çocuklarının göstermiş olduğu eforu tartışan ebeveyn, sporcuların sorumlulukları ile ilgili şikayette bulunan antrenör ya da öğrencilerinin çalışma alışkanlıklarından sızlanan öğretmen vb. durumlarının tümü motivasyon seviyesi ile ilişkilidir (51).

## 2.6. MOTİVASYON TEORİLERİ

Çalışma hayatının olduğu her yerde "Bu çalışmayı nasıl daha verimli kılabilirim?" sorusu sürekli sorulmaktadır. Yöneticiler, iş verimini-motivasyonu en yüksek düzeye çıkarmak ve ulaşılan bu düzeyi korumak istemektedirler. Her kurum yöneticisi, çalışanları motive eden etmenler hakkında kapsamlı bilgiye sahip olmak ve bu etmenleri iyi anlamak durumundadır (52). Bu nedenle; motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden etmenleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmayı amaçlamaktadır (50).

Motivasyon teorileri, ilgilendikleri faktörlere göre iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi Kapsam Teorileri; ikincisi ise Süreç Teorileridir (50,53,54,55,56).

### 2.6.1. Kapsam Teorileri

Yöneticiler kapsam teorilerine göre, bireyin içinde olduğu ve bireyi belirli yönlerde davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya ve bulmaya değer verirler. Böylelikle yöneticiler bu faktörlere önemseyerek personelleri örgüt amaçlarına katma değerlerini yükselterek personelleri daha iyi yönetecektir (50,57).

Kapsam teorileri adı altında gruplanan teoriler, teorisyenler ve motivasyon kavramına katkıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır (58,56).

#### 2.6.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsanların motive edilmesine ilişkin olarak tanınmış yaklaşımlardan ve motivasyon ile ilgili en kapsamlı açıklamalardan biri hümanist yaklaşımın öncülerinden olan Abraham Maslow tarafından 1943 yılında formüle edilmiştir. Rus asıllı bir Amerikalı psikolog olan Maslow'un yaklaşımına temel teşkil eden unsurlar şunlardır: İnsan ihtiyaçları önem sırasına göre düzenlenmiştir. İnsanlar sürekli olarak bir şeyler istemektedir. Bu nedenle insan ihtiyaçları hiçbir zaman tamamen karşılanamamaktadır. Tatmin edici düzeyde karşılanan bir ihtiyaç herhangi bir davranışı motive etme işlevini yitirir. İhtiyaçlar arasında bağımlılık ve çakışmalar vardır (59).

Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şu şekilde açıklanmaktadır: Şayet yönetici, çalışanın gereksinimlerini karşılamak veya gereksinimlerini anlayabilirse, o gereksinimlerini karşılayabilecek çalışma ortamı oluşturarak çalışanlarının belirli yönde hareket etmelerini sağlayabilir (50).



**Şekil 2.2.** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (60,61)

- a- Fizyolojik veya temel ihtiyaçlar: Maslow'a göre hayatımız boyunca bizimle devam eden ihtiyaçlarımız olan; açlık, susuzluk, uyku, cinsellik, giyecek, barınma gibi ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlarımızdır (62).
- b- Güvenlik ihtiyacı: Bu basamaktaki ihtiyaçlar; sığınmak, soğuktan ve sıcaktan korunmak, kişinin kendini yasal güvence altına almak istemesi gibi ihtiyaçlardır. İşten çıkarılmayla ilgili kendini güvende hissetme ihtiyacı ve bu bağlamda oluşan sendikacılık uygulamaları güvenlik ihtiyacına yönelik örneklerdir. (63).
- c- Sosyal İhtiyaçlar: Hiyerarşinin ilk iki basamağında olan ihtiyaçlar karşılandığında, gruba üye olma, kabul edilme, sevgi ve dostluk gibi diğer ihtiyaçlar ortaya çıkar. Bu ihtiyaçların karşılanması önemlidir (64,65).
- d- Kabul Görme, Saygı İhtiyacı: Maslow'a göre bu ihtiyaç kendi içinde sosyal değer ve özsaygı ihtiyacı olmak üzere ikiye ayrılır. Sosyal değer ihtiyacı, toplumun bireye değer vermesi, saygı göstermesi, bireyi tanıması ve takdir etmesi ihtiyacıdır. Özsaygı ihtiyacı ise bireyin kendini yeterli görmesi ve kendine değer vermesi ihtiyacıdır. Kabul görme ve saygı ihtiyacı aynı zamanda bireylerin güçlü olma arzusunu da karşılar (66).
- e- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow'a göre bir bireyin tüm ihtiyaçları belli bir noktaya kadar karşılandığında genel olarak tatmin olmuş sayılabilir ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olan hiyerarşinin en üst ihtiyacı ortaya çıkar. Kendini gerçekleştiren bireyler hem kendilerini hem de başkalarını değiştirmeye çalışmaz,

endişe ve suçluluk gibi duyguları daha az hisseder ve gerçeklikle yakın bir ilişki kurarak gerçeği olduğu gibi görür ve kabul ederler (67). Diğer ihtiyaçların aksine, kendini gerçekleştirme ihtiyacı hiçbir zaman tam olarak tatmin olmaz, çünkü bireylerin her zaman daha iyi olma ve kendini geliştirme potansiyelleri vardır. Bundan dolayı bu kuram insanların her daim bir şeye ulaşma çabası içinde olduğunu belirtir (68).

### **2.6.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirerek geliştirilen bir motivasyon yaklaşımı da Clayton Alderfer'in ERG teorisidir. Burada da Maslow'da olduğu gibi bir ihtiyaç sınıflandırması esastır fakat bu sınıflandırma daha basite uyarlanmıştır. Maslow'da kullanılan ilke gibi ilk ön ve alt düzeydeki, daha sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmalıdır (65).

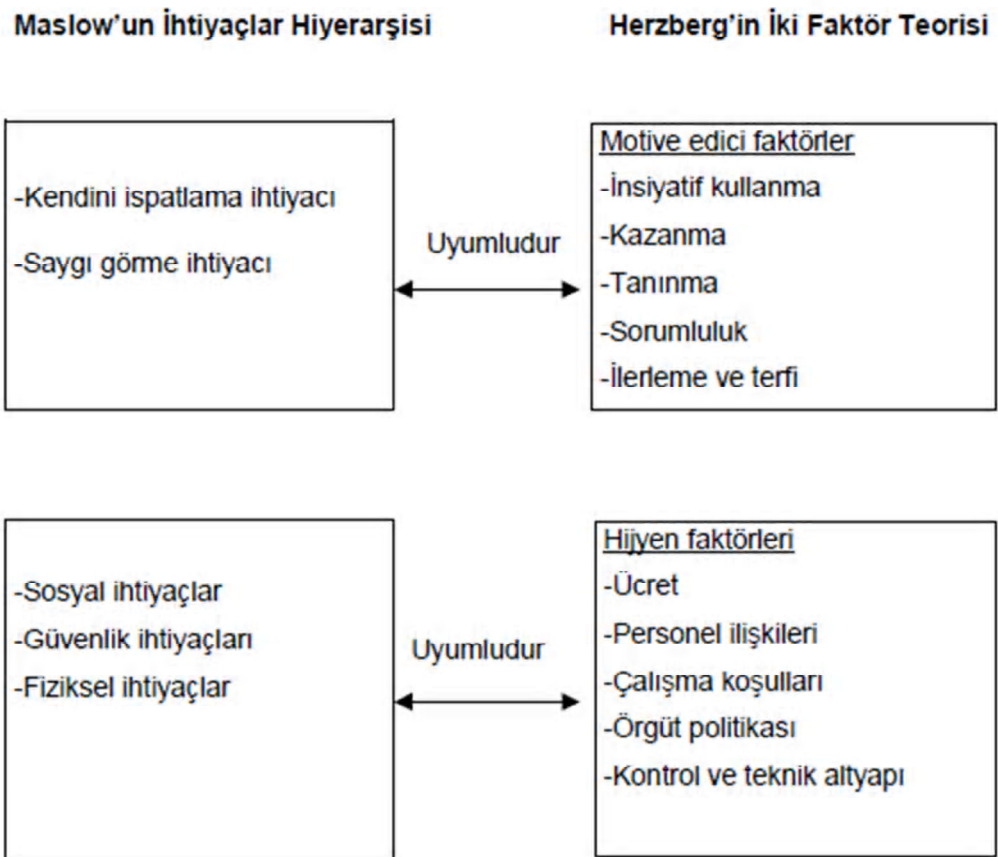
Yılmaz (69)'in belirttiğine göre Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin gerçek hayatla bağdaşmadığını düşünen Clayton Alderfer yaptığı çalışmalarla ERG Teorisi'ni geliştirmiştir. Bu teoriye göre ihtiyaçlar üç temel sınıfa ayrılır:

- a- Varolma İhtiyaçları: Bu ihtiyaç en temel ihtiyaç olarak kabul edilen fiziksel refaha yönelik olan ihtiyaçlardır,
- b- İlişki İhtiyaçları: Bireyler arası ilişki kurma ve geliştirmeye yönelik ihtiyaçlardır,
- c- Gelişme İhtiyaçları: En üst basamağı olan kişisel gelişme ve ilerlemeye yönelik olan ihtiyaçlardır.

### **2.6.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Bu teori, Herzberg'in "İşinizde kendinizi ne zaman en iyi ve ne zaman en kötü hissettiniz?" sorusuna cevap bulmak için yapmış olduğu çalışmanın neticesinde gündeme geldiği bilinmektedir. Herzberg ve arkadaşları 1950'li yıllarda yaklaşık 200 teknik-mesleki personelle, bu sorudan hareketle birçok araştırmalar yapmışlardır (70). Herzberg'in teorisi kişilerin değer sistemleri içinde çalışmanın, çalışma ortamından neler beklediği ve iş görenleri neyin daha fazla işe motive ettiğini ve hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi hedeflemiştir (71).

Çiçek (72)'in belirttiğine göre, Frederick Herzberg; ‘İş ve İnsanın Doğal Yapısı’ adlı eserinde, Maslow’dan farklı olarak, çalışanları motive etmek amacıyla; kullanılabilir faktörleri, motive edici faktörler ve hijyene yönelik faktörler olmak üzere iki grupta incelemiştir. Bu iki grup faktör, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile kıyaslandığında; Şekil 2.3.’de gösterildiği gibi, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk üç basamakta yer alan ihtiyacın; hijyen faktörler kapsamında, diğer ihtiyaçların ise motive edici faktörler olarak gruplandırıldığı görülmektedir.



Şekil 2.3. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile İki Faktör Teorilerinin Mukayesesi (73)

Herzberg'in iki faktör teorisinde, özellikle; motivasyondan çok iş tatmini üzerinde yoğunlaşması ve ücretin motive edici özelliğinin fazla önemsememesi gibi unsular tenkit edilen temel unsurlardır. Aynı şekilde; motive edici faktörler ve hijyen faktörlerin öncelik ve önem sırası, ülkelere ve bölgelere, yani kültürlere göre değişim göstermektedir. Dolayısıyla Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nde olduğu gibi

Herzberg'in iki Faktör Teorisi'nde de; personelin motivasyonunda, teoride yer alan önceliklerle birlikte o bölgenin ve çalışanların kültürel ve sosyal değerlerinin de mutlaka çok iyi analiz edilmesi ve değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Aksi halde çalışanları motive etmek için alınan tedbirler her ülkede ve hatta her bölgede aynı tedbirler olmasına rağmen, personel üzerindeki motive edici etkisi ve teşvik değeri farklı olur ve beklenen sonuçlara ulaşılmayabilir (59).

#### **2.6.1.4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı**

Başarma ihtiyacı, bireyin başka bireylerle sosyal ilişkilerini oluşturma ve güçlendirme, başkalarını etkisi altına alıp güç kazanmaya meyil eden, bireylerin kabiliyet ve becerileri ile belli bir başarıya ulaşma gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik tutum ve davranış göstermesidir. Mc Clelland tarafından ortaya atılan diğer teorilerden farklı olarak, ihtiyaçların öğrenmeyle birlikte sonradan da kazanılabileceğini savunmaktadır (74).

Selen (75)'in belirttiğine göre, Geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyaç etkisi altında davranış gösterir. Bunlar:

- a. İlişki Kurma ihtiyacı: Bu ihtiyaç, hem sosyal ilişkilerini genişletmeyi hem de bir gruba dahil olma ihtiyacını ifade etmektedir. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan bir birey, bireyler arasında ilişki kurup ve geliştirmeye önem verir.
- b. Güç kazanma ihtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan bir bireyin, gücünü koruma, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma davranışlarını sergilerler.
- c. Başarılı olma ihtiyacı: Başarılı olma ihtiyacı yüksek olan bireyler amaçları çok çalışma ihtiyacı duyulan ve ulaşılması güç olan amaçlar seçerler. Bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve yetenekleri elde etmeye çalışırlar.

Mc Clelland'ın teorisine göre, Başarı bireylerin en önemli ihtiyacını oluşturmaktadır. Bundan dolayı bireyleri en önemli ihtiyacı olan başarı ile motive etmek mümkün olabilir. Mc Clelland başarma ihtiyacı ile ilgili olarak yaptığı çalışmasında, büyük bir işletme kurumunun yöneticilerin ortalaması sonucunda yüzde yetmiş üçünün daha çok otoriteye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur. Mc Clelland göre, eğer yöneticiler bünyesindeki çalışanlarının ihtiyaçlarını öğrenebilirse, çalışanlarına daha faydalı olabilir ve böylelikle de çalışanlar yeteneklerini ve bilgilerini daha iyi kullanabilirler (70).

## 2.6.2. Süreç Teorileri ( Dışsal Faktörlere Ağırlık Veren Teoriler )

Süreç teorilerinde çalışanlarının iş doyumlarının nasıl ve ne şekilde oluştuğunu araştırması ile ilgilenir. Süreç teorilerinin baskın olan noktası, bireylerin motive olmalarının nasıl, ne şekilde ve hangi hedefler tarafından etkilendikleriyle ilgilidir. Bireyin belirli bir davranış göstermesi ve bu davranışı tekrar etmesinin (ya da tekrar etmemesinin) nasıl sağlanacağı sorununa çözüm bulmaya çalışır. Süreç teorilerine göre gereksinimler kişiyi davranışa iten faktörlerden yalnızca birisidir. Motivasyon üzerinde içsel faktörlere ek olarak birçok dışsal faktör de kişinin davranışı üzerinde rol oynamaktadır (76).

Süreç teorileri başlığı altında 4 temel motivasyon teorisi vardır:

1. Amaç Teorisi
2. Bekleyiş (Beklenti) Teorileri
3. Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma-Edimsel Şartlandırma) Yaklaşımı
4. Eşitlik Teorisi

### 2.6.2.1. Davranışsal Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Davranışsal şartlandırma yaklaşımları iki farklı şartlandırma kavramı bulunmaktadır. Bunların ilki sonuçsal şartlandırma ikincisi ise klasik şartlandırmadan oluşmaktadır. Klasik şartlanmanın bilinen en iyi örneği ise Pavlo'nun köpekler üzerinde yaptığı çalışmalarla geliştirdiği şartlandırma türüdür. Bu şartlandırma türü, uyarıların gösterdiği etki tarafından harekete geçilerek elde ettikleri davranışlar ve tutumları gözlemlemektedir (77).

Selen (75)'in belirttiğine göre, Yüksel 1998 yılında sonuçsal şartlandırma kavramını, şayet çalışan kişilerin davranışları örgüt tarafından istenilen ve arzu edilen davranışsa, yönetici bu davranışların tekrar edilmesi için önemli bir motivasyon kaynağı olarak kullanacağını ifade etmiştir. Böylelikle örgüt tarafından uygun görülen davranışların takdir edilip, ödüllendirilmesi bu tür davranışların tekrarlanma ihtimalini de yükseltmiş olacaktır.

### 2.6.2.2. Bekleyiş (Beklenti) Teorileri

Motivasyonun beklenti teorisi, psikolog dünyasının öncü olan psikologlardan Edward Tolman ve Kurt Lewin'in kavramsal konseptlerine dayanmaktadır. Ayrıca beklenti teorisi ve iş motivasyonunu formülleştiren ilk kişi Victor Vroom olmuştur. Birçok eleştirinin tersine Victor Vroom beklenti teorisine göre iş motivasyonunu açıklamada yetersiz bulunduğunu, ayrıca kapsam teorileri içinde farklı bir alternatif olarak ortaya atmıştır. Akademik ortamlarda örgütsel davranışla ilgili teorisi kabul görmüş ve iş motivasyonunu açıklamak için de kullanılmıştır (78).

Çiçek (72)'in ifade ettiğine göre, beklenti teorisinde çalışanları motive eden temel unsurlarının basında, isinde başarılı olması halinde örgüt tarafından kendisine verilecek olan ödüller gelir. Bahse konu ödüllerle ilgili üç faktör personelin motivasyonunu etkiler. Muhtemel ödülün değeri ve çekiciliğini (**Değer: D**) etkileyen unsurlar; ücret, iş güvencesi, iş doyumunu, inisiyatif kullanma şansı, yetenek ve hünelerini gösterme imkanı, liderlik gibi teşvikler motivasyon için kullanılabilir muhtemel ödüllerdir. Gösterilen performans ile alınacak ödül arasındaki ilişki (**İlişki: İ**); personelin ödül verilmesi sözü ile ne kadar motive edildiğinin de göstergesidir. Beklenti (**Beklenti: B**); kişi ortaya konulan ödülü almak konusunda ne kadar istekli olursa, göstereceği gayret ve performans da o derece artacaktır. Sonuçta; Motivasyon = Değer x İlişki x Beklenti (**M = D x İ x B**), formülü ile özetlenebilir. Şayet bu üç faktörden birinin değeri sıfır olursa; motivasyonun değeri de sıfır olacaktır. Motivasyon olarak kullanılacak ödülün değeri ve çekiciliği; bu teoride ulusal kültürden etkilenen en önemli faktördür.

### 2.6.2.3. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisine göre; motivasyon seviyesini etkileyen temel faktör çalışanların iş ilişkilerinde yöneticilerden eşit bir davranış görmeleri olmuştur. Bireyin motivasyon seviyesini, dolayısıyla iş doyumunu ve iş başarısını etkileyecek en önemli unsur iş ortamında algılamış olduğu eşitlik ve eşitsizlik duygusudur. Kişi sarf ettiği çabaların neticesinde elde ettiği kazanımları, aynı örgüt içerisinde bilhassa eşit konumda olduğu iş arkadaşlarının çabaları ve onların elde ettikleri kazanımları ile sürekli olarak kıyaslamaktadır. Böylelikle çalışanların örgüte sundukları girdiler ile örgütten sağladıkları çıktılar yani ödüller arasında bir çeşit oransal karşılaştırma söz konusu olmaktadır (79).

#### **2.6.2.4. Amaç Teorisi**

Amaç teorisi 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Edwin Locke'e göre, sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile bireylerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında sıkı bir ilişki vardır. Erişilmesi zor ve yüksek hedef belirleyen bir bireyin, elde edilmesi kolay olan hedefler belirleyen bir bireye oranla oldukça yüksek bir performans göstereceğini ve bundan dolayı daha çok motive olacağını ileri sürmektedir (80).

Motivasyon ile amaç belirleme arasındaki ilişkinin özelliklerine gelince; dikkat edilecek hususların biri açık ve net amaçların belirlenmiş olmasıdır. Buna dikkat edilmiş olması motive etme konusunda önemli katkılar sağlar. Buradan; başarıyı etkileyen önemli bir motivasyon faktörünün kişilerin amaçları ve niyetleri olduğu görülür. Diğer bir ifade ile kişinin belirlediği amaçlar onun tutum davranışlarını yönlendirir ve kişi bütün enerjisini belirlediği amaca doğru yöneltir (81).

### **2.7. MOTİVASYON TÜRLERİ**

#### **2.7.1. İçsel Motivasyon**

İçsel motivasyon bireylerin ihtiyaç ve gereksinimleri, inançları, beklentileri, onu yapma nedenleri ve zevkleri ile ilgili hedefleridir (82). İçten güdülenmenin en baskın özelliği, bireyin kendisini herhangi bir dışsal etki altında olamadan kendisini harekete geçirebilmesidir. Yapılacak olan işin sonunda elde edilecek hazzın ve derecesinin bireyin bizzat kendisi tarafından belirlenmiş ve tamamen içsel olması da içten güdülenmenin başka bir belirgin özelliğidir (83). İçsel motivasyon, bireyin işi bizzat kendisi tarafından, davranışını her hangi bir dışsal düzenleyen veya kontrol olmaksızın motive olmasıdır. İçsel motivasyon araçları işin içeriğinden kaynaklanır ve doğrudan işin doğası ile ilişkilendirilir. İçsel motivasyon ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işin çalışan açısından önemi, işte bağımsızlık, çeşitlilik, işe katılım, sorumluluk, yaratıcılık, kişinin becerilerini ve yeteneklerini kullanma fırsatları, bireyin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri kapsamaktadır (84).

İçsel motivasyonun önemli ve öncelikli rolü çalışanların çalışma sorumluluğunu geliştirmektir (85). Çalışanların güdülenmesini olumsuz etkileyen stres, çalışanların sıkıntı yaşamamasına neden olmasına rağmen kişisel canlılığı ve içsel motivasyonu artırıcı bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (86).

### 2.7.2. Dışsal Motivasyon

Bireyin harekete geçerek bir faaliyeti yapması tamamen dışardan düzenlemeye dayanır. Birey bir hareketi ödül almak ya da cezadan kaçınmak amacıyla yapmaktır. Dışsal motivasyon, içsel motivasyonun anlam olarak tam tersi bir durumdur. Dışsal motivasyon çeşitleri olan yansıtımlı düzenleme, özdeşleştirici düzenleme, bütünleştirici düzenleme, içselleştirme ile davranış daha özerk olarak güdülenir hale gelmektedir (87,88). Dışsal motivasyonda dış kaynaklı ödüller önem kazanır ve ulaşılmak istenen hedef başka ödülleri getireceği için arzu edilir (89). Farklı motivasyon seviyelerinde yapılacak işe farklı değerler verilmektedir. Bu durum hedefe ulaşmak için gösterilmesi gereken davranışların farklı şekilde düzenlendiğini ve denetlendiğini gösterir (90).

### 2.8. PERFORMANS KAVRAMI

Performans, İngilizce "Performance" kelimesinden türetilmiş ve Türkçe karşılığı "performans" olarak belirlenmiştir. Türkçe karşılığı "Başarım" ve "İş başarımı ve herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi" olarak (91) tanımlanan, performans kavramı, çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (92).

Campbell'e göre performans, kişilerin bir olgu karşısındaki davranışlarının sonuçlarını belirtmektedir (93). Özgen ve arkadaşları bu tanımlamaya zaman kavramını ekleyerek performansın belli bir zaman aralığı içinde kazanılan sonuçlar olduğunu belirtmiş ve performans; bir bireyin herhangi bir zaman bölümü içerisinde kendisine verilen görevi yapması neticesinde elde ettiği sonuçlar (çıktılar) olarak tanımlamışlardır. Elde edilen bu sonuçlar pozitif ise, bireyin görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirdiği ve bu doğrultuda yüksek bir performansa ulaştığı söylenebilir. Fakat bu sonuçlar negatif ise, bireyin düşük bir performans sergilediği ve başarısız olduğu kabul edilir (94).

Performans kavramının farklı açılımları bulunmaktadır. Bazı durumlarda politika etkinliğine, bazı durumlarda da finansal performansa odaklanmaktadır. Başka bir açıdan bakıldığında ise iş sürecinin performansına odaklanılmaktadır. Müşteriler ile alakalı olan performans kavramı ise daha çok hizmet ve ürün kalitesi etrafında şekillenmektedir. Halbuki genel anlamda yukarıda belirtilen ifadeleri de içerisine alacak şekilde organizasyonun bütün bölümlerini ve işlemlerini içeren performansa odaklanması gerekir (95). Daha açıkça ifade edilirse bütün organizasyon parçalarının

amaçlara yönelik hareket etmesidir ve performans, organizasyonun tamamını kapsamaktadır. Performans, genel anlamda, belirlenen hedefe yönelik gerçekleştirilen bütün işlemler neticesinde bireyin hedefin hangi aşamasında olduğunu, o belirlenen hedefe ulaşıp ulaşılamadığının belirlenmesi olarak tanımlanır (96).

Performansa kamu yönetimi perspektifinden bakıldığında, devletin sunmayı üstlenip hedeflediği mal ve hizmetleri yerine getirmesidir. Başka bir deyişle kamu bürokrasisi içinde bulunanların sunma çalışmalarını ve belirlenen hizmetleri yerine getirmelerini ve ifade etmektedir. Bu hizmetlerin yerine getirilmesi ve yapılan bu işlerin örgütün amaç ve hedeflerine göre ne kadarının gerçekleştirildiğinin ölçülüp değerlendirilmesi ise yönetim faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. (97).

## **2.9. BİREYSEL PERFORMANSA ETKİ EDEBİLECEK UNSURLAR**

Çalışanların performansına etki eden etmenler; çevresel, kişisel, ve örgütsel faktörler olmak üzere üç ana başlıkta incelenmektedir (98).

### **2.9.1. Kişisel Faktörler**

Çalışanın kendisinden kaynaklanan faktörlerdir. Kişiler, yaptıkları işe duygu ve düşüncelerini, bilgi ve becerilerini de katmaktadır. Bu özellikler de her bireyde farklılık gösterdiğinden, yapılacak olan işler mümkün olduğu kadar işe uygun çalışanlara verilmelidir (99). Çalışanlar, birtakım kişisel özelliklerinin etkisiyle örgüt içinde farklı performans düzeylerinde çalışmaktadır. Bunun başlıca sebebi; bireyin kişisel ve karakteristik özelliklerinin iş ve örgüt uyumunu etkilemesidir. Çalışanların kişilik özellikleri, örgütün hedefleri ile uyum sağladığında verimliliklerinin ve performanslarının yüksek olduğu birçok araştırma tarafından da ortaya konulmuştur (100). Kişisel faktörler; yetenek, mesleki eğitim düzeyi ve çalışanın kişilik özellikleri alt başlıklarında incelenmiştir.

#### **2.9.1.1. Yetenek**

Yetenek; kişilerin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümlenebilme ve sonuca varabilme gibi kognitif özellikleri ile bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenleme ve gerçekleştirmede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak tanımlanmaktadır. Bedensel yeteneklerin kazanılması yaşa ve belirli

tecrübelere bağlıyken, zihinsel yetenekler kalıtsal özellikler ve öğrenim yoluyla sağlanan birikimle elde edilmektedir (101).

### **2.9.1.2. Mesleki Eğitim Düzeyi**

Bireysel performansı etkileyen kişisel faktörlerden bir tanesi de mesleki eğitim ve bilgi düzeyidir. Günümüzde örgütlerin insan kaynakları bölümünün en çok önem verdiği husus, çalışanların eğitilmiş ve bilgi sahibi olmasıdır. Çünkü çalışanların bilgi eksikliğinden doğacak hatalar ve bunları gidermek için sonradan verilecek eğitim yatırımları oldukça yüksek maliyet oluşturmaktadır. Mesleki eğitim düzeyi, bireyin yapacağı işin teknik ve diğer gereksinimlerine hakim olması sonucu işi doğru bir şekilde ve beklentiler dahilinde yapabilmesini; böylelikle de görevini yüksek performansla yerine getirerek en üst düzeyde çıktı alınmasını sağlamaktadır. Çalışanın yapacağı işe ilişkin gereken bilgiye sahip olması, işin yapılmasında en temel koşul olup, bu bilgi olmadan çalışanın iyi bir performans göstermesi beklenemez (100). Çalışanların sahip olduğu bilgi düzeyi işe başlangıç, alışma ve iş geliştirme gibi tüm süreçlerde etkili olmaktadır. Ayrıca yeterli bilgiye sahip çalışanlar, işe ilişkin iç ve dış faktörleri içselleştirme ve iletme yönünden de var olan performans düzeyini en üst düzeyde kullanabilmektedir (102).

### **2.9.1.3. Çalışanın Kişilik Özellikleri**

Kişilik özellikleri, her türlü bireysel ve örgütsel ilişkilerin analizinde ve düzenlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Kişilik, bireylerin karakteristik özelliklerinin ve bireyin diğer insanlar ile durumlara uyum gösterme yollarının incelenmesini kapsayan bir kavramdır. Kişilik kavramıyla, bireysel özelliklerin belirli yönleri veya kişiler arası farklılıklar anlatılmak istenmektedir (101).

Tavas (103)'in belirttiğine göre, Stewart'a göre (1987) bireysel nitelikler beş ana başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar; zeka ve ilişkili yetenekler, stres ve duygusal sorunlarla başa çıkabilme, motivasyonun neden olduğu faktörler, sağlık durumları ve bireysel ihtiyaçlardır. Bireylerin bu özellikleri doğru şekilde belirlendikten sonra iş paylaşımı da buna göre yapılmalıdır. Örneğin; rutin işler, daha zeki bireylerin çabuk sıkılmasına ve performansının düşmesine neden olabilirken; stres ve gerilime yol açan işler, bunlarla kolaylıkla başa çıkabilecek öz güveni ve motivasyonu yüksek karaktere sahip bireylere daha uygun olacaktır. Ayrıca sağlık açısından sorun yaratabilecek ağır işler de fiziksel ve psikolojik olarak sağlıklı bireylere paylaştırılmalıdır.

### 2.9.2. Çevresel Faktörler

Örgütler, girdi ve çıktı yoluyla çevreleri ile ilişki kurmaktadır. Kullandıkları teknoloji, çalışanlarına verdikleri değer, görev dağılımları, çevredeki nüfus yapısı, ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapı örgütün ve çalışanların performansını etkileyen faktörlerdir (104). Örgütün bulunduğu çevrenin sosyo-kültürel yapısı, bireyin örgüte olan bakış açısını etkilemektedir. Bu etkilenme, bireyin örgüt ile olan ilişkilerinin bazı durumlarda temelini teşkil etmekte ve örgüt içerisindeki performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütün ve çalışanların başarısı genellikle çevreleri ile kurdukları ilişkilerin niteliğine bağlıdır (100). Bireyler kendi dünyalarında yaşarken çevresel faktörlerden ve dış koşullardan etkilenmektedir. Bu yüzden örgüt yönetimi, amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmek için çalışanların istek ve beklentilerini olabildiğince karşılayabilmelidir (105).

### 2.9.3. Örgüt Kültürü

Örgütün değerleri, inançları ve normlarından oluşan örgüt kültürü, çalışanların ve yöneticilerin davranışlarının biçimlendirilmesinde ve çevre ile olan ilişkilerin düzenlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (106). Örgüt kültürü, akademik araştırmaların en çok yapıldığı konulardan birisidir. Bunun en önemli nedeni; kültürel boyutun, örgütsel yaşamın her yönünde merkezi rol oynamasıdır. 1980'lerden sonra yazılan kitaplarda örgüt kültürü, ABD'deki önemli firmaların ve Japon şirketlerinin başarısının altında yatan esas neden olarak düşünülmektedir (107).

Sağlıklı ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak, çalışan performansını artırmada oldukça önemlidir. Bu yüzden örgüt içinde tüm seviyelerdeki kararların nasıl alınacağı, iş görenlerin nasıl çalışacağı ve birbirleri ile nasıl iletişim kuracağı ve çalışan performansıyla kararlaştırılmış ödüllerin nasıl yönetileceği gibi örgüt kültürü ile ilgili olan tüm unsurlar açık bir şekilde önceden tanımlanmalı ve istikrarlı bir şekilde sürdürülmelidir (108). Örgüt kültürünün performans üzerinde etkili olmasının en önemli nedeni; çalışanların ve yöneticilerin ortak değerlere, inançlara ve normlara sahip olması ve örgüte olan bağlılıklarının artmasıdır. Bunun yanında kökleşmiş örgüt kültürü, karmaşık ve belirsiz dış çevre şartlarındaki değişikliklere uyum sağlamada anahtar rol oynamaktadır (107).

## 2.10. BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME BOYUTLARI

En iyi ve en başarılı seviyeyi belirlemek performans kavramının temel amacıdır. Örgütler, geçmiş faaliyetlerini değerlendirerek durum tespiti yapmak ve gelecekle ilgili önemli kararlar alabilmek için birçok performans boyutu kullanmaktadır (109). Performans kavramı birden çok boyutu içerdiğinden, iyi ya da başarılı olanın ne olduğu yönetimin performans anlayışına ya da performansı hangi boyutta değerlendirdiğine göre değişmektedir. Bu boyutlar genellikle; etkenlik, kalite, yenilik ve verimlilik olarak adlandırılmaktadır (110).

### 2.10.1. Verimlilik

Örgütün performansının belirleyici temel boyutudur. Örgütte neyin ne kadar maliyetle üretildiğini fiziksel ya da parasal ölçütlerle gösteren bir orandır (103). Bu oranda üretim olayının nitel değeri çok açık olarak görünmez. Verimlilikte amaç, üretimin ya da hizmetlerin artırılması ve buna karşın giderlerin düşürülmesidir. Bununla birlikte verimlilik artışları, örgütün amaç ve görevlerine yönelik katkılarını açıklayamaz. Verimlilik artışının anlamlı olduğu durumlar, üretim artışı ile birlikte maliyet azalmasının da sağlandığı durumlardır (111).

### 2.10.2. Yenilik

Uzun dönemde bir örgütün başarılı olarak yaşamını sürdürmesi için şarttır. Yenilik, maddesel kaynaklara ve bireye yeni ve daha fazla değer katma kapasitesi oluşturmayı ifade etmektedir. Çevresel(iç ve dış) faktörlerden kaynaklanan her çeşit tehdit, baskı, istek ve olanaklara hizmetler, ürünler, teknoloji, yöntemler ve politikalar perspektifinden başarılı olarak dönüt alabilmek için gerçekleştirilen değişiklikleri içeren kreatif bir süreçtir (105).

### 2.10.3. Kalite

Verilen hizmetin veya üretilen ürünün yarattığı etkinin ölçülmesinde temel belirleyicilerden biri olan *kalite* çok önemli bir performans boyutudur (105). Kalite, iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak için mümkün olan en iyi ürünleri ve hizmetleri sunmaya adanmış olmayı ifade eden bir örgüt felsefesidir (112).

#### **2.10.4. Etkenlik**

Amaçlarla yani çıktılarla ilgili bir kavram olup, daha önce saptanmış sonuçlara ulaşmayı ifade etmektedir. Elde edilen çıktılarına bakılarak örgütün amaçlarına ne ölçüde ulaştığını ölçmektedir. Örgüt yönetimi, gerekli ölçümleri yaparak mevcut koşullar altında eldeki olanakları en iyi şekilde kullanmaya ve örgüt içi ve dışı kısıtları yok sayarak ideal hedeflere ulaşmaya çalışmaktadır. Aynı zamanda mal ve hizmet üretimi için gerekli olan işçilik, hammadde ve dışarıdan sağlanan hizmetler gibi kaynakların ne denli aktif kullanıldığının ölçülmesi olarak da tanımlanmaktadır (113).



## **3. GEREÇ VE YÖNTEM**

### **3.1. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırma bir saha taramasıdır. Saha taramasında veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmaya katılan gönüllüler kendilerine verilen anketleri doldurmadan önce bilgilendirilmiş olup ve onayları alınarak etik kurul formları imzalatılmıştır. Bu araştırmanın yapılabilmesi için Erciyes Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik kurulunun 28.03.2017 tarihli 14 başvuru numaralı etik kurul kararı alındı ( Ek 2. ).

### **3.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, lider-üye etkileşimi ile bireysel performans arasındaki ilişkide işe yönelik motivasyonun aracılık etkisini incelenmek amacı ile gerçekleştirilmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırmanın önemi, lider-üye etkileşimi ile bireysel performans arasındaki ilişkide işe yönelik motivasyonun aracılık etkisini tespit etmek ve değişkenlerin bir birleri ile ilişkilendirilmesidir.

### **3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan 20 yaş üzeri spor eğitim uzmanı, antrenör, sportif eğitim uzmanı ve memur olarak görev yapan kişiler ile sınırlıdır.

### **3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, Türkiye'deki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan spor eğitim uzmanı, antrenör, sportif eğitim uzmanı ve memurlar oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmaması nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmiştir. Türkiye'de Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan spor eğitim uzmanı, antrenör, sportif eğitim uzmanı ve memurların sayısına

ilişkin istatistiki bir veriye rastlanılmamıştır. Bu bağlamda araştırmanın örneklemini belirlemek için Krejcie ve Morgan (114) tarafından evren büyüklüğüne oranla örneklem büyüklüğünün hesaplandığı tablodan faydalanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında 0,05 anlamlılık düzeyinde ve 0,05 örneklem hatasına göre 10.000'den küçük evren büyüklüklerinde 702 sayısı örneklem için yeterli bulunmaktadır (115). Bu araştırmada 702 anket formu katılımcılara uygulanmıştır. Katılımcıların seçiminde kolayda örneklem metodundan faydalanılmıştır.

**Tablo 3.1.** GHSİM'nde Görev Yapan Personelin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları;

	<b>Demografik Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	511	72.8
	Kadın	191	27.2
<b>Medeni durum</b>	Evli	423	60.3
	Bekâr	279	39.7
<b>Yaş</b>	20-25	61	8.7
	26-31	242	34.5
	32-37	216	30.8
	38-43	89	12.7
	44 ve üstü	94	13.4
<b>Kıdem</b>	1-5	295	42.0
	6-10	244	34.8
	11-15	70	10.0
	16 ve üstü	93	13.2
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise ve Dengi	120	17.1
	Üniversite ve Dengi	511	72.8
	Lisansüstü	71	10.1
<b>Unvan</b>	Spor Eğitim Uzmanı	110	15.7
	Antrenör	233	33.2
	Sportif Eğitim Uzmanı	64	9.1
	Memur	295	42.0
<b>Toplam</b>		<b>702</b>	<b>100</b>

Tablo 3.1'e göre çalışmaya katılan personelin cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında erkeklerin 511 kişi ile (% 72.8), kadınların ise 191 kişi ile (% 27.2) olduğu, medeni durumlarına göre dağılımına bakıldığında evli olanların sayısı 423 kişi ile (% 60.3), bekâr olanların ise 279 kişi ile (% 39.7) olduğu, yaşlarına göre dağılımlarına

bakıldığında 20-35 yaş arası 61 kişi (% 8.7), 26-31 yaş arası 242 kişi (% 34.5), 32-37 yaş arası 216 kişi (% 30.8), 38-43 yaş arası 89 kişi (% 12.7), 44 ve üstü ise 94 kişi (% 13.4) olduğu, kıdemlerine göre dağılımına bakıldığında 1-5 yıl arası 295 kişi (% 42.0), 6-10 yıl arası 244 kişi (%34.8), 11-15 yıl arası 70 kişi (%10.0), 16 yıl ve üstü 93 kişi (%13.2) olduğu, eğitim durumlarına göre dağılımına bakıldığında lise ve dengi düzeyinde 120 kişi (%17.1), üniversite ve dengi düzeyinde 511 kişi (%72.8), lisansüstü düzeyde ise 71 kişi (%10,1) kişi olduğu, unvanlarına göre dağılımına bakıldığında spor eğitim uzmanı 110 kişi (%15.7), antrenör 233 kişi (%33.2), sportif eğitim uzmanı 64 kişi (%9.1), görevli memur ise 295 kişi (%42.0) olduğu görülmektedir.

### **3.6. Veri Toplama Araçları**

Araştırmamızda veri toplama aracı olarak “anket yöntemi” kullanılmıştır. Anket formu dört bölüm ve toplam 25 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 7 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde, 12 ifadeden oluşan “Lider-Üye Etkileşimi (LMX-12) Ölçeği”, üçüncü bölümde 4 ifadeden oluşan “İşe Yönelik Motivasyon Ölçeği”, dördüncü ve son bölümde ise personelin performans düzeylerini ölçmek üzere 9 ifadeden oluşan “Bireysel Performans Ölçeği” kullanılmıştır.

#### **3.6.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-12)**

Lider-üye etkileşimi kalitesini ölçmek için Liden ve Maslyn (35) tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi (LMX-12) ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu çalışmamızda ölçeğin güvenilirlik katsayısı her bir alt boyut için sırasıyla; Etki boyutu için 0.92, Vefakârlık boyutu 0.90, Katkı boyutu 0.86 ve Profesyonel Saygı boyutunun 0.92 olduğu tespit edilmiş olup ölçeğin genel güvenilirlik kat sayısı da 0.95 olarak bulunmuştur. Türkçe’ye Erdoğan ve arkadaşları (116) tarafından çevrilen ölçeğin güvenilirlik katsayısının  $\alpha=0,94$  olduğu rapor edilmiştir. Bununla birlikte Baş ve arkadaşları (117), çalışmalarında boyutların güvenilirlik katsayılarının 0.70 ile 0.92 arasında değiştiğini ortaya koymuştur. Söz konusu ölçekte toplam 12 madde bulunmaktadır. Bunlardan; 1, 2 ve 3’üncü maddeler Etki; 4, 5 ve 6’ncı maddeler Vefakârlık; 7, 8 ve 9’uncu ifadeler Katkı; 10, 11 ve 12’nci maddeler ise Profesyonel Saygı boyutunu ölçmektedir. İfadeler, 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

**Tablo 3.6.1.1** Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-12) Maddeleri Güvenirlik Kat Sayıları;

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM ÖLÇEĞİ	Ölçek Alt Boyutları Cronbach Alpha Katsayısı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Kaldırıldığında Cronbach Alpha Katsayısı
1. Kişisel olarak yöneticimi çok beğeniyorum.	<b>Etki</b>	.822	.950
2. Yöneticim herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir.		.787	.952
3. Yöneticimle beraber çalışmaktan büyük keyif alıyorum.		.845	.950
4. Yöneticim detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.	<b>Vefakârlık</b>	.782	.952
5. Bana karşı bir saldırı olduğunda yöneticim bana destek verecektir.		.818	.951
6. Yöneticim dürüstçe bir hata yaptığımda kurum içinde beni savunacaktır.		.772	.952
7. İş tanımımdan fazlasını yöneticim için yaparım/yapıyorum.	<b>Katkı</b>	.619	.956
8. Yöneticimin iş hedefleri için beklenenin üstünde ekstra efor sarfetmeye istekliyim.		.701	.954
9. Yöneticim için çok yoğun çalışmaya itiraz etmem.		.739	.953
10. Yöneticimin iş bilgisinden çok etkileniyorum.	<b>Profesyonel Saygı</b>	.812	.951
11. Yöneticimin işle ilgili bilgi ve yeteneğine saygı duyuyorum.		.827	.950
12. Yöneticimin mesleki yeteneklerini takdir ediyorum.		.859	.949
<b>Ölçeğin Genel Cronbach Alpha Katsayısı</b>	<b>.956</b>		

### 3.6.2. İşe Yönelik Motivasyon Ölçeği

Lawler ve Hall (118) tarafından geliştirilmiş olan "Intrinsic Motivation" isimli 4 maddelik ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış şeklidir. Söz konusu çalışmamızda ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.91 olarak bulunmuştur. Ölçek tek faktörde toplanmakta olup,

ifadeler 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

**Tablo 3.6.2.1.** İşe Yönelik Motivasyon Ölçeği Maddeleri Güvenirlik Kat Sayıları;

<b>İŞE YÖNELİK MOTİVASYON ÖLÇEĞİ</b>	<b>Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu</b>	<b>Madde kaldırıldığında Cronbach Alpha Katsayısı</b>
1. İşimi iyi yaptığımda bir başarı duygusu yaşıyorum.	.823	.886
2. İşimde gösterdiğim başarı. benim kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.	.847	.867
3. İşimi iyi yaptığım zaman kişisel doyumumda çok büyük bir artış hissediyorum.	.823	.886
<b>Ölçeğin Genel Cronbach Alpha Katsayısı</b>	<b>.916</b>	

### 3.6.3. Bireysel Performans Ölçeği

Schepers (119) tarafından yönetici sıfatı taşıyanlar ve alt kadrolarda istihdam edilen çalışanların bireysel performanslarını ölçmek amacıyla geliştirilen, Özpehlivan (100) tarafından doktora tezinde temel performans ve başarı performansı olmak üzere iki alt boyutta şekillendirilen 9 maddelik ölçek kullanılmıştır. Söz konusu çalışmamızda ölçeğin güvenilirlik katsayısı her bir alt boyut için sırasıyla; Temel Performans 0.76, Başarı Performansı alt boyutu için ise 0.89, olduğu tespit edilmiş olup ölçeğin genel güvenilirlik kat sayısı da 0.90 olarak bulunmuştur. İfadeler, 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

**Tablo 3.6.3.1.** Bireysel Performans Ölçeği Maddeleri Güvenirlik Kat Sayıları;

<b>BİREYSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ</b>	<b>Ölçek Alt Boyutları Cronbach Alpha Katsayısı</b>	<b>Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu</b>	<b>Madde kaldırıldığında Cronbach Alpha Katsayısı</b>
1. İşlerimi devamlı zamanında bitiririm.		.723	.888
2. Düzenli ve belirli bir amaç doğrultusunda çalışırım.	<b>Temel Performans</b>	.554	.900
3. Çok düşük idare ve teşvik seviyesinde bile çalışabilirim.	.760	.520	.907
4. Görev odaklı çalışırım.		.663	.892
5. İşimi yüksek çalışma temposunda sürdürürüm.		.704	.889
6. İşimde büyük işler başarıyorum.	<b>Başarı Performansı</b>	.755	.885
7. Yüksek kaliteli işler ortaya koyarım.		.740	.887
8. Çalışmalarım sürekli üst düzey sonuçlar verir.	.893	.725	.888
9. İşimde çok çalışkan ve hareketliyimdir.		.731	.887
<b>Ölçeğin Genel Cronbach Alpha Katsayısı</b>	<b>.902</b>		

### 3.6.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda güvenilirlik verileri Tablo 3.6.4.2.'de detaylı olarak verilmektedir. Uyum geçerliliğini belirlemek için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmış (120) ve her bir değişkene ait soruların standardize edilmiş faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, değişkenlere ait soruların uyum geçerliliklerinin olduğunu (121) göstermektedir.

**Tablo 3.6.4.1.** Modelin Uyum İyiliği Sonuçları

Modeller	$\chi^2/df$	CMIN	RMSEA	GFI	NFI	CFI	IFI	TLI
<b>Tek Faktörlü Model</b>	2.343	541.320	0.044	0.938	0.960	0.976	0.976	0.972

Ki karenin serbestlik derecesine bölünmesiyle ( $\chi^2/df$ ) modelin uyum iyiliği belirlenmektedir.  $\chi^2/df$  değerinin 5'in altında olması ile modelin kabul edilebilir, 2'nin altında olması ile modelin iyi bir uyuma sahip olduğu söylenebilir (122). Bu araştırmada  $\chi^2/df$  değeri 2.343 olarak çıkmıştır. Dolayısıyla araştırma model uyum iyiliğinin iyi bir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Yaklaşık hata karekökü (RMSEA) değerinin, 0.05'in altında olması "iyi", 0.05 ile 0.08 arasında olması "kabul edilebilir" uyum iyiliği değerini ortaya koymaktadır (123,124). Bu araştırmada RMSEA değeri 0.044 çıkmış ve modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğu tespit edilmiştir. Uyum iyiliği indeksi (GFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve Tucker-Lewis indeksi (TLI); 0.90 veya daha üstü değerlerde "kabul edilir" uyumu göstermektedir (125,126,127,122). Bu araştırmada ise GFI 0.938, CFI 0.976 ve TLI 0.972 olarak tespit edilmiş, böylelikle indeks sonuçlarının kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.6.4.2.** Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği, İşe Yönelik Motivasyon Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

		Ölçek Maddeleri		Faktör Yüklere	
<b>Lider –Üye Etkileşimi Ölçeği</b>		Kişisel olarak yöneticimi çok beğeniyorum.	<---	.910	
		Yöneticim herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir.	<---	Etki Alt Boyutu .868	
		Yöneticimle beraber çalışmaktan büyük keyif alıyorum.	<---	.926	
		Yöneticim detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.	<---	.861	
		Bana karşı bir saldırı olduğunda yöneticim bana destek verecektir.	<---	Vefakârlık Alt Boyutu .905	
		Yöneticim dürüstçe bir hata yaptığımda kurum içinde beni savunacaktır.	<---	.855	
		İş tanımından fazlasını yöneticim için yaparım/yapıyorum.	<---	.756	
		Yöneticimin iş hedefleri için beklenenin üstünde ekstra efor sarfetmeye istekliyim.	<---	Katkı Alt Boyutu .848	
		Yöneticim için çok yoğun çalışmaya itiraz etmem.	<---	.871	
		Yöneticimin iş bilgisinden çok etkileniyorum.	<---	.855	
<b>İşe Yönelik Motivasyon Ölçeği</b>		Yöneticimin işle ilgili bilgi ve yeteneğine saygı duyuyorum.	<---	Profesyonel Saygı Alt Boyutu .911	
		Yöneticimin mesleki yeteneklerini takdir ediyorum.	<---	.952	
		İşimi iyi yaptığımda, bir başarı duygusu yaşıyorum.	<---	.872	
		İşimde gösterdiğim başarı, benim kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.	<---	- .912	
		İşimi iyi yaptığım zaman kişisel doyumumda çok büyük bir artış hissediyorum.	<---	.875	
	<b>Bireysel Performans Ölçeği</b>		İşlerimi devamlı zamanında bitiririm.	<---	.801
			Düzenli ve belirli bir amaç doğrultusunda çalışırım.	<---	Temel Performans Alt Boyutu .627
			Çok düşük idare ve teşvik seviyesinde bile çalışabilirim.	<---	.564
			Görev odaklı çalışırım.	<---	.716
			İşimi yüksek çalışma temposunda sürdürürüm.	<---	.702
		İşimde büyük işler başarırım.	<---	Başarı Performansı Alt Boyutu .850	
		Yüksek kaliteli işler ortaya koyarım.	<---	.841	
		Çalışmalarım sürekli üst düzey sonuçlar verir.	<---	.802	
	İşimde çok çalışkan ve hareketliyimdir.	<---	.779		

### 3.6.5. Verilerin Dağılımlarını Gösteren Çarpıklık Basıklık (Skewness and Kurtosis)

#### Tablosu

Dağılımların normalliğin test edilmesi amacıyla çarpıklık ve basıklık (Skewness and Kurtosis) testlerine bakılmıştır. Ayrıca Z değerleri aracılığıyla veri setindeki uç değerler tespit edilmiştir. Veri setindeki olası uç değerler belirlendikten sonra yapılması gereken ilk işlem, uç değerlerle nasıl baş edilmesi gerektiğine karar vermektir. Belirlenen uç değerler silinebilir, bu değerlere hiç dokunulmayabilir ya da veri dönüşümleri (transformasyon) uygulanabilir. İlgili literatürde, her üç durumun da denenmesi ve yapıyı en iyi ortaya koyan durumun kabul edilmesi gerektiğini belirten kaynaklar bulunmaktadır (128,129). Uç değerlerin tanımından da anlaşılacağı gibi, 'uyumsuz' olan bu veriler, istatistiksel analiz çıktılarında aşırı bir etkiye neden olabilmektedir. Örneğin, uç değerler belirlenmeden gerçekleştirilen bir veri analizi ile karşılaştırıldığında, uç değer içeren analiz, ortalamanın sola ya da sağa çarpılmasına, korelasyonların daha düşük ya da yüksek olmasına ve regresyon katsayılarının yanlı hale gelmesine neden olabilir. Bu nedenle, bazı etkili gözlemler tanımlanmalı ve veri analizindeki rollerine karar verilmelidir (129). Osborne ve Amy (130)'e göre uç değerlerin, hata varyansını artırıcı etkileri vardır ve istatistiksel testin gücünü azaltırlar. İkinci olarak uç değerler, eğer puanlar seçkisiz dağılmışsa, normalliği etkilerler.

Bir başka deyişle uç değerler, çok değişkenli analizlerde küresellik ve çok değişkenli normallik varsayımlarına zarar vererek, I. tip ve II. tip hata yapma olasılığını değiştirirler. Üçüncü olarak, manidar bir pay elde ederek evren kestirimine etki eder ya da yanlılığa neden olabilirler. Osborne ve Amy (130)'nin yaptıkları bu araştırmada evren bir araştırmacının uygun bir evrenden aldığı örnekleme yapılan gerçek bir çalışmada, 1988 yılında ulusal eğitim boylamsal çalışmasına katılan 23.396 denektir. Yapılan araştırmanın amacı gereği, bu örneklem iki gruba ayrılmıştır. Araştırmada, "normal" ifade puanları Z değeri -3 ile +3 arasında değişen bireyler, "uç değerler" ise Z değeri -3 ile +3 aralığı dışında olan puanlar. Bununla birlikte Shao'ya (131) göre çalışmada kullanılacak verilerin normal dağılım göstermesi, çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 3$  arasında olmasına bağlıdır. Tablo 3.6.5.1.'de çarpıklık ve basıklık tablosu incelendiğinde verilere ilişkin değerlerin -3 ile +3 aralığında olduğu bu da verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Ancak işe yönelik motivasyon ölçeğinde 4 nolu (işimi iyi yapmam, kendime olan saygımı arttırıyor) ifadesinde uç değerlerin

(outlier) aşırı derecede fazla olmasından, dağılımların normalliğini bozduğundan ve istatistiksel sonuçları olumsuz etkilediğinden dolayı ilgili madde araştırmamızın istatistiksel değerlendirilmesinde kullanılmamıştır.



**Tablo 3.6.5.1.** Verilere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık (Skewness and Kurtosis) Tablosu

	<b>Ölçeklere İlişkin İfadeler</b>	<b>Mean</b>	<b>S.s</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>
<b>Lider-üye Etkileşimi Ölçeği</b>	Kişisel olarak yöneticimi çok beğeniyorum.	3.53	1.285	-.720	-.591
	Yöneticim herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir.	3.49	1.210	-.575	-.585
	Yöneticimle beraber çalışmaktan büyük keyif alıyorum.	3.56	1.174	-.719	-.339
	Yöneticim detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.	3.31	1.205	-.449	-.672
	Bana karşı bir saldırı olduğunda yöneticim bana destek verecektir.	3.48	1.210	-.602	-.528
	Yöneticim dürüstçe bir hata yaptığımda kurum içinde beni savunacaktır.	3.44	1.184	-.599	-.512
	İş tanımından fazlasını yöneticim için yaparım/yapıyorum.	3.43	1.188	-.594	-.571
	Yöneticimin iş hedefleri için beklenenin üstünde ekstra efor sarfetmeye istekliyim.	3.53	1.180	-.620	-.473
	Yöneticim için çok yoğun çalışmaya itiraz etmem.	3.36	1.208	-.496	-.640
	Yöneticimin iş bilgisinden çok etkileniyorum.	3.34	1.264	-.530	-.776
	Yöneticimin işle ilgili bilgi ve yeteneğine saygı duyuyorum.	3.62	1.176	-.808	-.155
	Yöneticimin mesleki yeteneklerini takdir ediyorum.	3.53	1.221	-.718	-.430
<b>İşe Yönelik Motivasyon Ölçeği</b>	İşimi iyi yaptığımda, bir başarı duygusu yaşıyorum.	4.26	.980	-1.630	2.511
	İşimde gösterdiğim başarı, benim kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.	4.28	.939	-1.631	2.673
	İşimi iyi yaptığım zaman kişisel doyumumda çok büyük bir artış hissediyorum.	4.23	.982	-1.517	2.098
<b>Bireysel Performans Ölçeği</b>	İşlerimi devamlı zamanında bitiririm.	4.24	.870	-1.521	2.929
	Düzenli ve belirli bir amaç doğrultusunda çalışırım.	4.16	.920	-1.581	3.000
	Çok düşük idare ve teşvik seviyesinde bile çalışabilirim.	3.69	1.140	-.689	-.220
	Görev odaklı çalışırım.	4.12	.915	-1.293	1.888

İşimi yüksek çalışma temposunda sürdürürüm.	4.15	.921	-1.437	2.420
İşimde büyük işler başarırım.	4.04	.935	-1.098	1.230
Yüksek kaliteli işler ortaya koyarım.	4.08	.883	-1.028	1.156
Çalışmalarım sürekli üst düzey sonuçlar verir.	3.93	.942	-.863	.724
İşimde çok çalışkan ve hareketliyimdir.	4.25	.906	-1.510	2.584

### 3.7. İstatistiksel Analizler

Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans ölçekleri aracılığıyla toplanan veriler istatistiksel paket programı SPSS.22 ve SPSS AMOS programı aracılığıyla analiz edilip sonuçlar yorumlanmıştır. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek üzere yapı geçerlikleri, doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanarak yapılmıştır. Demografik bilgiler ve diğer grup sorulara ait fikir edinilmesini sağlamak amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları içeren tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur. Çalışanların lider-üye etkileşim düzeyleri, işe yönelik motivasyonları ve bireysel performans boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon (Pearson) testi uygulanmıştır. Lider-üye etkileşim düzeyleri, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans alt boyutlarının bazı demografik değişkenlerle ilişkisini tespit etmek amacıyla ilk etapta çarpıklık ve basıklık (Skewness and Kurtosis) testlerine bakılmış olup test sonucuna göre Bağımsız Örneklem T (Independent Sample T) ve Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) testleri uygulanmıştır. Değişkenler arasında farklılık bulunması durumunda ise bu farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirleyebilmek üzere ise Post-Hoc testlerinden homojenlik sonuçlarına göre Tukey HSD ve Dunnett T3 testleri kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkileri bütüncül biçimde sınamak için yapısal eşitlik modeli aracılığıyla yol (path) analizinden faydalanılmıştır. Son olarak aracılık analizi için SPSS Process Macro (132) istatistik programından faydalanılmıştır. Tespit edilen aracılık etkilerinin doğruluğunu teyit etmek amacıyla Sobel testi (133) yapılmıştır. Sonuçlar %95 güven aralığında, anlamlılık  $p < 0.05$  düzeyinde değerlendirilmiştir.

## 4. BULGULAR

Bu bölüm çalışmanın istatistiksel sonuçlarının açıklanacağı bölümdür. İlk olarak Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri'nde çalışan personelin demografik özelliklerine yer verilecek olup daha sonra araştırma kapsamında yapılmış olan diğer istatistiksel işlemler açıklanmaya çalışılmıştır.

### 4.1.Yöneticisi Alan İçinden Olan Personelin Cinsiyet, Kıdem ve Eğitim Durumlarına Göre Grupların Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Düzeylerinin Karşılaştırılması

**Tablo 4.1.1.** GHSİM'nde Yöneticisi Alan İçinden Olan Personelin Algıladıkları Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması;

	Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	X	S.s	t	p	
YÖNETİCİSİ ALAN İÇİ OLAN PERSONEL	Etki	Erkek	272	3.57	1.205	-.347	.729	
		Kadın	102	3.62	1.048			
	Vefakârlık	Erkek	272	3.45	1.117	-.095	.925	
		Kadın	102	3.46	.968			
	Katkı	Erkek	272	3.43	1.112	-.849	.397	
		Kadın	102	3.52	.929			
	Profesyonel Saygı	Erkek	272	3.48	1.144	-2.176	<b>.031</b>	
		Kadın	102	3.74	1.001			
	İşe Yönelik Motivasyon Düzeyi	-	Erkek	272	4.19	.947	-.536	.592
			Kadın	102	4.25	.914		
	Bireysel Performans Düzeyi	Temel Performans	Erkek	272	3.99	.862	-.308	.758
			Kadın	102	4.02	.776		
Başarı Performansı		Erkek	272	3.97	.887	-.264	.792	
		Kadın	102	4.00	.793			
Toplam			374					

p<0.05

Tablo 4.1.1. incelendiğinde yöneticisi alan içinden olan personelin cinsiyet durumlarına bakıldığında işe yönelik motivasyon ve bireysel performans alt boyutlarında gruplar arasında herhangi bir farklılık görülmezken, lider üye etkileşimi alt boyutlarından profesyonel saygı alt boyutunda gruplar arasındaki anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın kadın ( $x=3.74$ ) personelin lehine olduğu görülmektedir ( $t= -2.176$ ,  $p<0.05$ ).

**Tablo 4.1.2.** GHSİM’nde Yöneticisi Alan İçinden Olan Personelin Algıladıkları Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Alt Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması;

		Alt Boyutlar	Kıdem	N	X	S.s	f	p
<b>YÖNETİCİSİ ALAN İÇİ OLAN PERSONEL</b>	<b>Lider-Üye Etkileşim Düzeyi</b>	<b>Etki</b>	1-5	155	3.64	1.099	.303	.823
			6-10	128	3.56	1.152		
			11-15	40	3.59	1.222		
			16 ve üstü	51	3.47	1.345		
	<b>Lider-Üye Etkileşim Düzeyi</b>	<b>Vefakârlık</b>	1-5	155	3.49	.983	1.323	.266
			6-10	128	3.54	1.062		
			11-15	40	3.30	1.138		
			16 ve üstü	51	3.23	1.306		
	<b>Lider-Üye Etkileşim Düzeyi</b>	<b>Katkı</b>	1-5*	155	3.54	1.036	2.863	<b>.037</b>
			6-10*	128	3.52	.983		
			11-15	40	3.42	1.080		
			16 ve üstü*	51	3.06	1.264		
	<b>Lider-Üye Etkileşim Düzeyi</b>	<b>Profesyonel Saygı</b>	1-5	155	3.61	1.060	.414	.743
			6-10	128	3.51	1.147		
			11-15	40	3.56	.984		
			16 ve üstü	51	3.43	1.279		
	<b>İşe Yönelik Motivasyon Düzeyi</b>	<b>-</b>	1-5	155	4.19	.844	2.432	.065
			6-10	128	4.11	1.057		
			11-15	40	4.21	1.039		
			16 ve üstü	51	4.52	.742		
<b>Bireysel Performans Düzeyi</b>	<b>Temel Performans</b>	1-5	155	3.96	.760	.708	.548	
		6-10	128	3.96	.944			
		11-15	40	4.15	.907			
		16 ve üstü	51	4.07	.728			
<b>Bireysel Performans Düzeyi</b>	<b>Başarı Performansı</b>	1-5	155	4.02	.781	1.130	.337	
		6-10	128	3.87	.974			
		11-15	40	4.12	.925			
		16 ve üstü	51	4.02	.725			
<b>Toplam</b>			<b>374</b>					

$p<0.05$

Tablo 4.1.2. incelendiğinde yöneticisi alan içinden olan personelin kıdem durumlarına bakıldığında işe yönelik motivasyon ve bireysel performans alt boyutlarında gruplar arasında herhangi bir farklılık görülmezken, lider üye etkileşimi alt boyutlarından katkı alt boyutunda gruplar arasındaki anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğu tespit etmek için yapılan Post-Hoc testi sonuçlarına göre, farklılığın 1-5 ( $x=3.54$ ) ve 6-10 ( $x=3.52$ ) kıdem düzeyine sahip personel ile 16 ve üstü ( $x=3.06$ ) kıdem düzeyine sahip personel arasında olduğu tespit edilmiştir. ( $f= 2.863$ ,  $p<0.05$ ).



**Tablo 4.1.3.** GHSİM’nde Yöneticisi Alan İçinden Olan Personelin Algıladıkları Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması;

		Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	X	S.s	F	p
<b>YÖNETİCİSİ ALAN İÇİ OLAN PERSONEL</b>	<b>Lider-Üye Etkileşim Düzeyi</b>	<b>Etki</b>	Lise ve Dengi	62	3.70	1.242	1.354	.259
			Lisans	277	3.53	1.160		
			Lisansüstü	35	3.82	1.020		
		<b>Vefakârlık</b>	Lise ve Dengi	62	3.44	1.213	1.210	.299
			Lisans	277	3.42	1.050		
			Lisansüstü	35	3.72	1.030		
		<b>Katkı</b>	Lise ve Dengi	62	3.36	1.221	1.286	.278
			Lisans	277	3.44	1.020		
			Lisansüstü	35	3.71	1.114		
	<b>Profesyonel Saygı</b>	Lise ve Dengi	62	3.58	1.143	.749	.473	
		Lisans	277	3.52	1.109			
		Lisansüstü	35	3.76	1.092			
	<b>İşe Yönelik Motivasyon Düzeyi</b>	-	Lise ve Dengi	62	4.37	.941	2.686	.069
			Lisans	277	4.21	.922		
			Lisansüstü	35	3.91	1.001		
<b>Bireysel Performans Düzeyi</b>	<b>Temel Performans</b>	Lise ve Dengi	62	4.06	.872	1.084	.339	
		Lisans	277	3.96	.850			
		Lisansüstü	35	4.16	.666			
	<b>Başarı Performansı</b>	Lise ve Dengi	62	4.15	.855	2.676	.066	
		Lisans	277	3.91	.869			
		Lisansüstü	35	4.24	.734			
<b>Toplam</b>				<b>374</b>				

p>0.05

Tablo 4.1.3. incelendiğinde yöneticisi alan içinden olan personelin eğitim durumlarına bakıldığında lider-üye etkileşimi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans alt boyutlarında gruplar arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır (p>0.05).

#### 4.2.Yöneticisi Alan Dışından Olan Personelin Cinsiyet, Kıdem ve Eğitim Durumlarına Göre Grupların Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Düzeylerinin Karşılaştırılması

**Tablo 4.2.1.** GHSİM’nde Yöneticisi Alan Dışından Olan Personelin Algıladıkları Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması;

		Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	X	S.s	t	p
<b>YÖNETİCİSİ ALAN DIŞI OLAN PERSONEL</b>	<b>Lider-Üye Etkileşim Düzeyi</b>	<b>Etki</b>	Erkek	239	3.44	1.108	-.463	.644
			Kadın	89	3.50	1.158		
		<b>Vefakârlık</b>	Erkek	239	3.39	1.112	.702	.483
			Kadın	89	3.29	1.171		
		<b>Katkı</b>	Erkek	239	3.40	1.048	-.802	.423
			Kadın	89	3.50	1.066		
		<b>Profesyonel Saygı</b>	Erkek	239	3.44	1.165	-.012	.991
			Kadın	89	3.44	1.209		
	<b>İşe Yönelik Motivasyon Düzeyi</b>	<b>-</b>	Erkek	239	4.28	.896	-	.190
			Kadın	89	4.40	.676		
	<b>Bireysel Performans Düzeyi</b>	<b>Temel Performans</b>	Erkek	239	4.11	.604	-.163	.871
			Kadın	89	4.12	.576		
		<b>Başarı Performansı</b>	Erkek	239	4.22	.617	-.049	.961
			Kadın	89	4.22	.640		
<b>Toplam</b>				<b>328</b>				

p>0.05

Tablo 4.2.1. incelendiğinde yöneticisi alan dışından olan personelin cinsiyet durumlarına bakıldığında lider-üye etkileşimi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans alt boyutlarında gruplar arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır (p>0.05).

**Tablo 4.2.2.** GHSİM’nde Yöneticisi Alan Dışından Olan Personelin Algıladıkları Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Alt Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması;

		Alt Boyutlar	Kıdem	N	X	S.s	F	P
<b>YÖNETİCİSİ ALAN DIŞI OLAN PERSONEL</b>	<b>Lider-Üye Etkileşim Düzeyi</b>	<b>Etki</b>	1-5	140	3.56	1.019	.941	.421
			6-10	116	3.38	1.178		
			11-15	30	3.51	1.218		
			16 ve üstü	42	3.28	1.206		
	<b>Vefakârlık</b>	1-5	140	3.43	1.025	.753	.521	
		6-10	116	3.27	1.229			
		11-15	30	3.52	1.156			
		16 ve üstü	42	3.25	1.151			
	<b>Katkı</b>	1-5	140	3.57	.985	1.698	.167	
		6-10	116	3.29	1.153			
		11-15	30	3.31	1.134			
		16 ve üstü	42	3.41	.873			
	<b>Profesyonel Saygı</b>	1-5	140	3.52	1.046	.847	.469	
		6-10	116	3.40	1.274			
		11-15	30	3.54	1.371			
		16 ve üstü	42	3.22	1.153			
	<b>İşe Yönelik Motivasyon Düzeyi</b>	-	1-5	140	4.37	.788	.467	.706
		-	6-10	116	4.24	.861		
		-	11-15	30	4.30	.822		
		-	16 ve üstü	42	4.33	.987		
<b>Bireysel Performans Düzeyi</b>	<b>Temel Performans</b>	1-5	140	4.15	.556	.965	.409	
		6-10	116	4.08	.643			
		11-15	30	3.99	.690			
		16 ve üstü	42	4.18	.515			
<b>Başarı Performansı</b>	1-5	140	4.24	.587	.765	.514		
	6-10	116	4.22	.688				
	11-15	30	4.06	.662				
	16 ve üstü	42	4.27	.513				
<b>Toplam</b>			<b>328</b>					

p>0.05

Tablo 4.2.2. incelendiğinde yöneticisi alan dışından olan personelin kıdem durumlarına bakıldığında lider-üye etkileşimi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans alt boyutlarında gruplar arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır (p>0.05).

**Tablo 4.2.3.** GHSİM’nde Yöneticisi Alan Dışından Olan Personelin Algıladıkları Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması;

		Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	X	S.s	F	P
<b>YÖNETİCİSİ ALAN DIŞI OLAN PERSONEL</b>	<b>Lider-Üye Etkileşim Düzeyi</b>	<b>Etki</b>	Lise ve Dengi	58	3.52	1.202	.398	.672
			Lisans	234	3.42	1.095		
			Lisansüstü	36	3.58	1.163		
		<b>Vefakârlık</b>	Lise ve Dengi	58	3.37	1.146	.313	.731
			Lisans	234	3.34	1.150		
			Lisansüstü	36	3.50	.957		
		<b>Katkı</b>	Lise ve Dengi	58	3.35	1.104	.361	.697
			Lisans	234	3.43	1.049		
			Lisansüstü	36	3.54	1.005		
	<b>Profesyonel Saygı</b>	Lise ve Dengi	58	3.47	1.242	.390	.677	
		Lisans	234	3.41	1.160			
		Lisansüstü	36	3.60	1.181			
	<b>İşe Yönelik Motivasyon Düzeyi</b>	-	Lise ve Dengi	58	4.12	1.046	2.767	.064
			Lisans	234	4.38	.772		
			Lisansüstü	36	4.17	.881		
	<b>Bireysel Performans Düzeyi</b>	<b>Temel Performans</b>	Lise ve Dengi	58	4.18	.656	.446	.640
			Lisans	234	4.11	.579		
			Lisansüstü	36	4.06	.617		
<b>Başarı Performansı</b>		Lise ve Dengi	58	4.21	.640	.363	.696	
		Lisans	234	4.21	.606			
		Lisansüstü	36	4.30	.711			
<b>Toplam</b>				<b>328</b>				

p>0.05

Tablo 4.2.3. incelendiğinde yöneticisi alan dışından olan personelin eğitim durumlarına bakıldığında lider-üye etkileşimi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans alt boyutlarında gruplar arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır (p>0.05).

### 4.3. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçekleri Birbirleri Arasındaki İlişki Sonuçları

**Tablo 4.3.1.** GHSİM’nde Görev Yapan Personelin Genel Olarak Yöneticilerinden Algıladıkları Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Alt Boyutlarını Arasındaki İlişki;

		Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları				İşe Yönelik Motivasyon	
		Etki	Vefakârlık	Katkı	Profesyonel Saygı	-	
İşe Yönelik Motivasyon	-	r	.202**	.164**	.240**	.225**	1
		p	.000	.000	.000	.000	-
		n	702	702	702	702	702
Bireysel Performans Alt Boyutları		r	.232**	.171**	.217**	.185**	.305**
	Temel Performans	p	.000	.000	.000	.000	.000
		n	702	702	702	702	702
Bireysel Performans Alt Boyutları		r	.245**	.197**	.231**	.229**	.281**
	Başarı Performansı	p	.000	.000	.000	.000	.000
		n	702	702	702	702	702

**p<0.001**

Tablo 4.3.1. incelendiğinde lider üye etkileşimi alt boyutlarından etki boyutu ile işe yönelik motivasyon ( $r=.202$ ) bireysel performans alt boyutlarından temel performans ( $r=.232$ ) ve başarı performansı ( $r=.245$ ) alt boyutları arasında ileri düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $p<0.001$ ).

Lider üye etkileşimi alt boyutlarından vefakârlık boyutu ile işe yönelik motivasyon ( $r=.164$ ) bireysel performans alt boyutlarından temel performans ( $r=.171$ ) ve başarı performansı ( $r=.197$ ) alt boyutları arasında ileri düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $p<0.001$ ).

Lider üye etkileşimi alt boyutlarından katkı boyutu ile işe yönelik motivasyon ( $r=.240$ ) bireysel performans alt boyutlarından temel performans ( $r=.217$ ) ve başarı performansı ( $r=.231$ ) alt boyutları arasında ileri düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $p<0.001$ ).

Yine lider üye etkileşimi alt boyutlarından profesyonel saygı boyutu ile işe yönelik motivasyon ( $r=.225$ ) bireysel performans alt boyutlarından temel performans ( $r=.185$ ) ve başarı performansı ( $r=.229$ ) alt boyutları arasında ileri düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $p<0.001$ ).

İşe yönelik motivasyon ile bireysel performans alt boyutlarından temel performans ( $r=.305$ ) ve başarı performansı ( $r=.281$ ) alt boyutları arasında ileri düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $p<0.001$ ).

#### **4.4. Yapısal Eşitlik Modeli**

Önceki kısımda değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi yapmak suretiyle ortaya konmuştur. Bunun yanında tüm değişkenler arasındaki ilişkiyi bütüncül ve daha net biçimde incelemek amacıyla yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modellerinden biri olan yapısal regresyon modeli, gözlemlenen ve gizli değişkenleri aynı anda inceleyebilen modellerdir. Bu modeller, aralarındaki etkileşimin bilinmediği değişkenler arasındaki ilişkilerin keşfedilmesine yardımcı olmaktadır (134). Nitekim yapısal eşitlik modelleri; birden çok bağımlı değişkenin aynı anda analize sokulabilmesi, ölçüm hatalarının da göz önüne alınması ve değişkenlerin hem bağımsız, hem de bağımlı değişken olarak test edilebilmesine olanak sağlamaktadır (135).

Analizler yapılırken öncelikle önerilen modelin tamamıyla kabul edilmesi gerekmektedir. Bunun için de uyum iyiliği değerlerinin gerekli ölçütleri (kriterleri) karşılaması gerekmektedir. Uyum iyiliği istatistikleri incelendikten sonra modelde birtakım düzeltmeler (modifikasyon) yapılarak model geliştirilmelidir (136). Düzeltmelerin yapılması için de modifikasyon indeksleri incelenmelidir. Modifikasyon indeksleri, modelde öngörülemeyen hata terimleri arasındaki kovaryansları göstermektedir (137).

Modelin kurgulanması esnasında iyileştirmeler; mevcut parametrelerden ilişkisiz olanların ilişkilendirilmesi ve/veya anlamsız ilişkilerin çıkartılması suretiyle yapılmaktadır (138). Bu düzeltmelerin yapılması sonucunda ki kare ( $x^2$ ) değeri azaltılarak model geliştirilmektedir (139). Bu safhada model test edilmekte ve elde edilen değerler iyi uyum değerlerine sahip ise değişkenler arasındaki ilişkilerin katsayıları değerlendirilebilmektedir (140). Bu doğrultuda oluşturulan modelde, yapılan düzeltmelerle en iyi uyumu sağlayacak bütüncül modele ulaşılmaya gayret gösterilmiştir.

Bütüncül model oluşturulurken; önceki kısımda korelasyon analizi yapılan değişkenlerin tümü genel toplam olarak modelde tanımlanmıştır. Bu kapsamda lider-üye etkileşimi (bağımsız değişken), işe yönelik motivasyon (aracı değişken), bireysel performans (bağımlı değişken) olarak ele alınmıştır. Değişkenler, önceki bölümde açıklanan doğrulayıcı faktör analizlerinde en iyi uyum değerlerini veren şekilleriyle modele dâhil edilmiştir. Dolayısıyla tüm değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri, aynı anda değerlendirmeye alınabilmektedir.

#### 4.4.1. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklerin Birbirleri Üzerindeki Etkisini Yansıtan Yol Analizi Sonuçları

Tablo 4.4.1.1. Modelin Uyum İyiliği Sonuçları

Modeller	$\chi^2/df$	CMIN	RMSEA	GFI	NFI	CFI	IFI	TLI
<b>Tek Faktörlü Model</b>	3.037	741.057	0.074	0.853	0.908	0.936	0.936	0.928

Tablo 4.4.1.1’de görüldüğü üzere, modifikasyon düzeltmelerinin sonrasında oluşturulan model test edildiğinde; modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4.4.1.2. Yöneticisi Alan İçinden Olan Personelin Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Yol Analizi;

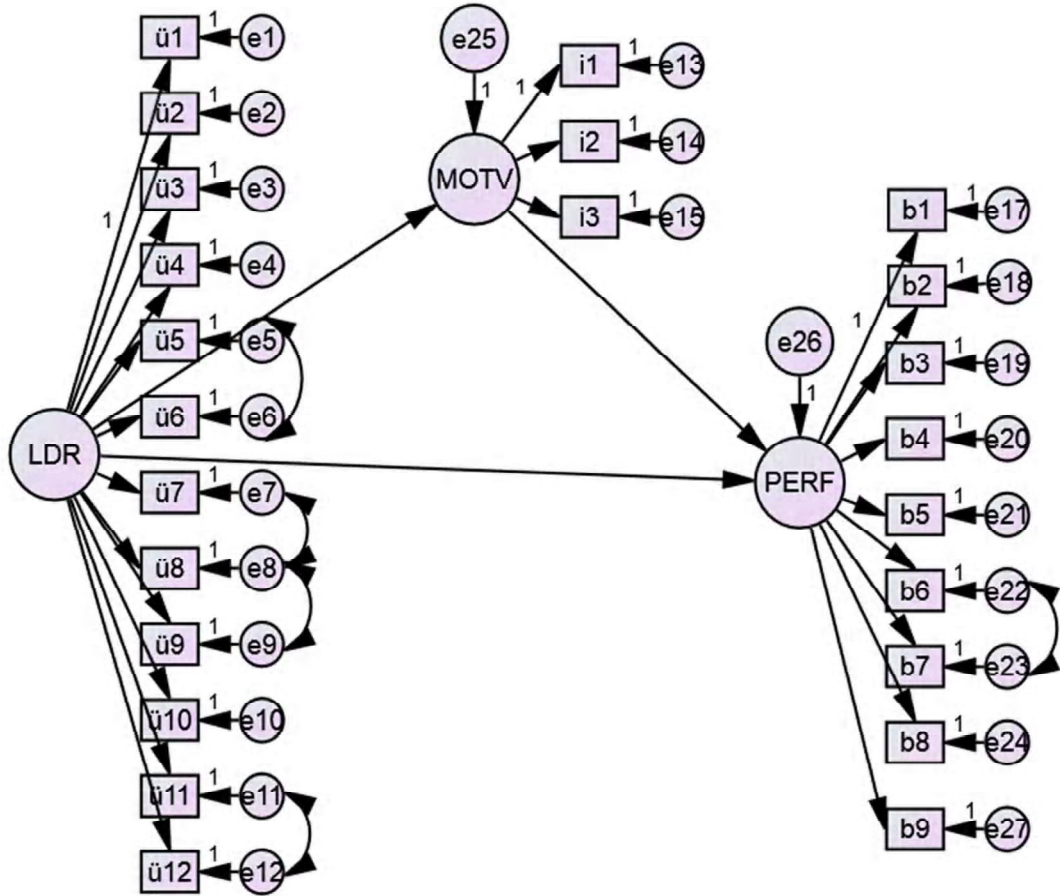
Bağımsız Değişken	Hipotez	$\beta$	S.H.	$t$	$p$	$R^2$
<b>LİDER-ÜYE</b>	LÜE»MTV	.369	.041	6.834	<b>.000***</b>	.35
<b>ETKİLEŞİMİ</b>	LÜE»PRF	.200	.035	3.954	<b>.000***</b>	
Bağımsız Değişken	Hipotez	$\beta$	S.H.	$t$	$p$	$R^2$
<b>İŞE YÖNELİK</b>	MTV»PRF	.485	.051	8.749	<b>.000***</b>	.14
<b>MOTİVASYON</b>						

**p<0.001**

Tablo 4.4.1.2. incelendiğinde yöneticisi alan içinden olan personelin lider-üye etkileşimi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans düzeylerinin birbirlerine etkisini tespit etmek için yapılan yol analizi sonuçlarına bakıldığında lider-üye etkileşiminin işe yönelik motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilediği ( $\beta=.369$ ), lider-

üye etkileşiminin bireysel performans düzeyini olumlu yönde etkilediği ( $\beta=.200$ ), ve son olarak işe yönelik motivasyonun bireysel performans düzeyini olumlu yönde etkilediği ( $\beta=.485$ ) tespit edilmiştir ( $p<0.001$ ).





**Şekil 4.1.** Yöneticisi Alan İçinden Olan Personelin Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Yol Analizi İçin Modifikasyon Sonrası Oluşturulan Model

**Tablo 4.4.1.3.** Modelin Uyum İyiliği Sonuçları

Modeller	$\chi^2/df$	CMIN	RMSEA	GFI	NFI	CFI	IFI	TLI
<b>Tek Faktörlü Model</b>	2.337	570.157	0.064	0.869	0.899	0.939	0.940	0.931

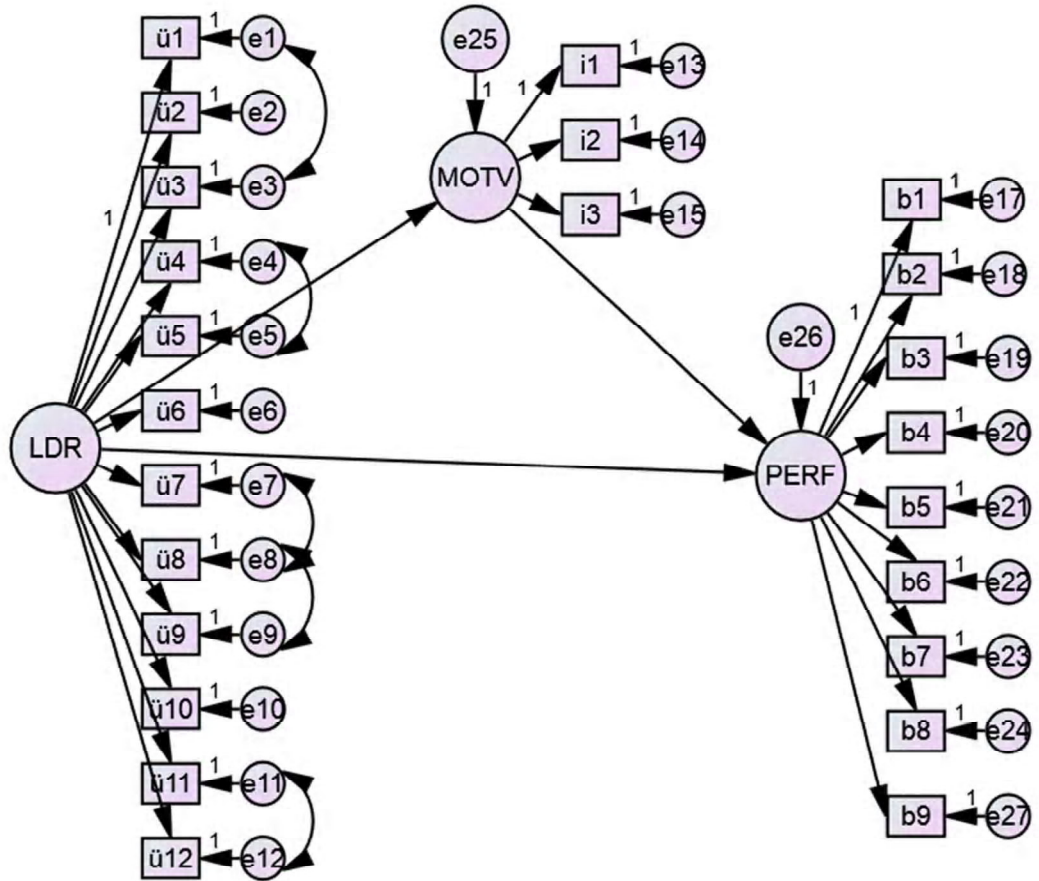
Tablo 4.4.1.3'te görüldüğü üzere, modifikasyon düzeltmelerinin sonrasında oluşturulan model test edildiğinde; modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 4.4.1.4.** Yöneticisi Alan Dışı Olan Personelin Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Yol Analizi

Bağımsız Değişken	Hipotez	$\beta$	S.H.	<i>t</i>	<i>p</i>	R <sup>2</sup>
<b>LİDER-ÜYE</b>	LÜE»MTV	.093	.046	1.576	.115	.03
<b>ETKİLEŞİMİ</b>	LÜE»PRF	.178	.025	2.879	<b>.004</b>	
Bağımsız Değişken	Hipotez	$\beta$	S.H.	<i>t</i>	<i>p</i>	R <sup>2</sup>
<b>İŞE YÖNELİK</b>	MTV»PRF	-.061	.032	-.999	.318	.01
<b>MOTİVASYON</b>						

**p<0.01**

Tablo 4.4.1.4. incelendiğinde yöneticisi alan dışından olan personelin lider-üye etkileşimi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans düzeylerinin birbirlerine etkisini tespit etmek için yapılan yol analizi sonuçlarına bakıldığında lider-üye etkileşiminin işe yönelik motivasyon düzeyini etkilemediği ( $p>0.05$ ), lider-üye etkileşiminin bireysel performans düzeyini olumlu yönde etkilediği ( $\beta=.178$ ) ( $p<0.01$ ), ve son olarak işe yönelik motivasyonun bireysel performans düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ).



**Şekil 4.2.** Yöneticisi Alan Dışından Olan Personelin Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Yol Analizi İçin Modifikasyon Sonrası Oluşturulan Model

**Tablo 4.4.1.5.** Modelin Uyum İyiliği Sonuçları

Modeller	$\chi^2/df$	CMIN	RMSEA	GFI	NFI	CFI	IFI	TLI
<b>Tek Faktörlü Model</b>	3.108	745.933	0.055	0.915	0.944	0.961	0.961	0.956

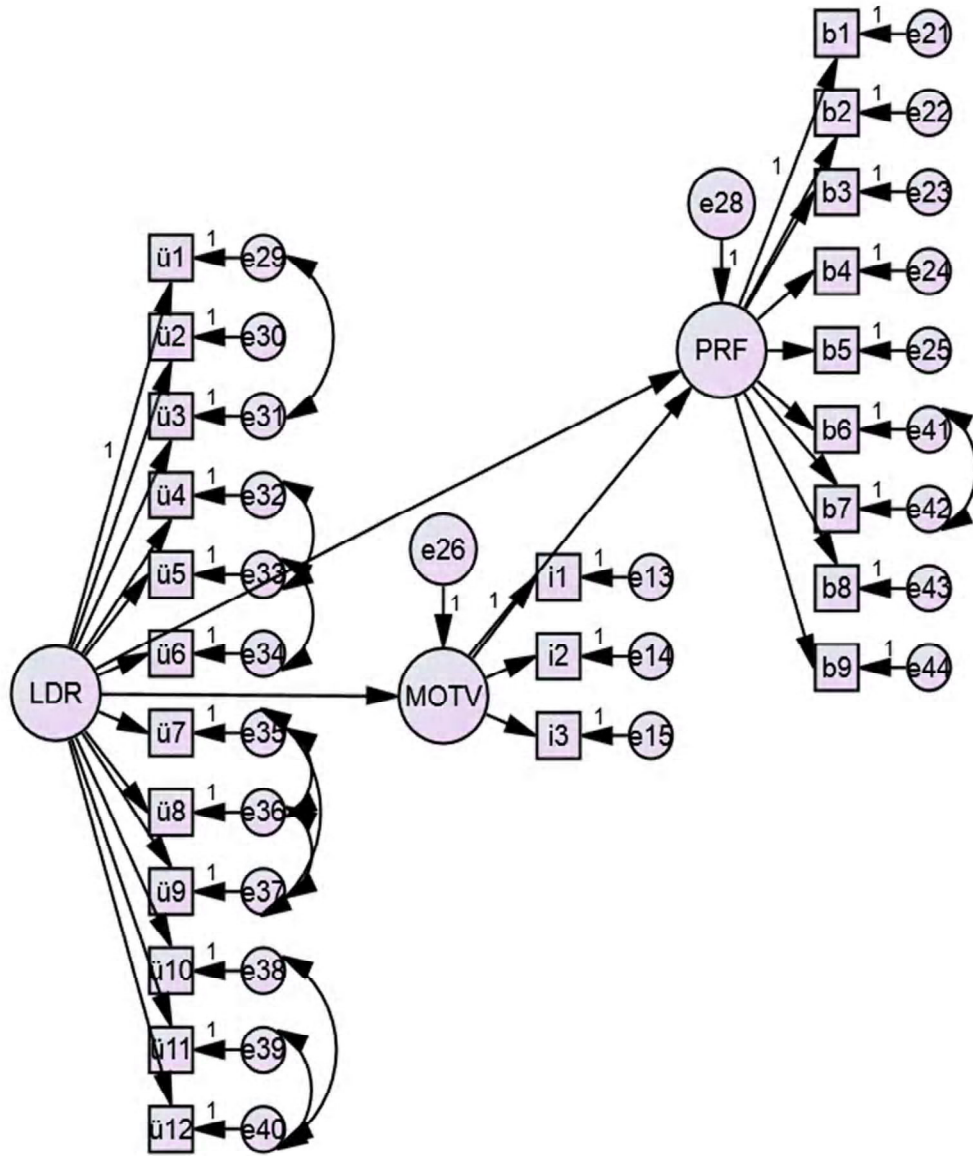
Tablo 4.4.1.5'te görüldüğü üzere, modifikasyon düzeltmelerinin sonrasında oluşturulan model test edildiğinde; modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 4.4.1.6.** Çalışmaya Katılan Personelin Genel Olarak Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Yol Analizi;

Bağımsız Değişken	Değişkenler	$\beta$	S.H.	<i>t</i>	<i>p</i>	$R^2$
<b>LİDER-ÜYE</b>	LÜE»MTV	.242	.031	6.037	.000***	.16
<b>ETKİLEŞİMİ</b>	LÜE»PRF	.205	.024	5.116	.000***	
Bağımsız Değişken	Değişkenler	$\beta$	S.H.	<i>t</i>	<i>p</i>	$R^2$
<b>İŞE YÖNELİK MOTİVASYON</b>	MTV»PRF	.292	.032	7.065	.000***	.06

**p<0.001**

Tablo 4.4.1.6. incelendiğinde çalışmaya katılan personelin genel olarak lider-üye etkileşimi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans düzeylerinin birbirlerine etkisini tespit etmek için yapılan yol analizi sonuçlarına bakıldığında lider-üye etkileşiminin işe yönelik motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilediği ( $\beta=.242$ ), lider-üye etkileşiminin bireysel performans düzeyini olumlu yönde etkilediği ( $\beta=.205$ ), ve son olarak işe yönelik motivasyonun bireysel performans düzeyini olumlu yönde etkilediği ( $\beta=.292$ ) tespit edilmiştir ( $p<0.001$ ).



**Şekil 4.3.** Çalışmaya Katılan Personelin Genel Olarak Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Yol Analizi İçin Modifikasyon Sonrası Oluşturulan Model

#### 4.4.2. Lider-üye Etkileşim Düzeyi ile Bireysel Performans Düzeyi Arasındaki İlişkide İşe Yönelik Motivasyonun Aracılık Etkisini Yansıtan Aracılık Analizi Sonuçları

**Tablo 4.4.2.1.** Yöneticisi Alan İçi Olan Personelin Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Aracılık Analizi;

Değişkenler	Aşamalar	$\beta$	S.H.	F	t	p	R <sup>2</sup>	LLCI	ULCI
LÜE»MOTV»PRF	1 LÜE»MTV	.321	.045	49.124	7.008	.000***	.12	.231	.412
	2 LÜE»PRF	.290	.039	53.885	7.340	.000***	.12	.212	.368
	3 LÜE»PRF	.168	.037	78.080	4.445	.000***	.03	.093	.242
	MTV»PRF	.379	.040	78.080	9.458	.000***	.03	.300	.458
<b>Aracı Etki</b>		<b>Etki</b>		<b>BootSH</b>	<b>BootsLLCI</b>	<b>BootULCI</b>			
		.122		.037	.054	.1986			
<b>Sobel Testi</b>					<b>p=0.003**</b>				
<b>p&lt;0.001</b>									

Yukarıda belirtilen analizlerin doğruluğunu kontrol etmek üzere ayrıca Sobel testleri yapılmıştır (p=0.003, p<0.01). Tablo 4.4.2.1. incelendiğinde yöneticisi alan içinden olan personelin lider üye etkileşimi ile bireysel performans ilişkisinde, işe yönelik motivasyon rolünün incelendiği test sonucunda işe yönelik motivasyonun tam aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0.001) ortaya konmuştur. Böylece lider üye etkileşiminin bireysel performansı ve işe yönelik motivasyonu olumlu yönde etkilediği, işe yönelik motivasyonun da bireysel performansı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

**Tablo 4.4.2.2.** Yöneticisi Alan Dışı Olan Personelin Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Aracılık Analizi;

Değişkenler	Aşamalar	$\beta$	S.H.	F	t	p	R <sup>2</sup>	LLCI	ULCI
LÜE»MOTV»PRF	1 LÜE»MTV	.086	.047	3.411	1.846	.065	.01	-.005	.179
	2 LÜE»PRF	.069	.030	5.288	2.299	<b>.022</b>	.02	.010	.129
	3 LÜE»PRF	.073	.030	3.616	2.432	<b>.015</b>	.02	.014	.133
	3 MTV»PRF	-.049	.035	3.616	-1.389	.165	.02	-.119	.020
<b>Aracı Etki</b>		<b>Etki</b>		<b>BootSE</b>	<b>BootsLLCI</b>		<b>BootULCI</b>		
		-.004		.004	-.0147		.0024		
<b>Sobel Testi</b>					p=0.131				

p>0.05

Yukarıda belirtilen analizlerin doğruluğunu kontrol etmek üzere ayrıca Sobel testleri yapılmıştır (p=0.131, p>0.05). Tablo 4.4.2.2. incelendiğinde yöneticisi alan dışından olan personelin lider üye etkileşimi ile bireysel performans ilişkisinde, işe yönelik motivasyon rolünün incelendiği test sonucunda işe yönelik motivasyonun tam aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (p>0.05) ortaya konmuştur. Lider üye etkileşiminin bireysel performansı olumlu yönde etkilediği ancak işe yönelik motivasyonu etkilemediği tespit edilmiştir. Yine işe yönelik motivasyonun da bireysel performansı etkilemediği görülmektedir. Bu sebeple işe yönelik motivasyonun aracılık etkisinden bahsedilemeyeceği görülmektedir.

**Tablo 4.4.2.3.** Çalışmaya Katılan Personelin Genel Olarak Lider-Üye Etkileşimi, İşe Yönelik Motivasyon ve Bireysel Performans Aracılık Analizi;

Değişkenler	Aşamalar	$\beta$	S.H.	F	t	p	R <sup>2</sup>	LLCI	ULCI
LÜE»MOTV»PRF	1 LÜE»MTV	.210	.033	40.148	6.336	.000***	.05	.145	.275
	2 LÜE»PRF	.183	.026	49.983	7.069	.000***	.06	.132	.234
	3 LÜE»PRF	.139	.025	53.980	5.417	.000***	.13	.088	.189
	3 MTV»PRF	.209	.028	53.980	7.360	.000***	.13	.153	.265
<b>Aracı Etki</b>		<b>Etki</b>	<b>BootSH</b>	<b>BootsLLCI</b>	<b>BootULCI</b>				
		.044	.016	.0169	.0824				
<b>Sobel Testi</b>					<b>p=0.008**</b>				
<b>p&lt;0.001</b>									

Yukarıda belirtilen analizlerin doğruluğunu kontrol etmek üzere ayrıca Sobel testleri yapılmıştır (p=0.008, p<0.01). Tablo 4.4.2.3. incelendiğinde çalışmaya katılan personelin genel olarak lider üye etkileşimi ile bireysel performans ilişkisinde, işe yönelik motivasyon rolünün incelendiği test sonucunda işe yönelik motivasyonun tam aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0.001) ortaya konmuştur. Böylece lider üye etkileşiminin bireysel performansı ve işe yönelik motivasyonu olumlu yönde etkilediği, işe yönelik motivasyonun da bireysel performansı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (p<0.001).

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma lider-üye etkileşimi ile bireysel performans arasındaki ilişkide işe yönelik motivasyonun aracılık etkisini incelenmek amacı ile gerçekleştirilmiştir. Yapmış olduğumuz çalışmanın bulgularına göre yöneticisi alan içinden olan personelin cinsiyet durumlarına bakıldığında işe yönelik motivasyon ve bireysel performans alt boyutlarında gruplar arasında herhangi bir farklılık görülmezken, lider üye etkileşimi alt boyutlarından profesyonel saygı alt boyutunda gruplar arasındaki anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın kadın personelin lehine olduğu görülmektedir. Yöneticilerinin ilgili alanlarında yetişmiş olmaları, organizasyon esnasında yapılması gereken işleri bilmeleri, mevcut çalışma koşulları içerisinde personelin duygu ve düşüncelerini anlayabilme durumları, çalışanlarla kolay iletişim kurabilmeleri, kadınların daha duygusal yapıya sahip olmaları ve kadın personele pozitif ayrımcılık göstermelerinden dolayı, kadın personelin yöneticilerine karşı profesyonel saygı düzeyleri anlamlı derecede yüksek çıktığı düşünülebilir. Alan yazın incelendiğinde araştırmamızın sonucuyla benzerlik gösteren çalışmalar mevcuttur. Bunlardan bazıları şu şekildedir. Liden ve Maslyn'e (35) göre özellikle, olumlu etki, profesyonel saygı, sadakat ve yüksek nitelikli lider üye etkileşimine özgü zorunluluk duygusu, liderin olumlu davranışları sonucunda oluşmakta ve karşılıklılık beklentilerini gerçekleştiren yüksek görev performansı ile açıklanabilmektedir (141). Cinel (142)'in belirttiğine göre, ayrıca araştırmacılar, iltimaslı kararların Scandura ve ark. (1986) liderin etkililiğinin Graen ve ark. (1973) Deluga ve Perry (1991), astı güçlendirmenin Keller ve Dansereau (1995) lider üye etkileşiminin niteliğini yükseltmeye yönelik etkide bulduklarını ispatlamışlardır.

Yöneticisi alan içinden olan personelin kıdem durumlarına bakıldığında, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans alt boyutlarında gruplar arasında herhangi bir farklılık görülmezken, lider üye etkileşimi alt boyutlarından katkı alt boyutunda gruplar arasındaki anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğu tespit etmek için yapılan Post-Hoc testi sonuçlarına göre, farklılığın 1-5 ve 6-10 kıdem düzeyine sahip personel ile 16 ve üstü kıdem düzeyine sahip personel arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedeninin, kurumda görevine yeni başlayan personelin, göreve yeni başlama heyecanları, kendilerini ön plana çıkarma çabaları, yöneticileriyle etkili bir iletişim kurma girişimleri ve kurumda çabuk yükselme isteklerinden dolayı yöneticilerine işleriyle alakalı daha fazla katkı sağlamak istemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Kıdem düzeyi yüksek personelin uzun yıllar boyunca mevcut kurumlarında çalışmalarından, iş tatmini düzeylerinin azalmasından, tükenmişlik ve yorgunluk düzeylerinin artmış olmasından dolayı yöneticilerine katkı sağlama düzeyleri düşük çıktığı düşünülmektedir. Ayrıca, amirler, kendileriyle aynı veya daha uzun süredir çalışmakta olanlardan ziyade, kendilerinden daha kısa süredir çalışmakta olanlardan hoşlanmaktadırlar (143).

Yöneticisi alan içinden olan personelin eğitim durumlarına bakıldığında lider-üye etkileşimi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans alt boyutlarında gruplar arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Bunun nedeninin, yöneticilerin kurumda çalışan personelle eşit düzeyde iyi ilişkiler kurduğundan, çalışanlar üzerinde olumlu bir izlenim bıraktığından kaynaklanmış olduğu düşünülmektedir. Bunun da çalışanların gerek motivasyon düzeylerini gerek bireysel performanslarını olumlu etkilediği ifade edilebilir. Lider üye etkileşiminin her insanın kendisine adil davranılmasını istediği varsayımına dayanan eşitlik teorisini temel aldığı göz önüne alındığında, adillik (fairness) algılamasının lider üye etkileşiminin niteliğini belirleyen en önemli etkenlerden birisi olması beklenmektedir. Alexander ve Ruderman (1987) ile Tansky'nin (1993) yaptığı çalışmalarda, lider üye etkileşimi ile genel adillik arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur (144).

Yöneticisi alan dışından olan personelin cinsiyet durumlarına bakıldığında lider-üye etkileşimi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans alt boyutlarında gruplar arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Alan dışından olan yöneticilerin çalışanlar üzerinde cinsiyet durumu fark etmeksizin aynı düzeyde lider-üye etkileşim

algısı bıraktığı görülmektedir. Alan yazında incelenen bir çalışmada motivasyon araçları, başlıca motivasyon teorilerinin sentezinden hareketle içsel ve dışsal motivasyon araçları olarak iki grupta ele alınmıştır. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerinde etkili olup olmadığını ve iş görenleri motive etmesi açısından söz konusu motivasyon araçlarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla Afyonkarahisar il merkezinde yerleşik termal otel işletmelerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. İçsel motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin, dışsal motivasyon araçlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin cinsiyete, çalışılan departmana, yaşa ve çalışma süresine göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır (145). Ancak alan içinden olan yöneticilerin alan dışından olanlara oranla erkek ve kadın personel üzerinde daha olumlu bir algı bıraktığı tespit edilmiştir. Bunun nedenin de alan içinden olan yöneticilerin alan dışından olanlara oranla çalışanların cinsiyet özelliklerine göre çalışan personelin duygu ve düşüncelerini, çalışma koşullarındaki psikolojik hallerini daha iyi anlayabildiğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yöneticisi alan dışından olan personelin kıdem durumlarına bakıldığında lider-üye etkileşimi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans alt boyutlarında gruplar arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Kıdem değişkenine ve eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel sonuçlar değerlendirildiğinde, kurumda çalışan personelin kıdem ve eğitim durumları fark etmeksizin yöneticilerine dair lider-ye etkileşim algıları, işe yönelik motivasyon düzeyleri ve bireysel performans düzeyleri gruplar arasında anlamlı farklılık olmaksızın olumlu düzeydedir. Alan yazın incelendiğinde daha önceden araştırmacılar tarafından yapılmış çalışmalarda kurumların veya sektörlerin yöneticilerinin alan durumlarına göre herhangi bir araştırmaya ve analize rastlanmadığından araştırmamızın yukarıda bahsi geçen sonuçları literatürle desteklenememektedir. Bu bakımdan yapmış olduğumuz araştırmamızda elde edilen sonuçlar daha sonradan yapılacak olan araştırmalara kaynak teşkil edecektir.

Yöneticisi alan dışından olan personelin eğitim durumlarına bakıldığında lider-üye etkileşimi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans alt boyutlarında gruplar

arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Her ne kadar yöneticisi alan içi veya alan dışından olup da gruplar arasında farklılık tespit edilmese de katılımcıların ölçeklerden elde edilen sonuçlara bakıldığında yöneticisi alan içinden olan personelin yöneticilerine yönelik lider-üye etkileşim, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans algıları yöneticisi alan dışından olan personele oranla yüksek olduğu görülmektedir.

Lider-üye etkileşimi alt boyutlarından etki boyutu ile işe yönelik motivasyon bireysel performans alt boyutlarından temel performans ve başarı performansı alt boyutları arasında ileri düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Lider üye etkileşimi alt boyutlarından vefakârlık boyutu ile işe yönelik motivasyon bireysel performans alt boyutlarından temel performans ve başarı performansı alt boyutları arasında ileri düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Lider üye etkileşimi alt boyutlarından katkı boyutu ile işe yönelik motivasyon bireysel performans alt boyutlarından temel performans ve başarı performansı alt boyutları arasında ileri düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Yine lider üye etkileşimi alt boyutlarından profesyonel saygı boyutu ile işe yönelik motivasyon bireysel performans alt boyutlarından temel performans ve başarı performansı alt boyutları arasında ileri düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İşe yönelik motivasyon ile bireysel performans alt boyutlarından temel performans ve başarı performansı alt boyutları arasında ileri düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Alan yazın incelendiğinde araştırmamızın sonuçlarını destekler nitelikte çalışmalar tespit edilmiştir. Bunlardan bazıları şu şekildedir. Cevrioğlu (31)'nin Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesinde görevli olan 189 öğretim elemanının katılımıyla gerçekleştirmiş olduğu lider üye etkileşim kalitesinin bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinin incelenmesi başlıklı çalışmasında lider-üye etkileşiminin kalite düzeyi ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Yine Gemalmaz (146) tarafından ilkököl yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve lider üye etkileşimine algıları üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada, Kahramanmaraş ve ilçelerinde bulunan ilkökullarda görev yapmakta olan 520 öğretmenin lider üye etkileşimiyle motivasyonel dil arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu ve anlamlı bir şekilde yordandığı tespit edilmiştir. Sonuçlarımıza benzer bir çalışma ise Karaman (147) tarafından Çorum ilinde

görev yapmakta olan 449 öğretmenin katılımıyla yapılan lider üye etkileşimi ile bireysel performans arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma sonucunda lider üye etkileşimi ile bireysel performans arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyli ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özutku ve diğerleri (148) tarafından yine, lider-üye etkileşiminin niteliği ile örgüte bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki başlıklı çalışmada bir askeri örgütten elde edilen verilere göre lider-üye etkileşimi iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Son olarak Cerit (149)'in lider-üye etkileşimi ile performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapmış olduğu çalışmada, 253 öğretmenin katılımı ile elde edilen verilere göre, lider-üye etkileşimi ile sınıf öğretmenlerinin performansları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Literatürdeki araştırma sonuçlarında da görüldüğü üzere lider-üye etkileşimi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans arasında anlamlı ilişki görülmektedir. Bu durum da bize kurumlarda ya da sektörlerde yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin çalışanlarla etkili bir iletişim kurma becerilerinin organizasyonun başarısı ve personelin üzerinde ne denli etkili olduğu göstermektedir.

Yöneticisi alan içinden olan personelin lider-üye etkileşimi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans düzeylerinin birbirlerine etkisini tespit etmek için yapılan yol analizi sonuçlarına bakıldığında lider-üye etkileşiminin işe yönelik motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilediği, lider-üye etkileşiminin bireysel performans düzeyini olumlu yönde etkilediği, ve son olarak işe yönelik motivasyonun bireysel performans düzeyini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, kurum veya organizasyon içerisinde yöneticilerin çalışanlarla etkin bir iletişim kurmasının çalışanların hem motivasyonlarına hem de iş performanslarına olumlu düzeyde etki edeceğini ve kurumun ya da organizasyonun belirlenen amaçlara en verimli bir şekilde ulaşabileceği düşünülmektedir.

Yöneticisi alan dışından olan personelin lider-üye etkileşimi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans düzeylerinin birbirlerine etkisini tespit etmek için yapılan yol analizi sonuçlarına bakıldığında lider-üye etkileşiminin işe yönelik motivasyon düzeyini etkilemediği, lider-üye etkileşiminin bireysel performans düzeyini olumlu yönde etkilediği, ve son olarak işe yönelik motivasyonun bireysel performans düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir.

Yöneticilerin iş bilgi düzeylerinin düşük olmasından dolayı yöneticinin işle alakalı daha az sorumluluk almasına, kurumda güven eksikliğinin yaşanmasına ve çalışanlarla ortak bir iletişim kanalı bulunamamasına ve bunun da çalışanların motivasyonlarına etkisinin olmamasına neden olduğu düşünülmektedir. Literatürde daha önceden yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin alan durumlarına göre herhangi bir çalışma yapılmadığı için araştırma sonuçlarımızla benzerlik gösteren sonuçlar tespit edilememiştir. Ancak literatürde motivasyonun performansla etkisinin olmadığını gösteren çok az sayıda çalışmalar mevcuttur. Bunlardan bir tanesi de, Örücü (150) tarafından örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarının çalışanların performans ve verimliliği üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemeye ve varsa bu etkinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını saptamayı amaçlayan çalışmada, araştırmanın yapıldığı hizmet ve endüstri işletmelerinde örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarının performans üzerinde bir etkisinin görülmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmaya katılan personelin genel olarak lider-üye etkileşimi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans düzeylerinin birbirlerine etkisini tespit etmek için yapılan yol analizi sonuçlarına bakıldığında lider-üye etkileşiminin işe yönelik motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilediği, lider-üye etkileşiminin bireysel performans düzeyini olumlu yönde etkilediği, ve son olarak işe yönelik motivasyonun bireysel performans düzeyini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Alan yazın incelendiğinde araştırmamızın sonuçlarını destekler nitelikte çalışmalar tespit edilmiştir. Bunlardan bazıları şu şekildedir. Lider-üye etkileşiminin hem iş performansı, hem de fedakârlık (yardımseverlik) üzerinde etkisi olduğunu tespit eden Loi ve arkadaşları (151), amirin desteği ve tanıdığı özerlik alanı sayesinde lider-üye etkileşiminin geliştiğini belirtmiştir. Böylece iş görenin hem sorumluluk alanı içerisindeki, hem de dışındaki görevlerde yüksek performans sergilediğini ifade etmiştir. Bir diğer çalışma ise Etik liderliğin lider-üye etkileşimini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğinin saptandığı bir araştırmada; lider-üye etkileşiminin aynı zamanda etik liderlik-çalışanların performansı ilişkisine aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bu durumda iş görenlerin performansını arttırmak için yöneticilerin; kendilerine bağlı çalışanlarla ilişkilerini göz önüne alması ve izleyicilerinin güveninin kazanmanın yollarını araştırması gerektiği belirtilmiştir. Lider-üye etkileşiminin sağlam zemine

oturtulması durumunda, iş görenlerin kapasitelerinin ötesinde gayret göstererek performans sınırlarını zorlayacağı ifade edilmiştir (152).

Yine Dunegan ve diğerleri (153) tarafından 152 hastane çalışanı üzerine gerçekleştirilen çalışma sonucunda lider-üye etkileşimi ile iş gören performansı arasındaki ilişki araştırılmış ve araştırma sonunda, lider-üye etkileşiminin iş gören performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Akdoğan ve arkadaşları (154) tarafından lider-üye etkileşiminin, iş görenlerin görev performansı, bağlamsal performans ve yenilikçi iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmada, Kayseri ilindeki 111 özel sektör çalışanın katılımı ile elde edilen veriler sonucunda, yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin, astların görev performansını, bağlamsal performansı ve yenilikçi iş performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Cerit (149)'in lider-üye etkileşimi ile performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapmış olduğu çalışmada, 253 öğretmenin katılımı ile elde edilen verilere göre, regresyon analizi sonucunda, lider-üye etkileşiminin sınıf öğretmenlerinin performansında önemli bir açıklayıcı olduğu belirlenmiştir. Li, Sanders ve Frenkel (155) lider-üye etkileşimi ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 298 iş gören ve 54 yöneticinin katılımı ile yapılan çalışmada lider-üye etkileşiminin iş gören performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Özen (156)'in yapmış olduğu çalışmada motivasyon kaynaklarının sağlık çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algılarına pozitif yönde etki ettiği sonucunu elde etmişlerdir. Erhan (157)'in gerçekleştirmiş olduğu çalışmada temel motivasyon kaynağı alt boyutlarından güç ihtiyacının performans başarı hedefleri üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir.

Yöneticisi alan içinden olan personelin lider üye etkileşimi ile bireysel performans ilişkisinde, işe yönelik motivasyon rolünün incelendiği test sonucunda işe yönelik motivasyonun tam aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Böylece lider üye etkileşiminin bireysel performansı ve işe yönelik motivasyonu olumlu yönde etkilediği, işe yönelik motivasyonun da bireysel performansı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Yöneticisi alan dışından olan personelin lider üye etkileşimi ile bireysel performans ilişkisinde, işe yönelik motivasyon rolünün incelendiği test sonucunda işe yönelik motivasyonun tam aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya

konmuştur. Lider üye etkileşiminin bireysel performansı olumlu yönde etkilediği ancak işe yönelik motivasyonu etkilemediği tespit edilmiştir. Yine işe yönelik motivasyonun da bireysel performansı etkilemediği görülmektedir. Bu sebeple işe yönelik motivasyonun aracılık etkisinden bahsedilemeyeceği görülmektedir.

Çalışmaya katılan personelin genel olarak lider üye etkileşimi ile bireysel performans ilişkisinde, işe yönelik motivasyon rolünün incelendiği test sonucunda işe yönelik motivasyonun tam aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Böylece lider üye etkileşiminin bireysel performansı ve işe yönelik motivasyonu olumlu yönde etkilediği, işe yönelik motivasyonun da bireysel performansı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Alan yazın incelendiğinde araştırmamızın sonuçlarını destekler nitelikte çalışmalar tespit edilmiştir. Bunlardan bazıları şu şekildedir. Tarım (158) tarafından ikisi vakıf biri devlet olmak üzere üç üniversitenin idari ve akademik personelinden 27 kişi katılımıyla gerçekleştirilen lider-üye ilişkilerinde liderin olumlu ve olumsuz özellikler göstermesi ile ortaya konulan duygusal emeğin üyelerin bağlılık ve performansı üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada, araştırma sonucuna göre lider-üye etkileşimi ile performans ve bağlılık arasında duygusal emek aracılığıyla (mediating), lider-üye etkileşimi ile performans arasında duygusal emek ve bağlılık aracılığıyla pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Cinel (142)'in belirttiğine göre, Deluga (1992) dönüşümsel liderliğin bir katalizör görevi üstlenerek geleneksel sosyal etkileşimleri kolaylaştırdığını ve astları başlangıçtaki performans amaçlarının ve kişisel heveslerinin üstüne çıkmaya teşvik ettiğini ileri sürmüştür. Yine Cinel (142)'in belirttiğine göre, Burns (1978) dönüşümsel liderlik, bir veya daha fazla bireyin, liderlerin ve takipçilerin birbirlerinin motivasyon ve erdemini arttıracak şekilde diğerleriyle bağlantı içinde olduğu durumda ortaya çıktığını ifade etmiştir. Yilmazer (159) aktardığına göre, Tengilimoğlu ve Aykanat tarafından 2003 yılında gerçekleştirilen araştırmada; hastanelerde sağlık çalışanının motivasyonunu etkileyen, örgütsel, ekonomik, yönetsel ve psiko-sosyal faktörlerin sağlık çalışanlarının iş başarısını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Son olarak Altay (160)'ın aktardığına göre, Hiller ve arkadaşları (2011) hem dönüştürücü liderliğin, hem de lider-üye etkileşiminin motivasyonu güçlendirerek, doğrudan somut performans çıktıları ile örgütsel vatandaşlık davranışına yol açtığının düşünüldüğünü, buna karşın alanda bunu destekleyen araştırma sayısını düşük olduğunu ifade etmiştir. Bu anlamda yazarlar tarafından; liderlik ve lider-üye etkileşimi gibi unsurların

motivasyonel çıktılar üzerindeki etkilerinin deneysel biçimde ortaya konması gerektiği vurgulanmıştır.

### **5.1. ÖNERİLER**

Çalışma sonucunda araştırmayla ilgili ve daha sonra yapılabilecek çalışmalara yön vermek amacıyla aşağıda belirtilen öneriler getirilmiştir;

Çalışmanın daha geniş örneklem grubu ile diğer tüm illere yapıp karşılaştırmalar yapılması,

Çalışmanın diğer kamu kurum ve kuruluşların personellerine yapıp kurumların karşılaştırılması,

Spor bilimleri alanında lider-üye etkileşimi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performansla alakalı yapılan çalışma sayısının yok denecek kadar az olmasından dolayı spor bilimleri alanında farklı örneklem grupları üzerinde çalışılarak literatüre kazandırılması,

Çalışmaların spor kulüpleri, spor federasyonları ve diğer kurumlara yapılması,

Lider-üye etkileşimi, işe yönelik motivasyon ve bireysel performans konularının başka kavramlarla da ilişkisini tespit etmek amacıyla araştırılmalar yapılması önerilir.

## 6.KAYNAKLAR

- 1- Asunakutlu T. Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2002; 9: 1-13
- 2- Özgen I, Sürgevil O. Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi, MKM, Bursa, 2009: 303-328
- 3- Yüksel Ö. İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003; 133
- 4- Adair J. Kışkırtıcı Liderlik (P. Ozaner, Çev.) Alteo Yayıncılık, Bursa, 2002
- 5- Hodgkinson C. Yönetim Felsefe (İ. Anıl & B. Doğan, Çev), Beta Yayıncılık, İstanbul,1996
- 6- aEren E. Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Yayıncılık, İstanbul, 2008
- 7- Budak G, Budak G. İşletme yönetimi, Fakülteler, İzmir, 2004
- 8- bEren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2008
- 9- İmrek MK. Lider Olmak, Beta Yayıncılık, İstanbul,2004
- 10- Karaaslan Ö. Motivasyonel Dilin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Olan İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Etkisinin İncelenmesi: Yapısal Eşitlik Modelinde Bir Uygulama. 19. Ulusal ve Yönetim Organizasyon Kongresi, 2011, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Çanakkale
- 11- Aytürk N. Örgütsel ve Yönetimsel Davranış, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010
- 12- Çetin C. Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul: Entegre Matbaacılık ve Anonim Şirketi, İstanbul, 2008
- 13- Truckenbrodt YB. The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. Acquisition Review Quarterly 2000; 22: 233-244

- 14- Deluga RJ. Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 1994;77: 315-326
- 15- Scandura TA, Graen GB, Novak MA. When Managers Decide not to Decide Autocratically: an Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology* 1986; 71: 579-584
- 16- Wayne SJ, Green SA. The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior, *Human Relations* 1993; 46(12): 1431-1440
- 17- Graen GB, Uhl-Bien M. The Transformation of Professionals Into Self Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. *Management Department Faculty Publications* 1991; 1(1): 1-16
- 18- Crowe BJ, Bochner S, Clark AW. The Effects of Subordinates' Behaviour on Managerial Style. *Human Relations* 1972; 25(3): 215-237
- 19- Bilgin N. *Sosyal Psikoloji Sözlüğü, Kavramlar, Yaklaşımlar, (1.Baskı), Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 2003*
- 20- Hogg MA, Vaughan GM. *Sosyal Psikoloji (2. Baskı), Çeviri: Yıldız İ, Gelmez A. Ütopya Yayınevi, Ankara, 2011*
- 21- Graen GB, Uhl-Bien M. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly* 1995; 6 (2): 219-247
- 22- Eryılmaz İ. *Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017: 31-32*
- 23- Blau PM. *Exchange and Power in Social Life, John Wiley, New York, 1964*
- 24- Emerson R. Power-Dependence Relations. *American Sociological Review* 1962; 7(1): 31-41
- 25- Homans GC. Social Behavior As Exchange. *American Journal of Sociology* 1958; 63: 597-606
- 26- Ertürk A. Organizational Citizenship and Mobbing Behavior of Secondary School Teachers. *Anthropologist* 2015; 22(1): 113-124

- 27- Çelik M. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2007
- 28- Sparrowe RT, Liden RC. Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy Of Management Review* 1997; 22: 522-552
- 29- Adam JS, Inequity in Social Exchange, Behavioral Research Service General Elektrik Company, New York, 1965: 88
- 30- David M, Messick-Karen S. Cook. Equity Theory: Psychological and Sociological Perspectives, Praeger, New York, 1983: 64
- 31- Cevrioğlu E. Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon-Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2007
- 32- Çetin Ş. Okul Müdürlerinin Liderliği İle Müdür-Öğretmen İlişkisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2011
- 33- Mintzberg H. The Nature of Managerial Work, Harper and Row, New York, 1973: 20 30
- 34- Dienesch RM, Liden RC. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy Of Management Review* 1986; 11(3): 618-634
- 35- Liden RC, Maslyn JM. Multidimensionality of Leader-Member exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management* 1998; 24(1): 43-72
- 36- Kaşlı M. Otel İşletmelerinde İş görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2009
- 37- Zahn GL, Wolf G. Leadership and The Art of Cycle Maintenance: A Simulation Model of Superior-Subordinate Interaction. *Organizational Behavior and Human Performance* 1981:2: 26-49
- 38- Liden RC, Sparrowe RT, Wayne SJ. Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for The Future. *Research in Personnel and Human Resources Management* 1997; 15: 47-119

- 39- Çekmecelioğlu HG, Ülker F. Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2014; 28: 35-58
- 40- Arslantaş CC. Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. Tisk Akademi 2007; 1: 161-173
- 41- Bauer TN, Green SG. Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. Academy Of Management Journal 1996; 39: 1538-1567
- 42- Graen G, Liden R, Hoel W. The Role Of Leadership in The Employee Withdrawal Process. Journal of Applied Psychology 1982; 67: 868-872
- 43- Bader BM. Leader-member Exchange and Work Outcomes: A Multiple Leadership Perspective, Master Thesis, University of Lethbridge, Faculty of Management, Lethbridge, Alberta, Canada, 2007
- 44- Liden RC, Wayne SJ, Stilwell D. A Longitudinal Study on The Early Development of Leader-Member Exchanges. Journal of Applied Psychology 1993; 78(4): 662-674
- 45- Davis WD, Gardner WL. Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective. The Leadership Quarterly 2004; 15: 439-465
- 46- Bingöl D. İnsan Kaynakları Yönetimi, (4. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 1998
- 47- Küçükahmet L. Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, Nobel Yayınları, Ankara, 2001: 11
- 48- Yavilioğlu C. Ekonomik Kalkınma ve Motivasyon Arasındaki İlişki. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2006; 2(2): 112
- 49- Güney S. Örgütsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011: 313
- 50- aKoçel T. Yöneticilik ve Motivasyon, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul, 2005: 634-644
- 51- Roberts GC. Motivation in Sport and Exercise, Conceptual Constrains and Converce, Human Kineticks Books, Allyn and Bacon, Boston, 1992
- 52- Pekel HN. İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001: 9-27

- 53-** Can H, Akgün A, Kavuncubaşı Ş. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (4. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001
- 54-** Baysal C, Tekarslan E. Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayın, İstanbul. 2004: 157
- 55-** Akhan UL. Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2004
- 56-** Silah M. Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005: 63
- 57-** Konur D. İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006
- 58-** Keser A. Çalışma Yaşamında Motivasyon (1. Baskı), Alfa Aktüel, Bursa, 2006
- 59-** Boone LE, Bowen DD. The Great Writings in Management and Organizational Behavior. Irwin McGraw – Hill Company, New York, 1987
- 60-** McShane SL, Von Glinow MA. Örgütsel Davranış, McGraw- Hill Irwin, Boston, 2016: 90
- 61-** Aydın H. Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013
- 62-** Aytaç S. Çalışma Yaşamında Kariyer, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005: 32-33
- 63-** Dereli T. Örgütsel Davranış, Mentesh Kitabevi, İstanbul, 1995: 53
- 64-** Latham GP. Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice, SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks, California, 2007
- 65-** Koçel T. İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2005: 368-655
- 66-** Alsat OÇ. Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2016: 13-14.
- 67-** Köroğlu Ö. İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış

- Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2011: 115-116
- 68-** Wagner JA, Hollenbeck JR. Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage, Routledge, New York, 2010
- 69-** Yılmaz Ö. Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri: Kırıkkale İli Örneği, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2018, 16-17
- 70-** Çetinkanat C. Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000: 17
- 71-** Sabuncuoğlu Z, Tüz M. Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001: 115
- 72-** Çiçek D. Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005: 16-17
- 73-** Newstorm J, Davis K. Organizational Behavior, Human Behavior at Work, McGraw Hill Inc, 1997: 125
- 74-** Can H. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997: 25
- 75-** Selen U. Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği, Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ, 2016: 51-52
- 76-** Aktan CC. 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4. Baskı), Sinerjik Yönetim, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999
- 77-** Sağlam AÇ, Demir M. Maarif Müfettişlerinin Sınıf Öğretmenlerine Mesleki Rehberlik Yapma Düzeyleri İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki. Journal of Human Sciences 2015; 12(2): 1503-1521
- 78-** Locke EA, Latham GP. Goal Setting: A Motivational Technique That Works, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1994; 395
- 79-** Can H, Akgün A, Kavuncubaşı S. Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, 1995: 331
- 80-** Selen U. İşletmelerde Önce İnsan, Çatı Yayınları, İstanbul, 2012: 120
- 81-** Salar E. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 1997: 56

- 82-** Durmuş H. Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme, 2007  
www.hayatidurmus.com/GGO/subat\_pdf/08.pdf, No.8s, (28.02.2008)
- 83-** Argon T, Eren A. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004: 118
- 84-** Mottaz JC, The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. The Sociological Quarterly 1985; 26(3): 365-385
- 85-** Putra ED, Cho S, Liu J. Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. Tourism and Hospitality Research 2015
- 86-** Alcaraz S, Viladrich C, Torregrosa M, Ramis Y. Club and Players' Pressures on the Motivation, Vitality and Stress of Development Coaches. International Journal of Sports Science & Coaching 2015; 10(2-3): 365-378
- 87-** Türker M. The Mediating Role Of Motivation Types In Employees Organizational Commitment And Perceived Leadership Styles Relationship, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2013; 12
- 88-** Kazak Z. Sporda Güdülenme Ölçeği -SGÖ-'nin Türk Sporcuları için Güvenilirlik ve Geçerlik Çalışması. Spor Bilimleri Dergisi 2004; 15(4): 191- 206
- 89-** Ünsar AS, İnan A, Yürük P. Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2010; 12(1): 248-262
- 90-** Ryan RM, Deci EL. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist. 2000; 55(1): 68-78
- 91-** Bozkurt Ö, Ergun T, Sezen S. Kamu Yönetimi Sözlüğü, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 2008: 203
- 92-** Halis M, Tekinbaş M. Kamuda Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003: 174
- 93-** Campbell JP. Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, Handbook of Industrial and Organizational Psychology 1990; 2(1): 687-732

- 94- Özgen H, Öztürk A, Yalçın A. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, 2005: 227
- 95- Lawson P. Performance Management: an Overview, The Performance Management Handbook, Walters, M. (Ed.),: Institute of Personnel and Development, London 1995: 8
- 96- Celep H. Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü Mesleki Yeterlilik Tezi, T.C Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara, 2010: 4
- 97- Çevik HH, Göksu T, Bilgiç V, Karakaya K, Seyhan M, Gül K, Kenan S. Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara, 2008: 55
- 98- Al AD. Kısmi Zamanlı Çalışanlarla Tam Zamanlı Çalışanların Bireysel Performans Düzeylerinde İş Tatmininin Rolü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016: 73
- 99- Odabaş Z. İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004: 45
- 100- Özpehlivan M. Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015: 138-240
- 101- Erdoğan İ. İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları İstanbul, 1991: 235-245
- 102- Hayajneh AY. Identification of the Influence of Organizational Variables on Hospital Staff Nurses Job Performance. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Iowa, 2000: 12
- 103- Tavas B. Emniyet Teşkilatında Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Ankara Kriminal Polis Laboratuvarı Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, 2011: 10-15
- 104- Canman D. Performans Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayınları, Ankara, 1993: 8
- 105- Akal Z. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1996: 35-43
- 106- Steinholg C, Owens RG. A Theory of Organizational Culture. Journal of Educational Administration 1989; 27(3): 16-31

- 107-** Alvesson M. Understanding Organizational Culture, SAGE Publications, London, 2002: 1-54
- 108-** Decenzo DA, Robbins SP, Verhulst SL. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri (12. Baskı), Nobel Yayınları. Ankara, 2017: 117
- 109-** Birdoğan B, Ustasüleymanoğlu T. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları ve Performans Ölçütleri. Verimlilik Dergisi 2001; 3: 69-80
- 110-** Benligiray S. İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1999: 1174
- 111-** Bilgin KU. Kamu Performans Yönetimi, TODAİE Yayını, Ankara, 2004: 323
- 112-** Barutçugil İ. Performans Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002: 66
- 113-** Coşkun A. Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2007: 18-21
- 114-** Krejcie RV, Morgan DW. Determining Sample Size For Research Activities. Educational and Psychological Measurement 1970; 30: 607-610
- 115-** Ural A, Kılıç İ. Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, SPSS 10.0 12.0 for Windows, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006
- 116-** Erdogan B, Kraimer ML, Liden RC. Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange And Perceived Organizational Support. Personnel Psychology 2004; 57(2): 305-332
- 117-** Baş T, Keskin N, Mert İS. Lider Üye Etkileşimi (Lüe) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik Ve Güvenilirlik Analizi. Ege Akademik Bakış 2010; 10(3): 1013-1039
- 118-** Lawler EE, Hall DT. Relationship of Job Characteristics To Job Involvement, Satisfaction, And Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology* 1970; 54(4): 305-312
- 119-** Schepers JM. The Construction and Evaluation of a Generic Work Performance Questionnaire for Use with Administrative and Operational Staff. SA Tydskrif vir Bedrysielunde 2005; 34(1): 10-22
- 120-** Anderson JC, Gerbing DW. Structural Equation Modeling in Practice: a Review and Recommended Two-Step Approach. Psychological Bulletin 1988; 103(3): 411-423

- 121- Bagozzi RP, Yi Y. On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Evreye of Marketing Science* 1988; 16(1): 74-94
- 122- Şimşek ÖF. *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş; Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, Ankara, 2007
- 123- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H. Evaluating the Fit of Sructural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness of Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online* 2003; 12(2): 23-74
- 124- Stevens J P. *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, Taylor & Francis, 2001
- 125- Bryne BM *Structural Equation Modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches to Testing Evreye Factorial Validity of a Measuring Instrument*. *International Journal of Testing* 2001; 1(1): 55-86
- 126- Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE, Tatham RL. *Multivariate Data Analysis*, Pe arson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Joursey, 2006
- 127- Kline RB. Software review: Software Programs for Structural Equation Modeling: Amos, EQS, and LISREL. *Journal of Psychoeducational Assessment* 1998; 16(4): 343-364
- 128- Raykov T, Marcoulides GA. *An Introduction to Applied Multivariate Analysis (First Edition)*, NY: Taylor & Francis Group, 2008
- 129- Zijlstra WP, Ark LA, Sijstma K. Outlier Detection in Test and Questionnaire Data. *Multivariate Behavioral Research* 2007; 42(3): 531-555
- 130- Osborne JW, Amy O. The Power of Outliers (And Why Researchers Should Always Check for Them). *Practical Assessment, Research & Evaluation* 2004; 9(6)
- 131- Shao AT. *Marketing Research: An Aid to Decision Making*, Cincinnati, Ohio: South-Western/Thomson Learning, 2002
- 132- Hayes AF. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press, 2013

- 133-** Baron RM, Kenny DA. The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 1986, 51(6): 1173
- 134-** Meydan CH, Şeşen H. Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011; 121
- 135-** Gürbüz S, Şahin F. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (4.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007; 342
- 136-** Byrne BM. Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming (2.Baskı), Taylor and Francis Group, LLC, New York, 2010; 140
- 137-** Parkes KR. Field Dependence and the Differentiation of Neurotic Syndromes “,P. CUTTANCE ve R. ECOB (Ed.), Structural Modeling by Example Applications in Educational, Sociological, and Behavioral Research, Cambridge, Cambridge University Pres, 2009: 24-50
- 138-** Hoyle RH. The Structural Equation Modeling Approach: Basic Concepts and Fundamental Issues”, R. H. HOYLE (Ed.), The Structural Equation Modeling Approach: Basic Concepts and Fundamental Issues, Thosands Oaks, Sage Publications, California, 1995: 1-15
- 139-** Arbuckle JL. Amos 16.0 User’s Guide, SPSS Inc, Chicago, 2007; 107
- 140-** Cengiz E, Kırkbir F. Yerel Halk Tarafından Algılanan Toplam Turizm Etkisi İle Turizm Destegi Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2007; 7(1): 19-37
- 141-** Hui W, Kenneth S, Rick DH, Duanxu W. Zhen XC. Leader-Member Exchange as a Mediator of The Relationship Between Transformational Leadership and Followers’ Performance and Organizational Citizenship Behavior”. *Academy of Management Journal* 2005; (48): 428
- 142-** Cinel MO. Müsamahacı ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Fındık İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2014: 115
- 143-** Anne S, Tsui-Charles AO. Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads. *Academy of Management Journal* 1989; (32): 405

- 144-** Paramasivam Manogran-Joseph Stauffer-Edward J. Conlon, “Leader-Member Exchange as a Key Mediating Variable Between Employees’ Perceptions of Fairness and Organizational Citizenship Behavior”, Paper Presented at the 54th Academy of Management Meeting, Texas, 1994.
- 145-** Dündar S, Özkutlu H, Taspınar F. İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. Ticaret ve Turizm Egt Fak Dergisi 2007; 2: 48-54
- 146-** Gemalmaz N. İlkokul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme ve Lider Üye Etkileşimine Algıları Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2014
- 147-** Karaman E. Lider Üye Etkileşimi İle Bireysel Performans Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017
- 148-** Özutku H, Ağca V, Ceviroğlu E. Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2008; 22(2): 193-210
- 149-** Cerit Y. Lider-üye Etkileşimi ile Öğretmenlerin Performansları Arasındaki İlişki. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2012; 15(28): 33-46
- 150-** Örucü E, Kanbur A. Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini incelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. Yönetim ve Ekonomi 2008; 15 (1): 27-35
- 151-** Loi R, Ngo HY, Zhang L, Lau VP. The Interaction between Leader- Member Exchange and Perceived Job Security in Predicting Employee Altruism and Work Performance. Journal of Occupational and Organizational Psychology 2011; 84(4): 669-685
- 152-** Walumbwa FO, Mayer DM, Wang P, Wang H, Workman K, Christensen AL. Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader- Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification. Organizational Behavior and Human Decision Processes 2011; 115(2): 204-213
- 153-** Dunegan KJ, Duchon D, Uhl-Bien M. Examining The Link Between Leader-member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task

Analyzability and Variety as Moderators. *Journal of Management* 1992; 18(1): 59-76

- 154-** Akdoğan A, Cingöz A, Mirap SO. Lider-Üye Etkileşiminin/Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde, 2009, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir
- 155-** Li X, Sanders K, Frenke S. How Leader-Member Exchange, Work Engagement and HRM Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees' Job Performance. *International Journal of Hospitality Management* 2012; 31: 1059-1066
- 156-** Özen TA. Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Kaynaklarının Performans Değerlendirme Sistemi Algısına Etkisi, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2016
- 157-** Erhan T. Akademisyenlerin Motivasyon Kaynaklarının ve Değerlerinin Çoklu Başarı Hedefleri Üzerinde Etkileri, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2018
- 158-** Tarım M. Lider-üye İlişkilerinde Liderin Olumlu ve Olumsuz Özellikler Göstermesi İle Ortaya Konulan Duygusal Emegin Üyelerin Bağlılık ve Performansı Üzerindeki Etkisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017
- 159-** Yılmaz Ö. Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri: Kırıkkale İli Örneği, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2018; 36
- 160-** Altay M. Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde İş Yükü ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü, Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2018; 138-140



T.C.  
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI  
SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı

Sayı : 63296879-044-E.77300  
Konu : Anket İzni


10.04.2017

ERCİYES ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 21.03.2017 tarihli ve 14065294-5323 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı doktora öğrencisi Enes BELTEKİN'in Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan spor eğitim uzmanı, antrenör, sportif eğitim uzmanı ve memurlara yönelik talep ettiği anket çalışmasının soruları incelenmiş olup ilişikte bulunan tasdiklenmiş suretinin uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinize ve anket değerlendirme sonucunun Başkanlığımıza bildirilmesini arz ederim.

 e-imzalıdır

Yusuf KARADAĞ  
Genel Müdür a.  
Personel ve Eğitim Dairesi Başkanı

Ek : Anket (2 sayfa)

Not: Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Örnek Mah. Oruç Reis Cad. No:13/A Altındağ/ANKARA

Bilgi için: Gamze KAHRAMAN  
Bilgisayar İşletmeni  
Telefon No: (312) 596 72 61

Ek 1.

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM ÖLÇEĞİ						
1.	Kişisel olarak yöneticimi çok beğeniyorum.					
2.	Yöneticim herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir.					
3.	Yöneticimle beraber çalışmaktan büyük keyif alıyorum.					
4.	Yöneticim detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.					
5.	Bana karşı bir saldırı olduğunda yöneticim bana destek verecektir.					
6.	Yöneticim dürüstçe bir hata yaptığımda kurum içinde beni savunacaktır.					
7.	İş tanımından fazlasını yöneticim için yaparım/yapıyorum.					
8.	Yöneticimin iş hedefleri için beklenenin üstünde ekstra efor sarfetmeye istekliyim.					
9.	Yöneticim için çok yoğun çalışmaya itiraz etmem.					
10.	Yöneticimin iş bilgisinden çok etkileniyorum.					
11.	Yöneticimin işle ilgili bilgi ve yeteneğine saygı duyuyorum.					
12.	Yöneticimin mesleki yeteneklerini takdir ediyorum.					

Ek 2.

İŞE YÖNELİK MOTİVASYON ÖLÇEĞİ						
1.	Beni en fazla etkileyen olaylar, genellikle işimle ilgilidir.	1	2	3	4	5
2.	İşimi iyi yaptığımda, bir başarı duygusu yaşıyorum.	1	2	3	4	5
3.	İşimde gösterdiğim başarı, benim kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.	1	2	3	4	5
4.	İşimi iyi yaptığım zaman kişisel doyumumda çok büyük bir artış hissediyorum.	1	2	3	4	5
5.	İşimi iyi yapmam, benim kendime olan saygımı arttırıyor.	1	2	3	4	5

A. GÜVEN YILDIN  
Eğitim ve Geliştirme  
Şube Müdürü

ASLI GİBİDİR

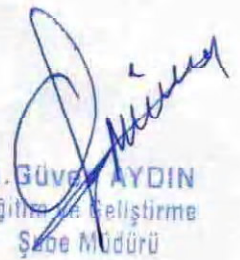
Ek 3.

BİREYSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ					
1. İşlerimi devamlı zamanında bitiririm.	1	2	3	4	5
2. Düzenli ve belirli bir amaç doğrultusunda çalışırım.	1	2	3	4	5
3. Çok düşük idare ve teşvik seviyesinde bile çalışabilirim.	1	2	3	4	5
4. Görev odaklı çalışırım.	1	2	3	4	5
5. İşimi yüksek çalışma temposunda sürdürürüm.	1	2	3	4	5
6. İşimde büyük işler başarırım.	1	2	3	4	5
7. Yüksek kaliteli işler ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
8. Çalışmalarım sürekli üst düzey sonuçlar verir.	1	2	3	4	5
9. İşimde çok çalışkan ve hareketliyimdir.	1	2	3	4	5

Ek 4.

**T.C. GENÇLİK ve SPOR BAKANLIĞI**

Adres : Örnek Mahallesi Oruç Reis Caddesi No:13 Altındağ / Ankara  
Telefon : + 90 312 596 60 00 | 444 0 472 (Çağrı Merkezi)  
Faks : + 90 312 596 60 10

  
A. Güvener AYDIN  
Eğitim ve Geliştirme  
Şube Müdürü

**ASLI GİBİDİR**

<b>İç Anadolu Bölgesi</b>	<b>Akdeniz Bölgesi</b>	<b>Karadeniz Bölgesi</b>	<b>Marmara Bölgesi</b>	<b>Doğu Anadolu Bölgesi</b>	<b>Güneydoğu Anadolu Bölgesi</b>	<b>Ege Bölgesi</b>
Kayseri	Mersin	Trabzon	Sakarya	Malatya	Batman	İzmir
Çankırı	Kahramanmaraş	Rize	Kocaeli	Elazığ	Diyarbakır	Aydın
Sivas	Osmaniye	Giresun	Bolu	Bingöl	Mardin	Uşak
Nevşehir	Burdur	Tokat		Van	Adıyaman	
Konya		Samsun		Hakkâri	Şanlıurfa	

**ERCIYES ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU  
PROJE ONAY FORMU**

<b>Projenin Adı</b>	<i>“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Çalışanların İşe Yönelik Motivasyonuna ve Bireysel Performansına Etkisinin İncelenmesi”</i>
<b>Projenin Niteliği</b>	Doktora Tezi
<b>Proje Araştırmacıları</b>	Enes BELTEKİN (Sorumlu Araştırmacı) Doç.Dr.Hakkı ULUCAN (Danışman)
<b>Sorumlu Araştırmacının Haberleşme Bilgileri</b>	Enes BELTEKİN (Sorumlu Araştırmacı) Doç.Dr.Hakkı ULUCAN (Danışman) Erciyes Üniversitesi- KAYSERİ e-posta adresi:enes_bltkn@hotmail.com

**KARAR:**

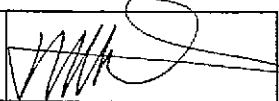
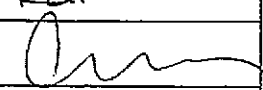
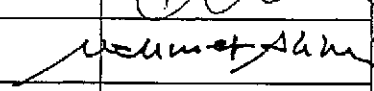
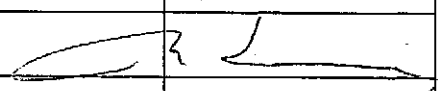
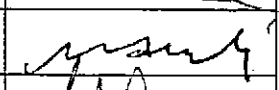

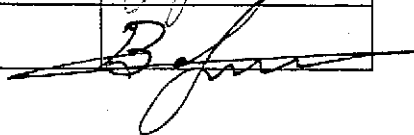
Etik Kurulumuza başvuran *Enes BELTEKİN*'in *“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Çalışanların İşe Yönelik Motivasyonuna ve Bireysel Performansına Etkisinin İncelenmesi”* adlı doktora tezi araştırması değerlendirilerek aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır.

- Proje etik açıdan uygun bulunmuştur.
- Projenin etik açıdan geliştirilmesi gerekmektedir.
- Proje etik açıdan uygun bulunmamıştır.

28/03/2017

ADI SOYADI

İMZA

Etik Kurul Başkanı(Raportör)	Prof. Dr. Mustafa ARGUNŞAH	
Etik Kurul Başkan Yrd.	Doç. Dr. Kasım KARAMAN	Katılmadı
Üye	Prof. Dr. Celal YILDIZ	
Üye	Prof. Dr. Mehmet AKKURT	
Üye	Prof. Dr. Mustafa BAKTIR	Katılmadı
Üye	Prof. Dr. Mustafa DEMİRCİ	
Üye	Prof. Dr. Mustafa AKDAĞ	
Üye	Doç. Dr. Handan ZİNCİR	
Üye	Doç. Dr. Burak ADIGÜZEL	

## Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki lider-üye etkileşimi düzeyinin çalışanların işe yönelik motivasyonuna ve bireysel performansına etkisinin incelenmesi

### ORJINALLIK RAPORU

% <b>19</b>	% <b>17</b>	% <b>7</b>	%
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

### BİRİNCİL KAYNAKLAR

<b>1</b>	<a href="http://acikerisim.nku.edu.tr:8080">acikerisim.nku.edu.tr:8080</a> İnternet Kaynağı	% <b>2</b>
<b>2</b>	<a href="http://acikarsiv.ankara.edu.tr">acikarsiv.ankara.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	% <b>2</b>
<b>3</b>	<a href="http://abs.mehmetakif.edu.tr">abs.mehmetakif.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>4</b>	<a href="http://slymnkurt.blogspot.com.tr">slymnkurt.blogspot.com.tr</a> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>5</b>	<a href="http://library.cu.edu.tr">library.cu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>6</b>	<a href="http://sbk2017.org">sbk2017.org</a> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>7</b>	<a href="http://www.saglikcalisanisagligi.org">www.saglikcalisanisagligi.org</a> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>8</b>	<a href="http://docplayer.biz.tr">docplayer.biz.tr</a>	.. <b>1</b>

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Enes BELTEKİN  
Doğum yeri: Bingöl / Merkez  
Doğum Tarihi: 01.11.1990  
Medeni Durum: Bekar  
Tel: 0544 432 55 00  
Mail: ens\_bltkn@hotmail.com

### EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise : (2003-2007) Bingöl Rekabet Kurumu Lisesi  
Lisans : (2009- 2013) Erciyes Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü  
Yüksek Lisans : (2013-2015) Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı  
Doktora : (2015- 2019) Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı

### GÖREV YAPTIĞI KURUMLAR VE UNVANI

Bingöl Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu - Öğretim Görevlisi

### ANTRENÖRLÜK BELGELERİ VE SEFTİFİKALAR

2. Kademe Yüzme Antrenör Belgesi  
2. Kademe Halk Oyunları Antrenör Belgesi  
Spor Masörü Belgesi  
Klasik Masaj Sertifikası

### YÜKSEK LİSANS TEZİ

Türkiye'deki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yönetici Personelin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi.