



T. C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**LİDERLİK TÜRLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI VE
MOTİVASYONUNA ETKİSİ: AKDENİZ ELEKTRİK DAĞITIM
ANONİM ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA**

Nagihan İNCE
1530201232

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet SONGUR

ISPARTA-2019



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Nagihan İNCE	
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı	
Tez Başlığı	Zirai İşletmelerde Ürün Tedarik ve Dağıtım Sorunlarının Tespiti Üzerine Bir Araştırma: Isparta İli Örneği	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	Liderlik Türlülerinin Çalışan Performansı ve Motivasyonuna Etkisi: Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketine Bir Uygulama.	
<p>Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz 23/07/2019 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU²</p> <p>ile aşağıdaki kararı almıştır.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ³ kararlaştırılmıştır. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ⁴ kararlaştırılmıştır.</p>		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi Ahmet SONGUR/ Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT/ Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZMEN/ Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	
Jüri Üyesi		
Jüri Üyesi		

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrenci, yeni tez konusu belirler.



T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Liderlik Türlerinin Çalışan Performansı ve Motivasyonuna Etkisi: Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketinde Bir Uygulama” adlı çalışmanın tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel, ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Nagihan İNCE

23/07/2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Nagihan İnce".

(İNCE, Nagihan, *Liderlik Türlerinin Çalışan Performansı ve Motivasyonuna Etkisi: Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2019)

ÖZET

Bu çalışma örgüt çalışanlarının liderleri için düşündükleri liderlik türlerinin içsel, dışsal motivasyon ve performans üzerinde etkisi olup olmadığı ve varsa bu etkinin derecesini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda lider, liderlik, içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve performans kavramları araştırılmıştır.

Günümüzde birçok liderlik türü arasında şirket için uygun olduğunu düşündüğümüz dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türleri ve karşılaştırma yapabilmek için de çalışanları daha özgür bırakan liderlik türü olan serbest bırakıcı liderlik türü ele alınmıştır. Çalışmamızın evrenini Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketinde çalışan 1472 kişi oluşturmaktadır. Örneklem sayısını belirlemek için tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış ve örneklem büyüklüğü 305 kişi olarak hesaplanmıştır. Yapılan anket çalışması sırasında 328 kişiye ulaşılmıştır.

Elde edilen verilerle güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Faktör analizi ile kuramsal olarak ortaya konulan modelin, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Korelasyon analizi sonuçlarına göre içsel motivasyon ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, serbest bırakıcı liderlik ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dışsal motivasyon da ise ele alınan üç liderlik türü ile de anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür.

Performans ölçeği ile dönüşümcü liderlik arası orta düzeyde korelasyon bulunurken serbest bırakıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Etkileşimci liderlik ile performans arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Liderlik türlerinin içsel, dışsal motivasyonu ve performansı ne yönde etkilediğini incelemek üzere yapılan regresyon analizi sonucuna göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türünün içsel ve dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken serbest bırakıcı liderliğin içsel ve dışsal motivasyon üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. İçsel ve dışsal motivasyonun performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik türleri, Motivasyon, Performans

(İNCE, Nagihan, *The Impact of Leadership Types on Performance and Motivation: a Case Study in Akdeniz Electricity Distribution Company*, Master's Thesis, Isparta, 2019)

ABSTRACT

This study aims to investigate whether the types of leadership that the organization employees think for their leaders have an effect on their intrinsic or extrinsic motivation and performance and the degree of this effect, if any. For this purpose, the concepts of leader, leadership, intrinsic motivation, extrinsic motivation and performance are investigated.

Among the many types of leadership, the transformational and interactive types of leadership that we think are appropriate for companies today and an old type of leadership, the one that ensure full freedom (liberating leadership), are discussed in our study. The population of the study consists of 1472 people working at Akdeniz Electricity Distribution Company. Random sampling method was used to determine the number of the samples and the size of the samples was determined as 305 people. 328 people were reached during the survey.

Reliability and validity analyses, factor analysis, correlation and regression analyses were performed after collecting the data. The model, which was put forward theoretically, was found to be statistically significant after factor analysis. According to the correlation analysis, there was a significant relationship between intrinsic motivation and transformational and interactional leadership, but no significant relationship was found with liberating leadership. In terms of extrinsic motivation, it was found to have a significant relationship with the three leadership types.

There was a moderate correlation between performance scale and transformational leadership, but the relationship was not significant for liberating leadership. A moderate and negative relationship was found between interactive leadership and performance.

According to the results of the regression analysis conducted to examine how leadership types affect intrinsic motivation, extrinsic motivation and performance, transformational and interactional leadership had a significant effect on intrinsic and extrinsic motivation, while liberating leadership had no effect on intrinsic and extrinsic motivation. Intrinsic and extrinsic motivation was found to have an effect on performance.

Key Words: Leadership types, Motivation, Performance

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	vii
TABLolar	viii
ŞEKİLLER	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK KAVRAMI VE TEORİK ÇERÇEVE

1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI.....	4
1.1.1. Liderliğin Özellikleri	5
1.1.2. Liderlik Anlayışının Tarihsel Gelişimi	7
1.2. LİDERLİK TEORİLERİ	9
1.2.1. Özellikler Teorisi	10
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım	11
1.2.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli.....	12
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	13
1.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımı.....	15
1.2.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli	16
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	17
1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli	17
1.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	18
1.2.3.3. Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı	19
1.2.3.4. Redd'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı	20
1.3. LİDERLİK TÜRLERİ.....	21
1.3.1. Dönüşümcü Liderlik	22
1.3.2. Etkileşimci Liderlik	24
1.3.3. Serbest Bırakıcı Liderlik.....	26
1.3.4. Karizmatik Liderlik	27
1.3.5. Vizyoner Liderlik.....	27
1.3.6. Stratejik Liderlik	28
1.3.7. Hizmetkar Liderlik.....	29
1.3.8. Kültürel Liderlik	30
1.3.9. Demokratik Liderlik	30
1.3.10. Etik Liderlik.....	31

İKİNCİ BÖLÜM ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI

2.1. MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEORİK ÇERÇEVE	32
2.1.1. Motivasyon Kavramının Tanımı ve Önemi	32

2.1.2. Motivasyon Teorileri	33
2.1.2.1. Kapsam Teorileri.....	34
2.1.2.2. Süreç Teorileri.....	42
2.1.3. Motivasyon ve Liderlik Arasındaki İlişki.....	46
2.2. PERFORMANS İLE İLGİLİ TEORİK ÇERÇEVE	48
2.2.1. Performans Kavramı Tanımı	48
2.2.2. Performans Yönetimi.....	48
2.2.2.1. Performans Yönetimi ve Liderlik.....	50
2.2.2.2. Performans Yönetimi ve Motivasyon	51
2.2.3. Performans Değerlendirmesi	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
LİDERLİK TÜRLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI VE MOTİVASYONUNA
ETKİSİ: AKDENİZ ELEKTRİK DAĞITIM ANONİM ŞİRKETİNDE BİR
UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	54
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	54
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE SINIRLILIKLARI.....	55
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	55
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	56
3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	56
3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	58
3.7.1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri	59
3.7.2. Tanımlayıcı İstatistikler	64
3.7.3. Ölçekler Arası Normallik Testi	69
3.7.5. Korelasyon Analizi	71
3.7.6. Regresyon Analizi	73
3.7.7. Hipotezlere İlişkin Bulgular	78
SONUÇ.....	79
KAYNAKÇA	84
EKLER.....	101
EK-1-Anket Formları	101
ÖZGEÇMİŞ.....	104

KISALTMALAR

Çev.	: Çeviren
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
Max.	: Maksimum
Min.	: Minimum
n	: Kişi sayısı
Ort.	: Ortalama
p	: Anlamlılık
SDT	: Self Determinasyon Teorisi
ss.	: Standart Sapma
vd	: ve diğerleri
\bar{X}	: Ortalama

TABLULAR

Tablo 1.1. X ve Y Yaklaşımı	15
Tablo 1.2. Likert'in Sistem-4 Modeli.....	16
Tablo 1.3. Sekiz Liderlik Yaklaşımı	21
Tablo 3.1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Düzeyleri (Cronbach's Alfa)	60
Tablo 3.2. Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Düzeyleri	60
Tablo 3.3. Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	62
Tablo 3.4. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	63
Tablo 3.5. Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 3.6. Demografik Bilgiler	65
Tablo 3.7. Çalışanların Liderlik Türlerine İlişkin Genel Ortalamalar	66
Tablo 3.8. Çalışanların Motivasyon Seviyelerine İlişkin Görüşleri.....	68
Tablo 3.9. Çalışanların Performans Seviyelerine İlişkin Görüşleri	68
Tablo 3.10. Liderlik Ölçeği Normallik Testi	69
Tablo 3.11. Motivasyon Ölçeği Normallik Testi	70
Tablo 3.12. Performans Ölçeği Normallik Testi	70
Tablo 3.13. Liderlik Türleri ile Diğer Değişkenler Arası Korelasyon Sonuçları.....	72
Tablo 3.14. Performans ile Motivasyon Arası Korelasyon Sonuçları	72
Tablo 3.15. Liderlik Türlerinin İçsel ve Dışsal Motivasyon Üzerindeki Etkisiyle İlgili Anova Tablosu	73
Tablo 3.16. Liderlik Türlerinin Motivasyona Etkisi	74
Tablo 3.17. Liderlik Türlerinin Performans Üzerindeki Etkisiyle İlgili Anova Tablosu	75
Tablo 3.18. Liderlik Türlerinin Performansa Etkisi.....	76
Tablo 3.19. Motivasyonun Performansa Etkisiyle İlgili Anova Tablosu.....	77
Tablo 3.20. Motivasyonun Performansa Etkisi.....	77
Tablo 3.21. Araştırılan Hipotezlerin Genel Görünümü	78

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Modeli	14
Şekil 1.2. Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi.....	18
Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....	35
Şekil 2.2. Beklenti Kuramı.....	43
Şekil 2.3. Locke'nun Bireysel Amaçlar Teorisi.....	46
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	58



ÖNSÖZ

Öncelikle tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurup bana her zaman tüm samimiyeti ile yardımcı olan, her konuda değerli fikirlerini sunarak ve sabırla hatalarımı düzelterek bana yön veren değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ahmet SONGUR'a sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Tezim için gerekli olan anket çalışmasını kurumunda yapmama izin verdiği ve her türlü imkanı sağladığı için Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi Genel Müdürü sayın Bahadır MÜDÜROĞLU'na ve buna vesile olan sevgili abim Niyazi İNCE'ye çok teşekkür ederim.

Bu zorlu süreçte her zaman yanımda olan beni hep destekleyen, sevgilerini hep hissettiğim değerli arkadaşlarım Öğr. Gör. Gülsüm TABAK'a, Pelin AY'a ve Aybüke YILDIZ'a teşekkür ederim.

Hayatımdaki en büyük şansım olan aileme sonsuz teşekkürler.

Isparta, 2019

Nagihan İNCE

GİRİŞ

Toplumun sosyal ve bilimsel gelişimi, bireysel girişimden ziyade birlikte ve ortak bir amacın paylaşılması ile yapılan faaliyetler ile mümkündür. İşgörenlerin toplumun gelişimine katkısı motivasyon ve performans ile yakından ilişkilidir. Zira işgören motivasyonu, iş tatmini, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlar, örgüt ve işgören arası bağlılığı artırır. Bu sayede de bireyler örgütlere, örgütlerde toplumlara katkıda bulunarak gelişim çarkının dönmesini sağlar.

Çalışan performansı ve motivasyonu, örgüt içerisinde yer alan temel dinamiklerden birisidir. Çalışanların yüksek performans sergileyebilmesindeki ve motivasyonunun sağlanmasındaki en önemli araç ise etkin liderlik uygulamalarıdır. Örgütlerde hem üst yönetim hemde orta ve alt kademelerde yöneticilerin liderlik vasıfları taşıması, örgütsel hedeflere dolayısı ile toplumsal hedeflere ulaşılabilmesi konusunda katkılarının bilincinde olarak çalışanlarının yüksek performansta çalışabilecekleri girişimlerde bulunmaları ve motivasyonlarına önem vermeleri gerekmektedir.

Günümüzde liderlerin, standart liderlik türleri yerine; değişen durumsal şartlara uyum sağlayabilecek farklı liderlik türlerini de gerek görüldüğünde benimseyebilecek esnek bir tutum ortaya koymaları gerekmektedir. Örgütsel amaçların nitelikleri, örgütlerin özellikleri, işgörenlerin nitelikleri ile kişilik ve beklentileri gibi birçok değişken liderlik tarzını etkilemektedir. Bu unsurlara göre farklı tarzlarda liderlik davranışı sergileyebilen liderler başarılı olurken, bu esnekliğe sahip olmayan ve sadece kendi liderlik tarzına uyan liderler ise birçok koşulda başarı sağlama konusunda zorluk çekebilmektedirler.

“Liderlik Türlerinin Çalışan Performansı ve Motivasyonuna Etkisi: Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi’nde Bir Uygulama” adlı çalışmanın amacı, liderlik türlerinin örgüt çalışanlarının performans ve içsel, dışsal motivasyonu üzerindeki etkilerini araştırmaya yöneliktir. Bu amaca yönelik oluşturulan bu tez üç ana bölümden meydana gelmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde liderlik kavramı, liderliğe dair literatürde belirlenen belli başlı teoriler ve liderlik türleri ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde

Çalışanların içsel, dışsal motivasyonu ve çalışan performansı incelenerek bu kavramların teorik erevesleri hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Çalışmanın uüncü ve son bölümünde ise ortaya konmuş olan teorik ereve doğrultusunda çalışanların sosyo-demografik özellikleri, performans ve içsel, dışsal motivasyon düzeyleri ile liderlik türleri arası ilişkinin ortaya konması adına ampirik bir araştırma ile incelenmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE TEORİK ÇERÇEVE

İnsan arzu ve istek yönünden sonsuz olmasının yanında güç yönünden sınırlı bir varlıktır. İstek ve arzularını gerçekleştirebilmek için insanlar diğer insanlara ihtiyaç duyarlar, bu nedenle de gruplar halinde yaşamlarını devam ettirirler. Dini, askeri, politik, ekonomik alanı ne olursa olsun grup olduğu andan itibaren hiyerarşik yapı sebebiyle kendi aralarında bir düzen sağlanması, belirlenen amaç ve hedefleri yerine getirebilmesi için grup içinden birinin öncü olması gerekmektedir. İlkel toplumlarda henüz ortada kurumsal olarak seçilmiş birileri yokken bile grupta öne çıkan, liderlik yapan biri mutlaka olmuştur (Sayılı ve Baytok, 2014: 5).

Hızlı bir değişim içinde olan günümüzde işletmeler, hizmet ve ürün üretimi gibi önem arz eden roller üstlenmektedir. Bu değişimde ayakta kalabilmek için örgütler genel yapıları başta olmak üzere sürekli kendini yenilemek zorundadır. Çünkü insan hakları bünyesinde işgören hakları konusunda daha bilinçli olunması, iletişim teknolojisindeki gelişmeler, beklentiler ve taleplerdeki değişiklikler gibi çeşitli durumlar yer almaktadır (Sözen Şahne ve Şar, 2015: 109).

Organizasyonlarda gerekli olan yenilikler, yönetim alanında da değişimleri beraberinde getirmektedir. Yönetim düşüncesi kendi içerisinde uzmanlık alanları olan bir çalışma haline gelmiştir, bu düşüncenin şekillenmesinde ise yukarıda belirttiğimiz gibi küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve insan hakları gibi birçok kavramın yanı sıra küresel rekabet piyasaları da çok önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir (Koçel, 2005: 17). Değişen dünyada yeniden şekillenen şartlar, organizasyonlar arası rekabet üstünlüklerinin sağlanabilmesi için organizasyon hedeflerine ulaşabilmeleri gerekmektedir. Bu hedeflere ulaşmada ise en büyük rolü liderlerin yönetimi üstlenmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 3).

İşletmeler birçok nedenden dolayı liderliğe ve liderlere ihtiyaç duyarlar. Örgütlerde liderlere duyulan ihtiyacın başlıca sebepleri şu şekilde ele alınabilir (Özsalmanlı, 2005: 138):

- Örgütlerde planlama konusunda yaşanan eksiklikler,
- Örgütün yer aldığı çevre koşullarının değişimi,
- Örgüt iklimi,
- İletişim sistemleri,
- Kararlara katılım,
- Toplumsal denetim,
- Rol ve statüler gibi örgütsel iç dinamikler,
- Örgüte dahil olan üyelerin diğer örgütler ve dış çevre ile ilişkileri,
- Sürekli değişim.

Liderlik kavramına bakıldığında hem tarihi açıdan hemde kavramsal açıdan çok eski olduğu görülmektedir. Liderlik Anglosakson kökenli bir kavram olup yol anlamına gelen “lead” kavramı, “leader” kelimesinin kökeni olarak düşünülmektedir. Dilimizde lider kavramı, “önder” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Önder kavramı ise insanların topluluk halinde yaşamaya başladığı dönemden beri olan bir kavramdır. Liderlik kavramı ilk çağlardan bu yana her bireyin dikkatini çekmiş bir kavram olmasına karşın özellikle sanayi devrimi sonrası bu konudaki çalışmalar artmış, konu üzerine birçok çalışma ve araştırma yapılmıştır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

Grup başarısının oluşabilmesinde liderlik çok önemli bir etkidir. Liderler olmasaydı örgütler insan ve makine yığını olarak görülürdü. Bu nedenle liderlik konusuna verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Liderlik yeteneğinin temel sebebine ulaşabilmek için çok fazla bilimsel araştırma yapılmış, örneğin el yazıları incelenmiş, başka bir araştırma da kafatası şekilleri araştırılmış bir başka çalışmada ise özgeçmişleri incelenmiş fakat yeterli bilgiye ulaşılamamıştır. Şu ana kadar yapılan araştırmalar incelendiğinde, belirli sayıdaki teorilerden birtakım sonuçlar çıkarılmıştır (Güney, 2011: 337).

1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Lider ve liderlik kavramları insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, bilimsel olarak son yüzyılda incelenmeye başlanmış olup tanımlar incelendiğinde dönemin liderlik anlayışı ile paralellik gösterdiği görülmektedir (Erkutlu, 2014: 1).

Zel (2006), lider kavramının ilk defa 14. yy'da yol gösteren anlamına gelen "leaden" kelimesi olarak İngilizce dilinde kullanıldığını aktarmaktadır (Zel, 2006: 34).

1950 sonrası liderlik üzerine yoğunluk kazanan liderlik araştırmaları beraberinde birçok tanımlamayı da getirmiştir (Zel, 2001: 90). Liderlik kavramının siyaset, eğitim, sosyoloji, yönetim gibi disiplinlerle iç içe olması liderlik üzerine birçok araştırma yapılmasına sebep olmuştur (Bennis, 1997: 18).

Koçel (2005: 593)'e göre liderlik kişilerin veya grupların hedeflerine ulaşabilmesi için diğer bireyleri etkileme ve yönlendirme sürecidir. Werner (1993: 17) liderliği belirli bir zaman diliminde, durumda ve belirli şartlarda, bir grup üzerinde, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için, deneyimlerin aktarılması ve kişilerin memnun edilmesi süreci olarak ele alır.

1.1.1. Liderliğin Özellikleri

Örgüt performansını arttırmak adına liderlik kavramı oldukça etkin ve yönlendirici bir güce sahiptir. Birçok araştırmacı liderliğin belirli özellikleri üzerinde durmuştur. Aşağıda liderlik için literatürde incelenen temel özelliklerden birkaçı verilmiştir (Block, 2003: 318-320):

1. Çok yönü olan bir etkileşim süreci olarak ele alınabilir.
2. Temelinde ikna etme vardır.
3. Takipçiler aynı zamanda aktif katılımcılardır.
4. Lider ve izleyenler, dönüşüm ve değişimi amaç edinir.
5. Ortak bir misyona yönelik karşılıklı amaç ve hedeflerden söz edilebilir.

Liderlik süreçlerinin özünde liderler ile takipçiler arası kuvvetli iletişim, iknaya dayalı ilerleme, değişim ve dönüşümler gerçekleştirebilmek ve amaçlara ulaşmak söz konusudur. Drucker liderliğin dört önemli kriterinin olduğunu belirtmiştir (Kippenberger, 2002: 2):

1. Liderliğin en önemli özelliği takipçilerinin olmasıdır takipçisi olmayan bir lider, lider değildir.
2. Etkili liderler çok sevilen değil, takipçileri doğru yönlendirendir.

3. Liderlerin görüş yeteneği yüksektir.

4. Liderliğin özü rütbe, ayrıcalıklara, mevkiye veya maddi kazançlar anlamına gelmemektedir. Liderlik rütbe ve sorumluluklar anlamına gelir.

İzleyenlerini etkilemek, yönlendirmek, kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını sağlamak ve bunun sonucunda başarılı olmak için lider organizasyon içerisinde farklı davranışlarda bulunur. Bu davranışlar aşağıda gösterilmiştir (Yukl ve Lepsinger, 2004: 15):

1. Görev Odaklı Davranışlar

- Kısa süreli faaliyetleri planlar
- Rollerini ve faaliyetleri açıklar
- Faaliyetleri ve performansını izler
- Operasyonel problemleri çözer

2. İlişki Odaklı Davranışlar

- Destek ve cesaret sağlar
- Başarılar ve katkı için onay verir
- Bölümler arası becerileri ve özelliklerin gelişimine imkan tanır
- Karar verme sürecinde üyeleride dahil eder
- İşgörenlerin iş görebilmelerini mümkün kılarak onların gelişimine imkan tanır
- Güven, işbirliği ve organizasyonla tanınmayı inşa eder

3. Değişim Odaklı Davranışlar

- Dış çevreyi izler
- Temel yetenek ve dış çevreyle ilgili rekabetçi bir strateji tanımlar
- Başarılmak istenenleri ortaya koyan bir vizyon geliştirir
- Gerekli olan değişim için iç ve dış destek sağlar
- Organizasyonda gerekli olan değişimleri uygular
- Yenilikçi düşünmeyi teşvik eder
- Toplu öğrenmeyi kolaylaştırır

Etkili liderlik, işbirliği, dayanışma, çatışma yönetimi, tek ve paylaşılan vizyon, geliştirilmiş bireysel bilgi, güven ve kişisel güç sağlar. Liderlik organizasyonların başarılı olmalarındaki en büyük güçtür. Bu güç organizasyonun başarılı olması ve geleceği garanti altına almasındaki en büyük itici güç konumundadır. Etkili liderlik ile ilgili birtakım ilkeler aşağıdaki gibidir (Pisapia ve Ying, 2011: 369):

Etkili Liderlik İlkeleri:

- Temel bir yetenek oluşturmak
- Bütün departmanlarda liderlik yeteneği inşa etmek
- Bütün departmanlarda çalışanları güçlendirmek
- Açık bir iletişim sistemi oluşturmak
- Önemli konuları desteklemek için ödül sistemi kullanmak
- Örneklerle liderliği açıklamak ve cesaretlendirmek

Liderliğe tüm zamanlar boyunca ihtiyaç duyulmuştur. Liderlik, planların yapılması, stratejilerin belirlenmesi, amaçların gerçekleştirilmesi vb. konularda en önde olmayı gerekli kılar. Dolayısıyla en önde olmak temel bir yetenek oluşturmak, organizasyonu oluşturan departmanların hepsine liderlik sanatını yerleştirmek, çalışanlarına yetki, sorumluluk vermek ve eğitim yoluyla onları güçlendirmek, etkili bir iletişim sistemi yoluyla liderlik yapmak ve izleyenlerini lider olarak yetiştirmeyi gerekli kılar. Bu unsurları yerine getiren lider etkili bir liderlik özelliği göstermiş olur (Turan, 2014: 66).

1.1.2. Liderlik Anlayışının Tarihsel Gelişimi

İnsanların yetki, görev ve sorumlulukları birlikte paylaşma durumları, topluluklar halinde yaşamının bir sonucudur. Sadece yetki, görev ve sorumlulukların paylaşılması yeterli değildir. Bu paylaşımın belirli bir uyum ve düzen içerisinde olması gerekmektedir. Bunun mümkün olabilmesi için öncelikle gruba dahil olanlar, aralarından bazılarını düzeni korumak ve yaşatmak, ve uyum sağlanabilmesi için seçer ve sahip oldukları yetkileri devrederler. Grubun ya da toplumun içinden seçilen ve diğer bireylerden ayrı olan bu bireyler liderlerdir. Günümüzde liderlik özelliklerinin çeşitlilik gösterdiğini ve artık beklenen niteliklerin daha çok bilgi ve yeteneğe dayandığını aktarmaktadır. Sanayi devriminin yaşandığı sıralarda yönetimin temel öğeleri;

hiyerarşik kademelenme, iş bölümü, belirli kural ve yöntemlerin yönetimde uygulanması olarak ele alınmaktaydı (Deliveli, 2010: 7).

Demirel (2014: 365) Farabinin liderlik tanımını: “Lider, organları mükemmel ve sağlıklı olandır. Lider, cömert zeki, uyanık, adaletli ve adalet ehlini sever. Lider doğrudur ve doğru kişileri sever, cesurdur ve iradesi güçlüdür. Liderler eğitime düşkün olmalıdır. Liderlerin hitabet gücü yüksek olmalıdır, ikna edebilme yeteneğine sahip olmalıdır, hafızaları güçlü olmalıdır, zeki ve kolay anlayabilen olmalıdırlar” şeklinde aktarır.

20. yüzyılın başlarında artmaya başlayan liderlik araştırmaları çoğunlukla doğal liderlik üzerinde durmuştur. 1930-40 arası yapılan çalışmalar liderlik araştırmaları farklı kişisel özelliklere yönelirken 1940-60 arası çalışmalarda liderlik davranışları üzerine yoğunlaşmıştır. 1960-80 arası yıllarda ise modern çağın ihtiyaçları doğrultusunda liderlik davranışı ele alınmaya başlamıştır. Günümüzde ise liderlik araştırmaları liderlerin özellikleri ve yöneticilerden beklenen sorumlulukları bütünleştiren liderlik araştırmasına yoğunlaşmıştır (Yüksel, 1981: 175-178).

Bu düşünce ekseninde 1920-1950 yılları arasında liderlerin sahip oldukları nitelikleri bulmak için psikolojik testler geliştirilmeye başlanmıştır. Liderlerin, lider olmayan kişilerden farklı olan özellikleri araştırmacılar tarafından tespit edilmeye çalışılmış fakat liderlik sürecini sadece lider değişkenini göz önünde bulundurarak inceleyen bu teori başarılı bir sonuca ulaşamamıştır (Özalp Türetgen vd., 2004: 27-28).

Liderliğin ne kadar etkin olduğunun incelendiği çalışmalarda, etkin olan liderlerin farklı özellikler gösterebilecekleri ortaya çıkmıştır. Bu tutum grup üyeleri içinde liderin özelliklerinden daha iyi özellikler taşıyan kişilerin bulunduğu halde bunun tam olarak anlaşamadığını ortaya koymuştur. Bunun sonucunda da başka değişkenlere de bakılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Koçel, 2005: 345).

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde başladığı araştırmasında (Michigan Araştırması) örgütlerde liderlik konusunda kapsamlı bir araştırma başlatılmıştır. 1950 yılında liderlik kavramı için ilk rapor hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı örgüt içinde yüksek ve düşük verimli alanların yöneticilerinin liderlik özelliklerini farklılaştırmaktır. Çalışma sonucu elde edilen veriler ışığında yöneticilerin liderlik özellikleri kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır (Başaran, 1998: 44).

Ralf M. Stogdill tarafından 1940'lı yılların bitmesine yakın başlatılan ve 1950'li yıllarda devam eden Ohio Araştırmasında ise “Lider Davranışını Betimleme Anketi” geliştirilmiş, alanları ordu, endüstri, eğitim olan örgütlere uygulanmıştır. Araştırma sonucu liderliğe dair elde edilen en önemli sonuçlar: “İnsana önem vermek ve yapıyı işletmek” olarak bulunmuştur. Stogdill tarafından yürütülen bu çalışma ile birçok araştırmamanın başlamasına imkan tanımış, bu araştırmalar sonucunda ise araştırmacıların elde ettiği veriler birçok liderlik tanımı ortaya koymuştur (Yıldız, 2002: 229).

Bu dönemde araştırmacılar liderlik kavramını genel olarak ortak amaçlar ekseninde gelişen ilişkiler olarak ele almıştır. 1970-80 arası dönemde liderlik davranışlarını ele alan Fiedler, gruba dahil olan üyelerin işlerini organize etmeyi ve yönetmeyi liderliğin bir niteliği olarak görmüştür. Günümüz ise liderlerde tercih edilen özellikler kurumlarda veya gruplarda izleyicileri etkileyerek belirlenen amaçlara ulaştırmaktır (Deliveli, 2010: 12).

1.2. LİDERLİK TEORİLERİ

Verimliliğin en üst düzeye çıkarılmasına ve örgütsel hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan yönetimin önemli kavramlarından biri liderliktir. Lider, politikaları ve planları astlara bildiren, onların görevlerini net bir biçimde açıklayan ve onları etkili bir şekilde hedeflere ulaştırmak için yönergeler oluşturan önemli bir konumdur (Gün ve Arslan, 2018: 217).

Liderlik konusu ve bu konu hakkındaki teoriler üzerine yapılan araştırmalar devam etmektedir ve örgütsel davranış alanında çok önemli bir yer kaplamaktadır. Liderlik konusu hakkındaki çalışmalar sonucunda ortaya çıkan teorilerin ve modellerin her biri konuyu farklı açılardan incelemiş ve değişik sonuçlar ortaya çıkarmışlardır (Taşkiran, 2011: 18). Bu bağlamda liderlik ile ilgili kuram ve yaklaşımlar farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma yaygın olarak aşağıdaki gibi ele alınmaktadır (Gün ve Arslan, 2018: 218):

- Yoğun olarak liderlerin özellikleri kuramına odaklanan çalışmalar
- Davranışsal özelliklerin araştırıldığı yaklaşımlar (1950-1960'lar)
- Durumsal yaklaşımlar (1950-1980'lerin başı)
- Modern liderlik yaklaşımları (1980'den günümüze)

1.2.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, liderliğin doğuştan geldiğini öne sürer. Luthans (1981) özellikler yaklaşımının, kimlerin lider olabileceği ve liderin özellikleri üzerinde durduğunu aktarmaktadır. Bu teoriye göre lider özellikleri taşıyan bireyler, başarı, iktiras, enerji, işe başlama gücü, yönetme arzusu, dürüstlük, kaynaşabilme becerileri, kendine güven, kavrama becerileri ve alanlarındaki üstün bilgileri ile diğer kişilerden ayrılmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 123).

Bu yaklaşım, sadece en üst düzey liderler için değil orta ve alt düzey liderler için de bu özelliklerin gerekliliğini belirtmektedir. Yaklaşımın öngördüğü lider özellikleri ve liderlik becerileri aşağıda görülmektedir (Uygun, 2008: 10):

Özellikler

- Sorumluluk almaya hazırlıklı olma
- Duruma uyum sağlayabilme
- Sosyal çevreyi değiştirebilme
- Hırslı ve başarı odaklı olma
- İşbirliği yapabilme
- İnsanları yönlendirebilme
- Hedefleri net olarak koyabilme
- Baskın olma
- Enerjik olma
- Israrcı olma
- Kendine güvenme
- Strese dayanıklı olma

Beceriler

- Zeki olma
- Yaratıcı olma
- Diplomatik olma ve taktik uygulayabilme
- Düzgün ve etkili konuşabilme
- Grup görevleri konusunda bilgi sahibi olma

- Örgütlenme yeteneğine sahip olma
- Sosyal olma
- Kavrama yeteneğine sahip olma
- İnandığını diğer insanlara da inandırabilme

Özellikler yaklaşımına ait bir diğer zayıf nokta da kadın ve erkek liderler arasında özellik bakımından farklılık olduğunu göz ardı etmesidir. Daha doğrusu bütün özellikleri erkeklere yönelik olarak belirlemesidir. Daha fazla kadının iş hayatına yönetici olarak katılımı ile yapılan araştırmalar kadın ve erkeklerin değişik liderlik rolleri sergilediklerini göstermiştir. Örneğin erkekler yapısal olarak çok fazla direktif vermeye yatkın iken, kadınlar yapısal olarak daha çok demokratiktirler. Yine kadın liderler, yenilik kabul etme açısından ve kabul ettikten sonra da yönetimleri belirleme açısından erkeklere göre daha başarılı olmuşlardır (Tortop ve Aykaç, 1999: 61).

Yine özellikler yaklaşımı, liderlerin özelliklerini başarılı bir şekilde tespit etmiş olmasına rağmen sebep sonuç ilişkisini göz ardı etmesi bakımından da yetersiz kaldığı söylenebilir. Özellikler yaklaşımının eksiklikleri araştırmacıları daha değişik yönlere sevk etmiştir. Bu yüzden 1940'lı yıllardan itibaren özellikle 1950 ve 1960'lı yıllarda liderlerin davranışları araştırılmaya başlanmıştır (Tortop ve Aykaç, 1999: 63).

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşımda, liderin ne yaptığı tanımlanıp, başkalarının belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi için gösterilmesi gereken davranışların tespiti yapılmaktadır. Buna göre, liderlik davranışları belirlenmekte, kişinin bu davranışları elde etmek üzere eğitilebileceği tezi savunulmaktadır. Böylece özellikler yaklaşımının tezini çürütmeye çalışmıştır (Peker, 2000: 9).

Liderlik sürecini ele alan bu yaklaşım da liderlerin başarılı ve etkin olmasındaki nedenin özellikler yaklaşımının değindiği liderlik özelliklerinin yanı sıra, çoğunlukla liderin, işini yaptığı sırada gösterdiği tutum olduğu düşünülmektedir. Bu yaklaşım; koordinasyon, denetim, motivasyon, karar alma gibi işlevleri yerine getirirken liderin davranışlarının etkinliğini etkileyecek hususlar olduğunun üzerinde durarak, liderin yanı sıra koşullar ve takipçiler üzerinde de durmuştur. Bu yaklaşımın asıl odak noktası

liderin davranış biçimleridir (Taşkıran, 2011: 28). Bu çerçevede yapılan önemli çalışmalara değinmekte yarar vardır.

1.2.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli

Bu yaklaşımla ilgili yapılan diğer araştırmalara da temel teşkil eden bu çalışma, 1945 yılının sonlarına doğru başlayan araştırmalar 1950'lere kadar devam etmiştir ve çok sayıda anlayış geliştirmişlerdir. Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi bölümlerinden araştırmacılar bir araya gelerek lider davranışları tanımları (Leader Behaviour Description Questionnaire LBDQ) adlı anket ile liderin çeşitli grup ve durumlardaki davranışlarını analiz etmek istemişlerdir (Balekoğlu, 1992: 18).

Çalışma, hava kuvvetleri komutanları, bombalama timleri, askeri memurlar, deniz kuvvetlerinde çalışan sivil memurlar, fabrikalardaki müdürler, bölgesel kooperatif yöneticileri, fakülte yöneticileri, öğretmenler, okul müdürleri, milli eğitim müdürleri, öğrenci liderleri ve sivil gruplar gibi oldukça geniş bir kesim üzerinde uygulanmıştır. Liderlik davranışlarıyla alakalı izleyicilere sorular yöneltilmiş ve sonuçların değerlendirilmesi ile lider davranışları iki farklı boyutta toplanmıştır (Küçüközkan, 2015: 90). Bunlar:

Yapıyı Harekete Geçirme: Liderin gerçekleştirilmesini istediği amaçla alakalı işin belirlenen sürede tamamlanması için, “amaç belirleme, grup üyelerini belirleme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme” gibi tutumlarını içerir. Kısaca belirtmek gerekirse bu değişken liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı göstermektedir (Bolat, 2008: 11).

Çalışanlara Gösterilen İlg: Karşılıklı saygı, güven, destek, arkadaşlık ve grup üyelerinin farklı ihtiyaçlarına ilgi gösterme davranışlarını ele almaktadır. Araştırmacılar, anlayış gösterme ve yapıyı kurma boyutlarında tanımlanan davranışların en yüksek seviyede gösterildiği liderlik türünü, liderin etkililiği ve grubun performansı açısından en uygun denge noktası olarak göstermişlerdir (Kültür, 2006: 32).

Ohio Üniversitesi çalışmalarının liderlik çalışmaları açısından önemi oldukça fazladır. Liderlik değerlendirilirken hem insan hem de görev boyutunun önemine değinen ilk çalışmalardan biri olarak kabul edilmektedir. Konunun iki boyutlu ele

alınması insan ilişkileri yaklaşımındaki insan boyutunun önemine değinme ve bilimsel yönetim yaklaşımında üzerinde durulan yapılan işin önemi arasındaki ilişkiyi güçlendirmiştir (Taşkiran, 2011: 21).

Bu çalışma, araştırma boyutu açısından iki boyutla sınırlandırılmış olsa da liderlik çalışmalarına yöntem olarak temel teşkil etmesi ve liderlik kavramını bilimsel boyutta incelemeye almış olması bakımından, liderlik üzerindeki çalışmalara önemli bir katkı sağlamıştır (Arıkan, 2001: 236).

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi'ndeki liderlik çalışmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki çalışmalar ile neredeyse aynı zamanda başlamıştır ve benzer araştırma objeleri tespit edilmiştir. İlk çalışma, bir sigorta şirketine uygulanmış ve 12 tane yüksek ve düşük randımanlı lider, araştırma için seçilmiştir. Bunlar iki grup halinde (yüksek randıman gösteren ve alçak randıman gösteren) bölünmüşlerdir. Her iki grup da iş çeşidi ve iş metotları bakımından dengeli olacak şekilde ayarlanmıştır. Bunlardan ayrı ikinci bir çalışma olarak, 24 şef ve 419 çalışanla da onları yönlendirmeden mülakat yapılmıştır (Temel, 2016: 18).

Bütün bu çalışmalar sonunda Michigan grubu da Ohio grubunda olduğu gibi iki tür liderlik davranışı belirlemiştir. Bunlar, "çalışan merkezli" ve "üretim merkezli" davranışlardır (Keçecioğlu, 2003: 161).

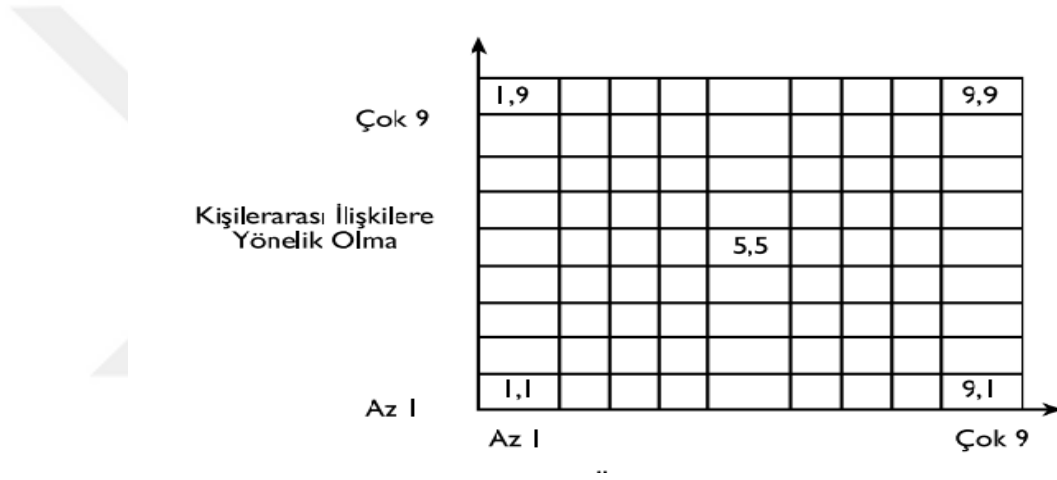
Üst birincil olarak yüksek üretim seviyesine ulaşmanın yolları üzerinde duran görev ve üretim merkezli liderlikte bunun olabilmesi için yüksek baskı yapılmaktadır. Liderliğin ana görevi bu görevi etkin olarak kullanmaktır. Bunu doğru yapabilmek içinde tüm dikkatlerini, çalışanlarının iş yöntemleri ve görevleri üzerinde yoğunlaştırmaktadırlar.

Çalışan merkezli liderlikte üstler karşılıklı olarak doğruluk ve saygı atmosferinin oluşmasını sağlamak ve astların ise hisleri üzerinde durmaktadır. Bu tip davranışlar sergileyen liderler çalışma gruplarının birlikteliğini geliştirmeye çalışmasının yanı sıra çalışanlarının işleriyle tatmin olmalarını da sağlamaktadır. Liderlerin temel düşüncesi çalışanlarının refahıdır, grup üyelerinin duygusal ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması da amaçlanmaktadır (Keçecioğlu, 2003: 162). Yapılan bu araştırmaların sonucunda, kişiye yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğu görülmüştür.

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetel Diyagramı (Yönetim Izgarası Çalışması)

Robert Black ve John Mouton, Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarını kendileri temel alıp, "insan ilişkilerine önem veren" ve "işe önem veren" olarak iki boyutlu liderlik stili belirlemişlerdir (Temel, 2016: 19).

Bunu grafiksel olarak hazırlayarak, dikey sütuna işe verilen önem derecelerini, yatay sütuna ise insan ilişkilerine verilen önem derecelerini yerleştirmiş ve bu grafik içinde noktalar oluşturarak bunları bir ızgara şeklinde belirleyip, yönetici tiplerini bu ızgaraya yerleştirmişlerdir (Ergün, 2015: 31).



Şekil 1.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Modeli

Kaynak: Koçel, 2011: 580

Ölçek beş tip liderlik davranışı ortaya koymakta olup bunlar aşağıda ayrıntılı şekilde açıklanmıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 325-326).

1.1) Cılız Liderlik: Örgütten çıkarılmamak için minimum çaba harcanır

9.1) Şehir Kulübü Liderliği: Yönetici rahatlığa önem verirken üretimi önemsemez ya da minimum düzeyde ilgilenir.

1.9) Görev Liderliği: Otoritesi ile verimliliği arttırırken insan ilişkilerine gereken önemi vermez.

5.5) Orta Yolcu Lider: İş ve çalışan motivasyonun dengede tutmaya gayret eden liderlik türüdür.

9.9) Ekip Çalışması Liderliği: Örgüt üyelerinin karşılıklı güven, saygı, danışma ve özgüven yoluyla yüksek performans sergiledikleri ve yöneticinin sorun çözme haricinde astlarına müdahale de bulunmadığı liderlik türüdür.

Bu çalışmanın sonucunda en iyi lider tipi, “ekip çalışması lideri” veya “en iyi randımanı gösteren lider” olarak belirlenmiştir. Bu yaklaşım araştırmacılara göre artan iş başarısı, düşük devamsızlık ile sonuçlanmadır. Örgüt geliştirmenin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması durumlarında ekip liderlerinin etkisi daha da artmaktadır (Erkutlu, 2014: 44).

1.2.2.4. Mc Gregor’un X ve Y Yaklaşımı

Douglas McGregor tarafından ortaya koyulan X ve Y Yaklaşımı, lider davranışları üzerinde yoğunlaşan bir yaklaşımdır. Yöneticilerin davranışlarını belirleyen önemli faktörlerden biri olan bu yaklaşım, onların insan davranışları hakkındaki varsayımına dayanmaktadır. X yaklaşımına göre, liderler otoriterlerdir. Beklentilerini söylemekten çekinmezler, yol göstericidirler ve patron olduklarının farkında olunmasını beklerler. Y yaklaşımına göre ise, lider katılımcı ve demokrat tarzı benimser. Fikir alışverişi yaparlar, kendisinden düşük statüde olanların fikirlerini almaktan çekinmezler ve kararlara katılım konusunda çalışanları cesaretlendirirler (Robbins, 2002: 205).

Tablo 1.1. X ve Y Yaklaşımı

X Yaklaşımı	Y Yaklaşımı
<ul style="list-style-type: none">•Ortalama insanlar çalışmayı sevmezler ve işten kaçmaya çalışırlar.•Ortalama bir insan, sorumluluktan kaçır istekli olmaz ve güvence ister.•Bundan ötürü insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.	<ul style="list-style-type: none">•Kişi için iş, dinlenme ve oyun gibi sıradandır.•Tembellik insan yaşamında sonradan oluşan bir davranıştır bunun sebebi kişinin tecrübeleridir.•Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.•Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.•Bu sebeple yöneticinin görevi çalışanları için uygun bir ortam oluşturup kendilerini geliştirmesini sağlamaktır.

Kaynak: Küçüközkan, 2015: 89

Bu yaklaşımın varsayımları görüleceği üzere birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanmaktadır, Tablo 1.1’de görülmektedir. X ve Y Yaklaşımına göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan biri insan davranışları ve yöneticilerin insan davranışları konusundaki fikirleridir (Canbolat, 2016: 34).

McGregor’a göre insan doğasıyla ilgili olarak X teorisi anlayışında olan bir lider, insanı maddi örgütün gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve buna bağlı olarak örgüt içinde otoriter bir davranış sergileyecektir. Diğer taraftan Y teorisi anlayışında olan bir lider ise insanı önemli bir unsur olarak kabul ederek demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Taşkiran, 2011: 31).

1.2.2.5. Likert’in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak Likert tarafından geliştirilen modelde, lider davranışları 4 ana grupta toplanmıştır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları kapsar (Eren, 1991: 36). Likert’in sistem dört modeli Tablo 1.2’de verilmektedir.

Tablo 1.2. Likert’in Sistem-4 Modeli

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	SİSTEM-1 (İSTİSMARCI OTOKRATİK)	SİSTEM-2 (YARDIMSEVER OTOKRATİK)	SİSTEM-3 (KATILIMCI)	SİSTEM-4 (DEMOKRATİK)
ASTLARA OLAN GÜVEN	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
ASTLARIN ALGILADIĞI SERBESTİ	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
USTUN ASTLARLA OLAN İLİŞKİSİ	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikirlerini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar	Astların fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Kaynak: Yılmaz, 2008: 20

Bu araştırma sonucunda Likert, liderlik-performans arası ilişkiyi etkileyen 3 ana değişken ortaya atar. Bunlar (Zel, 2001: 110):

- Durumsal değişkenler
- Ara değişkenler
- Sonuç değişkenleri

Likert araştırması sonucunda Sistem 3-4'ü benimseyen liderlik tarzlarında, çalışanların üretim seviyelerinin yüksek, Sistem 1-2'yi benimseyen liderlik tarzlarında ise çalışanların üretim seviyelerinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Likert, bu sonuçların yöneticilerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmektedir (Koçel, 2005: 595-596).

1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellik ve davranış teorilerinin eksikliklerinden kaynaklı, liderlik hakkında daha realist bir yaklaşımın olması gerektiği düşünülmüş bunun sonucunda da araştırmacılar mevcut teorileri karıştırarak işin durum ve niteliklerini de içinde barındıran “modern” yaklaşımı geliştirmişlerdir (Akçakaya, 2010: 102).

Durumsal yaklaşıma göre:

- 1- Organizasyonun yapısal özellikleri; büyüklüğü, hiyerarşik yapısı, kurallar,
- 2- Organizasyonun iklimi; grup atmosferi, açıklık, katılım, iletişim,
- 3- Rol özellikleri; işin tipi, zorluklar, güç, statü
- 4-Alt özellikler; bilgi, deneyim, sorumluluk vb. özellikler önemlidir.

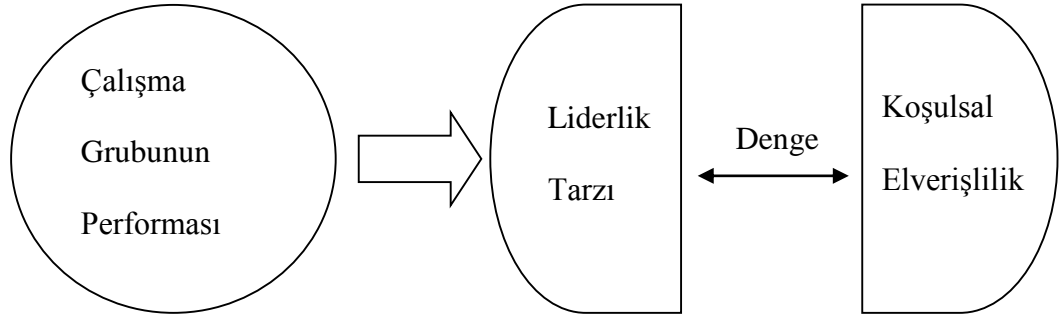
Liderlik durumunun oluştuğu nedenler üzerinde duran kuramlara durumsallık kuramları denir (Koçel, 2005: 595). Durumsal liderlik kuramlarının temel düşüncesi, en iyi liderin koşulları, grubu, kişisel özelliklerini davranış biçimine uyum sağlatırabilenlerin olduğudur. Bu sebeple, liderlik türünün en iyisinden değil herhangi bir durumda hangi türün en etkin olabildiğinin üzerinde durmuştur (Taşkıran, 2011: 33).

1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Durumsal değişkenler ile liderin kişiliği ve davranışının birbirlerini nasıl etkiledikleri üzerinde duran bu çalışma ilk yaklaşımdır. Durumun, liderin özellikleri ve etkinliği arasındaki ilişkiyi nasıl uyumlaştırdığını açıklayan yaklaşımı “lider-uyum teorisi” olarak da adlandırılır (Sayılı ve Baytok, 2014: 68).

Fiedler'in bulgularına göre, insan ilişkilerine düşük düzeyde yer verenler, görev merkezli yetkili kişi olup, olağanüstü durumlarda en etkili olabilmektedir. İnsan ilişkilerine yüksek düzeyde önem veren liderler ise, ast merkezli olup, olağan

ortamlarda, güç ve yetkinin normal koşullarda kullandığı yerlerde daha çok etkili olabilmektedir (Taşkıran, 2011: 114-115).



Şekil 1.2. Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi

Kaynak: Güler, 2007: 37

Şekil 1.2'de görüldüğü üzere çalışma grubunun performansı, kişinin liderlik tarzı ile koşulsal elverişlilik arasındaki dengeye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Fiedler'in modelinin temelinde, grup performansının, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır (Güler, 2007: 37).

1.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından "Liderlik Çalışmaları Merkezi" (Center For Leadership Studies)'nde geliştirilmiştir. Durumsal Liderlik (Situational Leadership) teorisi, Redd'in Üç Boyutlu Liderlik teorisinin birleştirilmiş ve geliştirilmiş biçimidir. Kapsamlı bir araştırmaya dayanmayan teori, yönetim eğitim programlarında oldukça çok ele alınmaktadır. Durumsal liderlik teorisi, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır (Saylı ve Baytok, 2014: 76).

Bu teoriye göre iki liderlik davranış boyutu vardır. Bunlar, göreve önem veren davranış ve ilişkilere önem veren davranış boyutlarıdır. Göreve önem veren davranış alt boyutunda, liderler rolleri belirler, neyin, ne zaman, nasıl ve nerede yapılması gerektiğini tespit edip, yapılan şeyleri kontrol eder. İlişkilere önem veren davranışta ise, lider astlara gerekli desteği vererek, karşılıklı ilişkileri kolaylaştırarak onları motive eder (Saltürk, 2006: 39).

Bu boyutlar ile izleyenlerin olgunluk düzeyi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda liderlik boyutlarının, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun

olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Olgunluk düzeyi; izleyenlerin işlerini başarma isteği duyma, başarma, hatta ilave sorumlulukları üstlenme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İzleyenlerin bu yetenekleri geliştikçe olgunluk düzeylerinin de artması beklenmektedir (Erçetin, 2000: 42).

Çelik (1996: 31)'e göre bu teorinin temel varsayımı, liderlerin etkinliklerinin, davranışları ile grup veya bireylerin olgunluk düzeyleri arası tutarlılığına dayanır. Bu teori örgütün çevreye uyarlanması gerektiğini savunur. Teoriye göre örgütler ihtiyaçlarını karşılamak ve dengelemek, çevre koşullarına uyum sağlamak için belirli yönetim biçimlerine ihtiyaç duyan açık yapılardır. Bu yaklaşıma göre genel geçer bir örgüt sisteminden bahsetmek zordur. Örgütlere dair her unsur, duruma ve zamana bağlı olarak değişkenlik gösterir. Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen yaklaşımın temel varsayımları ise bir bireyin liderlik tarzının tek bir çeşit değil çok yönlü olabileceği, liderlik tarzının astların özelliğine ve motivasyonuna göre etki sağlayabileceğidir. Astlar eğer hazırlıklı ve istekli değilse tek başına herhangi bir liderlik tarzı istenen çözümü sağlayamaz (Güler, 2007: 57-58).

1.2.3.3. Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülen bu teori Arthur G. Jago tarafından yeniden düzenlenmiştir. Liderin ve izleyicilerin karar verme sürecine katılma niteliğine göre liderlik biçiminin oluşacağı varsayımı üzerine kurulmuştur (Sayılı ve Baytok, 2014: 83).

Bu modelin temeli, duruma bağlı olmak kaydı ile astların karar paylaşımında söz sahibi olmaları gerektiğine dayanır. Modele göre tek kişi tarafından verilen kararlar her zaman en iyi kararlar olmayabilir. Karar alma söz konusu olduğunda liderler alternatif kararları göz önünde bulundurmalı, alternatif kararlar ile karşılaştırma yapmalı ve kararların alınmasında astların da katılımı sağlanmalıdır. Modele göre karar ağacı kullanmak gereklidir. Liderler, farklı durumlarda kendi durumlarını kendileri belirler ve karar ağacı vasıtasıyla yolları izleyerek, problem için uygun seçeneği saptarlar (Caner, 2012: 15).

Bu modele göre problemlerin analizinde yedi durumsallık sorusu kullanılır. Lider, sorulara verilen cevaplar ışığında alınacak kararları belirler. Modele göre karar alınması için yedi soruya cevap verilmesi gerekmektedir. Bunlar (Bolat, 2008: 47):

1. Kalite gerekli midir?
2. Kaliteli kararlar vermede yeterli miyim?
3. Problem yapılandırılmış mı?
4. Verilen kararlara takipçiler uyacak mı?
5. Kararları tek başına almamın mantıksal nedenlerini astlarım kabul edecekler mi?
6. Bu problemi çözmeye belirlenecek örgütsel amaçları astlar paylaşacaklar mı?
7. Alınan kararları uygulamada astlar arasında çatışma var mı?

Bu model üzerinde çok fazla araştırma yapılmamasına karşın, Vroom ve arkadaşları yürüttükleri çalışmalarla modelin geçerliliğini ortaya koymuşlardır (Vroom ve Yetton, 1973: 13).

1.2.3.4. Redd'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

Redd, "Yönetsel Etkililik (Managerial Effectiveness)" isimli yapıtında, yöneticilerin ana görevlerinin yaptıkları işte başarı sağlamak olduğunu öne sürer. Redd'e göre etkinlik ise yöneticilerin görevlerinin gerektirdiği şekilde işlerin başarılanması ve bu başarının derecesi olarak ele alınmaktadır. Yönetsel etkinliğin anlaşılabilmesi için "görünüşte etkinlik" ve "kişisel etkinlik" kavramları arası farklılıkların ele alınması gerekmektedir (Zel, 2001: 125).

Görünüşte etkinlik: Yönetsel etkinliği sadece davranışlar ile ölçümlemek zordur. Davranışların yanında davranışlar ve iş başarılarının uygunluğu ile beraber ele alınmalıdır. Örneğin, çalışma alanlarının düzenli tutulması, dakiklik, işten son çıkan olmak, başarılı insan ilişkileri kurmak, hızlı karar verme gibi nitelikler birçok durumda etkinlik gibi gözükmesine karşın bu görünüşte etkinlik yönetsel etkinliğe ulaştıramaz (Alganer, 2002: 24).

Kişisel etkinlik: Görevlerin etkinlik standartları belirlenmemiş ise örgütlerin amaçlarından ziyade kişisel etkinlik sonucunu doğurabilir. Etkililik standartları belirlenmemiş görevlerde yer alan kişiler genelde hırslı yöneticilerdir. Genel olarak bu tür yöneticiler ile yapılan toplantıların gündemleri belirsiz olur ve bir sonuca ulaşamaz (Zel, 2001: 126).

Ohio modelinin ve yönetim tarzı ölçeğinin göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını dikkate alan Redd çalışmalarında 4 liderlik tipinden bahseder (Bolat, 2008: 34). Bunlar (Zel, 2001: 125–126):

- İlgili lider
- Bütünleşmiş lider
- Kopuk lider
- Kendini adanmış lider olarak sıralanmaktadır.

Redd bu liderlik biçimlerini insan ve görev olmak üzere iki boyut üzerine kurmuştur. Ancak daha sonra bu bakış açısının her zaman ve her yerde etkili olamayacağı kanaatine varıp etkililik boyutunu da eklemiştir. Bu ekleme ile yeni bir yaklaşım meydana gelmiştir. Bu yaklaşımda dördü etkisiz dördü etkili olmak üzere 8 liderlik yaklaşımı ortaya konmuştur (Alganer, 2002: 24).

Tablo 1.3. Sekiz Liderlik Yaklaşımı

ETKİSİZ YAKLAŞIMLAR	TEMEL YAKLAŞIMLAR	ETKİLİ YAKLAŞIMLAR
5. Terk eden	1. Kopuk	9. Bürokrat
6. Göreveci	2. İlgili	10. Geliştirici
7. Uzlaştırıcı	3. Birleştirici	11. Yürütmeci
8. Otoriter	4. Adanmış	12. Babacan-Otoriter

Kaynak: Alganer, 2002: 25

Redd, yönetim tarzı ölçeği ve ohio eyalet üniversitesi çalışmalarına, etkililik kavramını ekleyerek liderliğin üç temel boyutu üzerinde değişkenlik gösterdiğinden söz etmektedir. Bu yüzden üç boyutlu kuramı ifade eden 3-D kısaltması ile bahsedilmektedir (Bolat, 2008: 34).

1.3. LİDERLİK TÜRLERİ

Örgüt başarısının elde edilmesinde, yöneticilerin ve liderlerin şartlara uygun olabilecek şekilde bir liderlik tarzı seçmeleri gerekmektedir. Zira liderlik tarzları mevcut duruma göre şekil değiştirdiğinde ve şartlara uyum sağladığında daha başarılı olacaktır.

Liderlik tarzının şartlara önem verilmeden seçilmesi, örgüt içerisinde motivasyonu azaltabilir, örgütsel amaçlara ulaşılmasında zorluklarla baş etme konusunda başarı oranını düşürebilir ve iş ortamının sıhhatini tehlikeye atarak çatışma ortamına zemin hazırlayabilir (Hicks ve Gullert, 1981: 234). Liderlik ile ilgili literatürde tek bir görüş yoktur. Her örgütün her grubun kendine uygun liderlik tarzı vardır. Geçmişten günümüze kadar yapılan ve devam edilen liderlikle ilgili çalışmalar, ortamsal koşulları, liderliğin yaşandığı süreci ve liderin kişisel özelliklerini dikkate alan farklı liderlik türlerini ortaya çıkarmıştır (Çelik ve Sünbül, 2008: 50-51). Aşağıda literatür taraması sonucu incelenen birkaç liderlik türü yer almaktadır:

1.3.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, İngilizce kaynaklarda “transformational leadership” olarak tanımlanmaktadır. Dilimizde kimi kaynaklarda bu kavram “vizyoner liderlik”, “karizmatik liderlik”, “yeni liderlik” gibi şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Bu kavram Türkçe yazında ise dönüşümcü, dönüşümsel, değişimci, reformcu, dönüştürücü gibi kavramlarla ifade edilmektedir (Bolat, 2008: 52).

Bolat (2008: 53) dönüşümcü liderliği, değişimi etkin olarak yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak ve değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamak için gereksinim duyulan yeteneklerin bir bütünü şeklinde tanımlamaktadır. Erçetin (2000: 60)’e göre dönüşümcü liderliğin öğeleri, iletişim, kararlılık, vizyon, bağlılık, yoğunlaşma, güçlendirme, yetkilendirme ve örgütsel öğrenme imkanları sağlama olarak sınıflandırılabilir.

Tichy ve Devana; dönüşümcü liderliğin, karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşma yeteneğine sahip, değişim temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşen, ileri görüşlü liderlerle gerçekleşeceğini belirtmişlerdir (Cömert, 2004: 2). Tichy ve Davenna bu liderlik tipini üç kısımda ele alır. Birincisi yeniden canlanma ihtiyaçları farketme, ikincisi yeni bir hayal yaratma ve üçüncüsü değişimin kurumsallaşmasıdır. Tichy ve Davenna değişim, yenilik ve işletmecilik bakımından dönüşümcü liderliği ele almışlardır. Özellikle üst düzey liderlik üzerinde duran bu liderlik tipi, çevre ile liderlik arasındaki ilişkiyi irdelemiş, karizmatik ve dönüşümcü liderliğe vurguda bulunmuştur (Alper Ay ve Keleş, 2017: 19).

Hellriegel, Slocum ve Woodman, dönüşümcü liderliği, karizmatik yeteneklerin kullanımı, çalışanların duygularını yoğunlaştırma ve yüksek seviyede güdülenmelerini sağlama süreçleri şeklinde ele almaktadır (Erçetin, 2000: 60).

Dillard'a göre dönüşümcü liderlik davranışının gücünün kaynağı insan isteklerine ilham vermesidir. Bu isteklere bağlı şekilde anlam kazanan, farkındalığı arttıran bir tarzda izleyenlerinin duygularına erişmeyi sağlayan bir beceridir. Dönüşümcü liderler çalışanlara ahlaklı ve ideal bakımından erdemli bir örnek olarak izleyicilerini motive eden lider tipleridir (Celep, 2004: 24).

Northouse (2001: 131) dönüşümcü liderliği tüm kültür ve organizasyonun etkisinin genişlediği, takipçilerin etkilerini de özel olarak değerlendiren geniş bir açıdan ele alır. Northouse'a göre dönüşümcü liderler değişime imkan sağlayarak öncü bir rol üstlenirler. Bu yüzden dönüşüm sürecinde takipçiler ve lider işin içinden çıkılamayacak şekilde iç içedir.

Bass (1990: 21)'a göre dönüşümcü liderlik yüksek liderlik performansları sergilemek olarak ele alınmıştır. Çünkü liderler çalışanların ilgilerini artırır ve geliştirir, takım misyonlarının ve hedeflerinin çalışanlar tarafından kabullenilmesini sağlarlar. Bunun yanında çalışanlarının potansiyellerinin farkına varabilmeleri ve kendilerini gerçekleştirebilmeleri için teşvik eder.

Klasik yönetici biçimi olarak değerlendirilen etkileşimci liderlik, genel olarak dönüşümcü liderliği tanımlamak için bir yardımcı unsur olarak ele alınır. Burns bu teoriyi ortaya atarak politik liderlik konusunda temel oluşturmuştur. Bu temel ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlikler arası ayrımı ortaya koymuştur. Burns, dönüşümcü liderliği, değişim ihtiyaçlarını tanımlamakta olan, vizyon oluşturan ve bu vizyona sadakat sağlayarak, organizasyonun dönüşümünü sağlayan bir kavram olarak aktarmıştır. Burns, Mahatma Gandhi'yi klasik bir dönüşümcü lider olarak ele alır (Northouse, 2001: 132).

Burns'e göre liderlik, etkileşimci ve dönüşümcü olmak üzere iki tipe ayrılır. Bu iki tip Burns'e göre liderliğin iki ucunda yer alan değişmez ve ayrılmaz olgulardır. Etkileşimci lider takipçileri ve lider arasında meydana gelen değiş tokuşa odaklanır ki bu özellik birçok liderlik tipinde görülür. Yöneticiler amaçlarına ulaşmak için promosyonlar öneren ve talep eden bir liderlik tipi sergilerler. Etkileşimci liderlik

tipinin değiş tokuş boyutu neredeyse bütün organizasyonlar içerisinde süregelen süreçlerde görülebilir ve çok yaygındır (Gökkaya, 2005: 8).

Liderliği ele alan tanımlamalar arasında en kapsamlı olan tanımlamalardan biri de Thomas ve Robert'ın tanımlamasıdır. Thomas ve Robert'a göre dönüşümcü liderlik, liderler ve onları izleyenlerin karşılıklı olarak birbirini güdüleyecek ve yüksek moral düzeyine ulaştıracak ilişkileri kurdukları zaman ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlikte, davranışsal liderlik tiplerinde görülen liderin ve takipçinin farklı amaçlar benimseme durumundan ziyade lider ve takipçilerin amaçları kaynaşır ve ortak amaçlar meydana gelir (Erdoğruca, 2011: 47-48).

Dönüşümcü liderler takipçilerinde, liderlerinde moral ve motivasyonlarını yükseltebilir. Takipçiler ile birebir ilişkiler kurarak iletişime dayalı bir süreçle dönüşümcü liderliğe vurguda bulunur. Bu liderlik tipinde liderler maksimum potansiyeli yakalayabilmek için takipçilere yardım ederek hem motivasyonlarını yükseltir hem de ihtiyaçlarını daha iyi anlar (Cömert, 2004: 9-10).

1.3.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik birçok kaynaktan; transaksiyonel; eylemsel, edimsel, örgütsel, işe dönük, işlemci veya işlemsel liderlik gibi birçok şekilde ele alınmaktadır. Etkileşimci liderlik teorisi, lider-izleyici ilişkilerinin temelini değiş-tokuş veya lider ve izleyiciler arası bir gizli anlaşma olduğu fikrine dayanmaktadır. Bu liderlik tipi geçmiş ve geleneklere daha bağlı bir liderlik tipi olarak değerlendirilir. Bu liderlik tarzında liderler, izleyicilerinin geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini daha etkin bir hale getiren iş yaptırma yöntemlerini kullanmaktadırlar (Çatır, 2009: 25).

Bass (1985: 12), liderlikle ilgili literatürde yer alan birçok tanımlama ve sınıflamanın kendi dönemi için yeterli olmadığını ve günün koşullarına cevap vermediğini savunmuştur. Bass etkileşimci lideri “astlarından ne beklediği konusunda oldukça net bir şekilde bilgilendiren ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül alacaklarını söyleyen kişi” şeklinde tanımlamıştır.

Burns'e göre liderliğin transaksiyonel ve transformasyonel olmak üzere iki moral boyutu vardır. Transaksiyonel liderliğin alt boyutunda moral değerleri, dürüstlük,

doğruluk, sadakat, bütünlük ve sorumluluk olarak ele alınır. Transaksiyonel liderlik yardımıyla, örgüt üyelerinin ihtiyaçları ve gereksinimleri dikkate alınarak, liderler ile hilesiz ve açık anlaşma yapılır. Bu moral boyutunda yönetimin kendisi ne moral olarak ne de moral düşüklüğü olarak değerlendirilir. Yönetim rasyonel kararlar vermebilme, etkililikler, verimlilik, düzenlilik ve ileriye görebilmekle alakalıdır. Yönetim bir yok etme kampı ya da manastır değildir (Çelik, 2015: 148).

Transaksiyonel lider, kendi istek ve amaçlarını gerçekleştirdiklerinde takipçilerin de isteklerine ulaşacağı düşüncesine sahiptirler. Dönüşümcü liderler ise örgütün amaç ve vizyonunu gerçekleştirmek için izleyicilerin ihtiyaç ve değerlerinin değişimi üzerinde yoğunlaşırlar (Çatır, 2009: 62).

Bass'a göre izleyiciler, lidere uyararak ve karşılıklı etkileşime geçerek lideri etkileme rolü üstlenirler. Bass liderin gücünü takipçilerin gücüne dayandırır. Liderin gücünü; izleyenlerinin duyduğu güven ve saygı ile izleyenlerine sunabildiği maddi ve sosyal ödülleri üzerindeki yetkisi ile açıklamaktadır. Etkileşimci liderler ile astları arasındaki ilişkiler aşağıda ele alınmıştır (Ören, 2006: 63).

Koşullu ödüllendirme; liderin önceden belirlenen ve tanımlanan hedeflere ulaşmaları durumunda çalışanlarına somut ödüller vermesini ifade eder (Bolat,2008: 50). Bu şekilde lider ile takipçiler arası yapıcı ilişkiler kurulur. Astlar ile liderler arasında başarı sonucu elde edilecek ödüller konusunda bilgi alışverişi yapılır. Bu yönetim tarzını benimseyen liderler astların eylemlerini izler, sürekli olarak geri bildirimler verir ve başarıyı takdir eder (Sungurlu, 2001: 98). Etkileşimci liderlik tipini benimsemiş liderler başarıyı ödüllendirdiği gibi başarısızlığı da cezalandırmak konusunda tereddüt etmezler. Özellikle başarının sabote edilmesi amaçlara ulaşmanın düzenli olarak önlenmesi ve tekrarlayan kural ihlallerinde azarlayıcı veya sert tepki verici bir yol izlerler (Kurtuluş, 2007: 43).

İstisnalarla Yönetim (Aktif ve Pasif); Bu ilkeye göre örgüt içerisinde rutin işler alt kademede yer alan yöneticiler tarafından yapılırken önemli ve stratejik kararlar ise üst yöneticiler tarafından alınmalıdır (Kurtuluş, 2007: 43). Bu yaklaşım, özellikle çalışanlarda düşük beklentilere neden olduğu ve başarı düzeyini düşük tuttuğu için eleştirilmektedir (Sungurlu, 2001: 99).

Serbest Bırakıcı Liderlik; Bu liderlik tipi birçok araştırmada etkileşimci liderliğin bir alt boyutu olarak tanımlanır. Bazı kaynaklarda da başlı başına bir liderlik tipi olarak ele alınır. Bunun sebebi Bass ve Avolio tarafından yapılan bir çalışmada pasif istisnalarla yönetim alt boyutu ile serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının tüm boyutları ile negatif yönde bir ilişki tespit edilmesidir. Bu durum şu anlama gelmektedir; etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tiplerinin her ikisi liderlerin örgüt işleyişlerinde etkin ve aktiftirler (Yavuz, 2008: 68; Dilek, 2005: 45).

1.3.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik türünde liderler, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde, plan ve program yapmalarına olanak tanıyan bu sebeple de yönetim yetkisine neredeyse ihtiyaç duymayan liderlik türüdür. Başka bir ifadeyle, serbest bırakıcı liderler, sahip olduğu yetkiyi kullanmamakta bu hakkı astlarına bırakmaktadır (Eren, 2003: 488; Arun, 2008: 11).

Serbest bırakıcı liderlik genellikle oldukça pasif ve etkisiz liderlik tarzı olarak da kabul edilir. Yani tam serbesti tanıyan liderlik, izleyiciler ve görevlerle ilgili “pasif bir kayıtsızlık”ı yansıtır ve “etkili bir liderliğin yokluğu” olarak ifade edilir. Bu liderlik tarzının olumsuz tarafı liderin otoritesi yeterince sağlanamadığı için örgüt içerisinde düzenin yeterince sağlanamaması ihtimalidir (Bogler vd., 2013: 374).

Serbest bırakıcı liderlik stilinde çalışanlara hedefler gösterilerek takip etmeleri ve hedefleri kendi yetenek ve becerileri ile gerçekleştirme konusunda özgür bırakılırlar. Bu uygulamanın amacı çalışanlara daha çok bağımsızlık sağlamak ve çalışanlara serbestlik hissi vermektir. Bu liderlik tipinde yer alan astlar istedikleri şekilde gruplaşabilir ve sorunlarını çözebilir, yeni fikirleri test edebilirler. Böylece en uygun kararlar alınabilir. Burada liderin en önemli görevi astlara malzeme ve kaynak tedarik etmektir. Liderler fikirleri sorulduğunda görüş bildirir ve bu görüşlerin bağlayıcılığı olmaz. Bu tarz liderler özellikle uzmanlık, yüksek bilgi ve beceri gerektiren, uzman elemanların yenilikçi fikirlerinin geliştirildiği araştırma geliştirme departmanlarında ya da organizasyonlarda uygulanmaktadır. Ancak bu liderlik tipinin en önemli sakıncası güçlü bir liderliğin olmadığı durumda grubun kontrolünü kaybedebilecek olmasıdır. Bu

tarz bir durumda, çalışanların bunalıma girmesi söz konusu olabilir ve bu durum da örgütsel kaosun ortaya çıkmasına sebep olabilir (Eren, 2015: 376).

Serbest bırakıcı liderler genel olarak sorumluluk ve güçten kaçınırlar. Bu tip liderler kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için gruba bağımlı olurlar. Genel olarak bu liderlik tipini benimseyen örgütlerde takipçiler kendilerini eğitip motive ederler. Çalışanların eğitim seviyeleri düşük ya da iş bölümü ve sorumluluk duygusuna sahip değiller ise bu tür bir liderlik modelinin örgüt açısından olumsuz olabileceği öngörülmektedir (Yörük ve Dündar, 2011: 99).

1.3.4. Karizmatik Liderlik

Yeni liderlik yaklaşımlarında önemli bir tür olan karizmatik liderlik kavramı; yol gösteren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, ilham ve güven veren insanların hayatında önemli olan konuları fark etmelerini sağlayan misyon duygusunun oluşmasına yol açan şekilde ifade edilmektedir (Gül ve Çöl, 2003: 165).

Karizmatik liderler, astların da vizyonun önemini kavramasının sağlanmasıyla örgütsel performansın artacağını düşünmektedir. Karizmatik ve dönüşümcü liderlik terimleri, örgüt üyelerinin beklentileri ve davranışlarında örgütün yeni görev ve hedeflere uyum sağlama ve büyük değişimler yaratma süreciyle benzer anlamlarda ifade edilmektedir. Bu tarz liderler çoğunlukla örgütlerin stresli durumlarda ve geçiş dönemlerinde ortaya çıkarlar (Özkaya, 2000: 164).

1.3.5. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik konusuna daha çok 1990'lı yıllarda önem verildiği liderlik konusu üzerine yapılan araştırmalarda görülmektedir. Örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarı vizyoner liderliğin önemini ortaya çıkarmaktadır. Örgüt içindekiler, lideri örgütün değerlerini biçimleyen kişi olarak algılayabilir. Lider etkili ise vizyon sahibi olmalı algısı vardır (Akçakaya, 2010: 208).

Vizyoner liderler takipçilerinin büyük resmi görmesini sağlar onları hayallere götürür. Örgütün amacını nereye ulaşmak istediğini dile getirir, sadece nasıl gidileceğini belirtmez, hesaplanmış riskler almakta ve yenilik yapmakta izleyenlerini serbest bırakır. Genel durumu bilmek ve belirli bir görevdeki yerini bilmek onların önlerini görebilmelerine ve fikir yürütebilmelerine imkan sağlar. Liderlerinin kendilerinden

beklentisini anlayıp bu duruma göre çalışma ve hedeflerini yürütürler (Barutçugil, 2014: 86).

1.3.6. Stratejik Liderlik

Stratejik lider, vizyon yaratabilme, esnek olabilme ve diğer kişileri güçlendirebilme yetenekleri sayesinde doğru zamanda stratejik değişimleri yapabilen kişidir. Etkili olan bir stratejik lider, çalıştığı diğer kişilerin düşünce, duygu ve davranışlarını anlamlı bir şekilde etkileyebilme yeteneğine sahiptir (Mirze ve Ülgen, 2006: 374).

Stratejik liderlik, organizasyon çapında yapıya ve stratejiye karar veren üst düzey kıdemli liderleri ifade eder. Bunlar genellikle, yönetim kurulu başkanı, genel müdür, icra kurulu başkanı ve yardımcıları olarak görevler alırlar. Stratejik liderlerin organizasyona katkısı, onların kişiliğinden veya liderlik tarzlarından daha öte anlam taşıyan çok önemli boyutlara ulaşır. Stratejik liderlerin doğrudan ilgilendikleri ve sorumluluk devredemeyecekleri belirli konular vardır (Barutçugil, 2014: 93).

Yukarıda geçen görüşlerin ortak özelliklerinden yola çıkarak stratejik lider özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Ireland ve Hitt, 2005: 68-72) :

- Örgütün amaç ve vizyonunu belirlemek,
- İnsan kaynağını geliştirmek,
- Örgütün temel becerilerini ortaya çıkarmak ve devam ettirmek,
- Örgüt kültürünü etkili bir şekilde devam ettirmek,
- Etik uygulamalara önem vermek,
- Örgütsel kontrolü dengeli bir şekilde oluşturmak.

Bu özellikler stratejik liderlerin diğer liderlerden farklı olmasına yol açmaktadır. Bu özellikler örgütün stratejik yönelimi ve örgüte yön vermeyi sağlamaktadır. Stratejik yönelme, gelecekte olası ihtimalleri anlama yapısını oluşturan dış değişimlere uyumlu örgütün kurulması denilebilir. Stratejik görüşmeler, karara ulaşılan en uygun yöne odaklanmayı ve yaklaşımları barındırır. Stratejik liderlik yapmak, liderin, stratejik düşünme, harekete geçme ve etkileme sürecinin tamamıdır (Taş, 2009: 34).

1.3.7. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik ilk olarak Robert Greenleaf tarafından ortaya çıkarılmıştır. Hizmetkar liderlik takipçilerinin ihtiyaçlarını gerçekleştirme bunun yanında organizasyonun misyonunu ve hedefini de gerçekleştirmesini kapsar. Takipçilerinin katılımlarını destekler, onlara özgür bir ortam oluşturarak yaratıcılıklarının ortaya çıkmasını sağlarlar bu sayede bağlılıkları yüksek olmaktadır. Bunların sonucunda yüksek motivasyonlu takipçiler işlerinde daha başarılı olurlar bu da örgütün gelişmesini sağlamaktadır (Daft, 2003: 537).

Hizmetçi ile liderin bir arada olmasını sağlayan ve bu iki rolü sentezleyen hizmetkar liderler, kendilerini diğerlerinden ayıran birtakım özelliklere sahiptirler. Bu temel özellikler aşağıdaki gibidir (Erkutlu, 2014: 126):

- Dinleme kapasitesi
- Farkındalık yaratma kabiliyeti
- Yaraları sarmak ve ikna etmek
- Empati göstermek
- Ahlaki güç
- Cemiyeti oluşturma
- Kişilerin büyümesine katkıda bulunma taahhüdü verme
- Kavramlaştırma
- İleri görüşlülük

Hizmetkar odaklı liderler önce hizmet eder sonra liderlik yaparlar. Onlar kendilerini küçümsemezler, yalnızca kendilerini daha az düşünürler. Başka insanların kendilerinden vizyon belirlemesini ve yönlendirmesini beklediklerinin farkındadırlar. Bu nedenle, liderliği üstlenirler ve izleyenlerinin gelişmelerine yardımcı olmayı amaç edinirler. İnsanların hem yüksek performanslarının sorumluluğunu almalarını hem de kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaya çalışırlar. Bu nedenle, hizmetkar liderlik zor bir sanattır ve insan sevgisi, yüksek karakter ve yardımseverlikle olgunlaşan bir ustalıktır (Barutçugil, 2014: 96).

1.3.8. Kültürel Liderlik

Geçmişten günümüze insanların paylaştığı değerler, davranışlar, inançlar, semboller ve alışkanlıklar bütününe kültür denmektedir. Liderlerin takipçilerinin kültürünü iyi gözlemleyip bunun sonucunda çok iyi değerlendirmelidir. Örgütün hayat seyrini devam ettirebilmesi, gelecekte daha iyi yerlerde olabilmesi için çalışanlarının kültürünü anlaması gerekmekte, bu tutum, lider yeni bir kültür oluşturmak istediğinde de çok faydalı olmaktadır (Akçakaya, 2010: 109).

Liderler yeni bir kültür oluşturmak istediğinde bunun için iki seçenek vardır. Bunlar, değiştirme ve yaratmadır. Trice ve Beyer'e göre dönüştürücü liderler eski kültürü değiştirirler, bunun yanında karizmatik liderler ise yeni bir kültür oluştururlar (Erçetin, 2000: 69).

1.3.9. Demokratik Liderlik

Demokratik liderler çalışanları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin devam ettirilmesini benimsemiş liderler olarak görülmektedirler. Bu tip liderler güçlerini hem yetkilerinden hem de çalışanlarından alırlar. Takipçilerinin düşüncelerini de alıp kararları bu doğrultuda almayı seçerler bu durum çok fazla zaman kaybına neden olmaktadır ancak otoriter liderlerin aksine düşük iş gücü devri, düşük devamsızlık ve yüksek iş tatmini oluştururlar (Güney, 2011: 358).

Demokratik lider; amaçlar, izlenecek politikalar oluşturulurken, iş bölümü yapılırken her bir çalışanın fikrini almaya dikkat eder. Çalışanların iç ögeleri sayesinde verilen görevlere motive olduklarına inanmaları sebebi ile çalışanların başarılarını dile getirip takdir ederler (Çetin ve Beceren, 2007: 122).

Demokratik liderlik tarzının uygulamadaki en önemli sorunu; sonu gelmeyen tartışmalar, uzayan toplantılar, ertelenen kararlar üzerinde görüş birliği sağlanamayan stratejiler yumağına neden olabilir. Demokratik liderin, açık bir vizyona sahip olamaması, toplantı yönetimi beceresinin zayıf olması ve çalışanlarının da bilgisiz ve beceriksiz olması durumunda örgüt için iyi sonuçlar alması çok zordur. Demokratik yönetim, organizasyonda bir kurumsal kültür olarak yerleşmediği sürece anlık uygulamaların ve uygulamaları farklı algılama ve yorumlamaların sonu gelmeyecektir (Barutçugil, 2014: 83).

1.3.10. Etik Liderlik

Toplumsal yaşamda var olabilmek, hak almak ve gözetmek, eşit koşullara sahip olmak için yazılı kurallar; değer ve normlara dayanan kurallar ise kısaca yazılı olmayan kuralları vardır. Küreselleşme süreciyle her alanda olduğu gibi eğitim alanında da etik kuralların yozlaştığı gözlenmektedir. Doğru ilkelerden sapan bir örgüt yöneticisi demek etik yönetilmeyen illegal işlerin personelde de görülmesi olağandır. Etik kurallardan sapma yöneticinin girdiği çıkmazdan kurtulabilmesi ayrı bir çaba ve beceri gerekmektedir (Akçakaya, 2010: 299).

Etik liderlik, “kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve bu davranışın iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla takipçilere tanıtımı” olarak tanımlanmıştır (Erkutlu, 2014: 21). Etik liderler lider olarak güvenilirliklerini gösteren ve astları için adil olmayı ve sözlerinin arkasında durmayı içeren davranışlar sergilerler. Ayrıca, etik liderler, çalışanların başarısına yardımcı olmada da yol ve çözüm sağlamaktadırlar (Brown vd., 2005: 117). Etik özelliklerin yoğunlukla görüldüğü etik liderlik kavramı etik değer ve ilkelerini mutlaka taşımaktadır. Etik kavramının özelliklerinin oluşabilmesi örgüt ortamının varlığıyla ilgilidir. Çalışanlar tarafından etik değerler ne kadar benimsenir ve uygulanırsa örgüt kültürü daha güçlü olmaktadır (Çelik, 2015: 43).

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI

2.1. MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEORİK ÇERÇEVE

Hayatımızın her alanında karşımıza çıkan motivasyon çok önemli bir kavramdır. Motivasyon çalışma hayatını etkileyen en önemli etkenlerden biridir. Bentley'e göre motivasyon kavramı "insanın içinde olan ve insanın olumsuz ya da olumlu bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güçtür" (Bentley, 2006:180; Sevinç, 2015: 944). Çalışmanın bu kısmında motivasyon ile ilgili teorik yaklaşımlara yer verilmiştir.

2.1.1. Motivasyon Kavramının Tanımı ve Önemi

Motive (güdü), insan davranışını anlamada önemli bir süreç ve insanı belli bir amaç için harekete geçiren güçtür. Motivenin üç önemli özelliği vardır; harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici olmasıdır (Eren, 2003: 492).

Motive temel kavramından türetilmiş olan motivasyon kavramı "Bir kişiyi belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı" şeklinde ifade edilmektedir. Örgüt üyeleri belirli bir amacı gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar. Bu amaçları en iyi şekilde gerçekleştirebilmeleri için çalışanlara motivasyon yükseltici birtakım özendiriciler verilir (Güney, 2012: 313).

Motivasyon "bireylerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi istek ve arzuları ile davranmalarına verilen genel bir addır". Bir güdü olarak motivasyon, bireyi beklenen ve istenen yönlerde hareket ettirir, beklenen ve istenen şekilde davranmalarını teşvik eder. Motivasyon; bireylerin ve örgütlerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir kültür ortamı meydana getirmek için bireylerin harekete geçmelerini etkileme, teşvik etme sürecidir. Bir hareketin yönünü, şiddetini ve devamlılığının üzerine ani yapılan etkidir (Küçükahmet, 2001: 160).

Dinçer ve Fidan (1999: 14)'a göre motivasyon "Bir şey yapabilme arzudur ve yapılan eylem kişinin ihtiyacını karşılama becerisi oldukça bireyde bulunmaya devam

eder. Motivasyon; güdülerin etkisi ile eylemde bulunma ve bu eylemi gerçekleştirme sürecini kapsar”.

Başaran (1991: 176)’a göre “motivasyon, bireyi bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, eyleme geçiren, bireyin sergilediği davranışı güçlendiren, etkinleştiren ve yönelten bir içsel güçtür.”

Schermerhorn vd., (2011: 147)’ye göre “Motivasyon bireyin işteki ortaya koyduğu çabanın yoğunluğunu (düzeyini), istikametini ve kararlılığını açıklayan bireysel güçleri belirtir.”

Genç (2012: 265)’e göre “Motivasyon, insanları eyleme geçirmeye sevk eden belli güdü ya da güdüler topluluğudur.”

Robbins ve Judge (2013: 204)’a göre “bireyin bir amaca ulaşmak için sergilediği tutarlılık, hedef ve azim sürecidir.”

Çalışanın neden çalıştığını motive olma, motivasyon ve istek kavramları açıklamaktadır. Davranışların açıklanabilmesi motivasyon ile ilgilidir (Robbins ve Judge, 2013: 202). Bu nedenle motivasyon somut bir kavram değildir. Liderler çalışanlarının davranışlarını yorumlayıp sonucuna göre onları motive edebilmek için uygulamalar ve modeller geliştirmelidir (Güney, 2012: 313).

2.1.2. Motivasyon Teorileri

Motivasyon kavramı içerisinde; bireyleri kurumların amaçlarına ulaştırabilmek, bu amaçlara onları inandırabilmek için gerçekleştirilen hemen hemen her davranış değerlendirilmektedir. “Motivasyon, belirli bir davranışa sebep olan etki ya da güdü olarak tanımlanmaktadır” (Başaran, 1991: 145).

Kurumsal olarak, liderlerin işgörenleri belirli bir doğrultuda çalışmalarını konusunda ikna etme yetenekleri aynı zamanda işgörenleri motive edebilme yeteneklerini ifade eder. Kurumlarda liderlerin bireyleri motive edebilmeleri için farklı yöntemlere ihtiyaçları vardır. Zira çalışanların kişiliklerinin ve ihtiyaçlarının farklılığı işe karşı motive olabilmeleri için farklı motivasyon faktörlerini gerektirir (Ulukuş, 2016: 248).

Çalışanları motive eden unsurları bulmak ve bunu sürdürülebilir kılmak konusunda geliştirilmiş motivasyon kuramları mevcuttur. Bunlar kapsam ve süreç teorileri olarak iki ana grupta ele alınmaktadır (Koçel, 2011: 622).

2.1.2.1. Kapsam Teorileri

Bu teoriler, bireylerin ihtiyaçları olan motivasyon unsurlarına ağırlık vermektedir. Koçel (2005: 304) bu teorilerin “Yöneticilerin, çalışanları belirli yönde çalışmaya sevk eden sebepleri anlayabilirlerse bu faktörlere hitap ederek onları daha iyi kurum amaçları doğrultusunda yönetebilirler” hipotezine dayandığını aktarmaktadır. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi, X ve Y teorisi ve Herzberg’in çift faktör kuramı kapsam teorilerinin başında sayılabilir. Bu teoriler, daha sonrasında gelen birçok teorinin temelini oluşturduğu için önem arz etmektedir. Daha sonra çıkan teoriler aynı zamanda bu teorilerin eksiklerinin giderilmesine de katkıda bulunmuştur (Robbins, 2003: 169).

2.1.2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

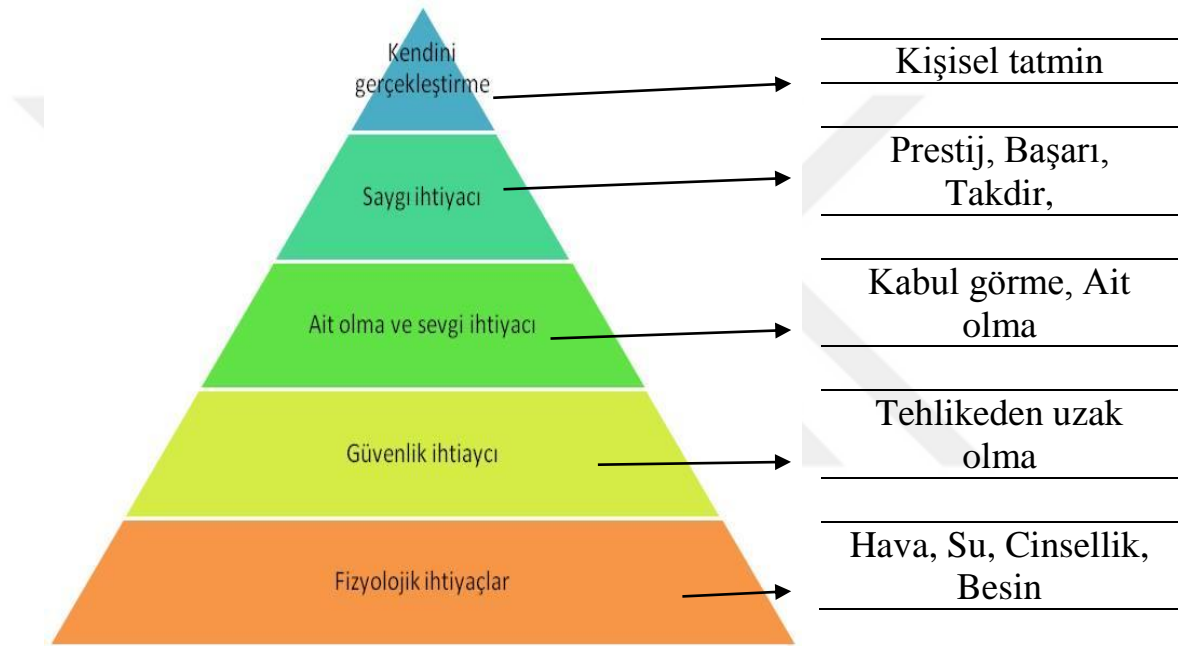
Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi kapsam teorileri içinde en fazla tartışılan ve bilinenidir. Maslow’a göre insanların tüm davranışları belirli bir gereksinimi ortadan kaldırmaya dönüktür, hiyerarşik sırada bulunan bir gereksinim ortadan kaldırılmadan diğer bir ihtiyaca geçiş yapılamamaktadır. Bu sebeple kişi, davranışlarını ödüller ve cezalar gibi dışsal uyarıcılardan içsel uyarıcılarla oluşturmaktadır (Birkan, 2009: 21). Maslow'a göre yüksek ve aşağı seviyedeki ihtiyaçların önemli farklılıkları vardır (Maslow, 1943: 372-375):

- Yüksek seviyedeki ihtiyaçlar; üst seviyede bulunan canlıların sahip olduğu evrimsel gelişmenin sonucu olan ihtiyaçlardır. Örneğin, bütün canlılarda gıda ortak ihtiyaçtır. Sevgi ise bazen memelilerde, ancak özellikle maymunlarda görmeye başladığımız bir ihtiyaçtır. Bunun yanında kendini gerçekleştirme, sadece insan organizmasına özgü bir ihtiyaçtır.
- İnsanların gelişim sürecinde sonradan oluşan ihtiyaçlar yüksek seviyedeki gerkesinimlerdir. Doğduğu an her insanda ilk olarak açlık, susuzluk gibi fizyolojik gerkesinimler görülmektedir. Sonrasında zaman ilerledikçe başka

insan ile sevgi, ilişkiler, duygu bağları, özsaygı, başarı, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları oluşmaya başlamaktadır.

- Hayatın devam edebilmesi için bu tarz yüksek seviyedeki ihtiyaçlar çok gerekli değildir. Bu nedenle olumsuz bir koşulda bu tür ihtiyaçlar sağlanamasa da bunlardan vazgeçmek daha kolaydır.
- Sosyal çevre, siyasal ortam, eğitim gibi etkenlerin yüksek seviye ihtiyaçlarını karşılayabilmek için elverişli olması gerekmektedir.

Maslow ihtiyaç ve güduları şekildeki gibi beş farklı alanda bölümlendirmektedir.



Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

Kaynak: Yıldırım, 2015: 424

Maslow'a göre bir alt basamakta yer alan ihtiyaçlar giderilebilirse üst basamakta bulunan gereksinim oluşmaktadır (Koçel, 2005: 640). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi sırasıyla şöyledir (Can, 2005: 192: Kaur, 2014: 232):

- Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan ihtiyaçlardır. Örneğin uyuma, yemek yeme, cinsellik ve içme örnek verilebilir (Orhan Yılmaz, 2017: 79-81).
- Emniyet ihtiyaçları: Bu ihtiyaçlar korunmaya yönelik, güvende olabilmek için gerekli ihtiyaçlardır ve temel ihtiyaçlar belirli düzeyde giderildikten

sonra ortaya çıkmaktadır. “Güvenli (tehlikelerden uzak), istikrarlı (kararlı) hayat ihtiyaçları, bağlanma, dayanma, korunma ihtiyaçları, korkusuz, kaygı ve karmaşadan uzak yaşama ihtiyaçları, yapılanmış, düzenli, kurallı, ilkeli, kanunlu, sınırların belirli olduğu bir ortam ihtiyacı, kudretli koruyuculara sahip olma ihtiyacı bu takımı teşkil eden ihtiyaçlardır” (Yıldırım, 2015: 404).

- Sosyal ihtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar adı verilen ve güvenlik ihtiyaçları tam olarak olmasa da kısmen tatmin edilmesiyle kişi kendini rahat ve güvende hisseder (Ercoşkun ve Nalçacı, 2015: 359-360). Bu noktada sevgi, şefkat, bağlılık, ait olma ihtiyaçları kendini gösterir. “Bu basamakta yalnızlığın, toplumdan uzaklaşmanın, reddedilmenin, arkadaşsızlığın, acılarını daha kesin, daha şiddetli hisseder. Sık sık yer değiştirme ve seyyar (mobile) bir hale gelme, geleneksel grupların (aile, akraba, arkadaş, köy, aşiret gruplarının) çökmesi, dağılması, kuşaklar arası ayrılığın artması, şehirleşme ve köydeki, mahalledeki yakın ilişkilerin yok olması, arkadaşlığın yüzeyselliği-sıklığı bu ihtiyaçların şiddetini gittikçe artırmaktadır” (Özmete, 2012: 3).
- Saygınlık ihtiyaçları: Bu ihtiyaçların sağlanması kişinin kendine olan güveninin (özgüveninin) oluşmasını, bu sayede dünyada faydalı bir birey olduğunu hissetmesini sağlamaktadır. Günümüzde sayıları daha da artan psikologların merkezi bir önem verdikleri duyguları ifade eder ve travmatik nevrozlar hakkında yapılan araştırmalar özdeğer-özsaygı eksikliğinin bireylerde nasıl olumsuz bir duruma getirdiğini göstermektedir.
- Kendini gerçekleştirme: Bireyin sahip olduğu gücü ve yeteneklerini ortaya çıkartmak için gerekli olan ihtiyaçlar üzerinde durur. Bu son basamağa ulaşan kişi Maslow’a göre, başarıma ve yaratma potansiyelini açığa çıkarır. Bunun sonucunda bu ihtiyaçların tatmin şekilleri kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Bir bireyde ideal bir ebeveyn olma, başka bir kişide mesleğinin zirvesine erişme isteği şeklinde oluşabilir (Parıltı, 2009: 272-273).

2.1.2.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi

Çalışma motivasyonunu etkileyen mesleki tatmin kuramıdır. Çalışma, Amerika’da 203 muhasebeci ve mühendisle yapılan görüşmeleri kapsamaktadır.

Herzberg tarafından çalışma ve motivasyonu etkileyen faktörler iki grupta ele alınmaktadır. Buna göre; birinci grup motive edici faktörler, yönetici çalışanlarını en iyi şekilde çalışabilmeleri için motive etmek ve performansı daha üst seviyede tutmak için harekete geçiren şartları ya da gelişme faktörlerine önem vermelidir. İkinci grup faktörler ise; hijyen faktörleridir. Çalışma hayatındaki hoşnutsuzluğu önlemeye hizmet ederler. Hijyen faktörler; ücret, maaş, iş güvenliği, çalışma şartları, yönetimin düzeyi ve kalitesi, işletme politikası vb. oluşturur (Ayan, 2011: 151).

Herzberg'in ileri sürdüğü kuram, en çok bilinen kapsam (gereksinim) kuramlarından birisidir. Draffe-Kossen (1997: 281)'e göre bu teori iş doyumunu ile alakalı geliştirilmiş en önemli kuramlardan birisi olarak kabul görmektedir.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008: 115) bu teorinin farklı değerler sistemi içerisinde çalışanların, çalışma ortamından beklentilerini ve nelerin daha çok motive ettiğini, çalışma koşullarının tatmin durumunu belirlemeyi hedeflediğini aktarmıştır.

Herzberg'in çift faktör teorisi çeşitli değer sistemleri içinde çalışanın, çalışma ortamından neler beklediği ve çalışanları neyin daha fazla motive ettiğini, hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi amaçlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 115). Başaran (2000: 217) ise kuramın doyumsuzluk ve doyumun birbirlerini dengelediğini ve iş ortamında birbirlerine zıt olmadıklarını açıklamaya çalıştığını belirtir.

Herzberg, işte tatmin olan çalışanların bu durumu işin içeriğine özgü faktörlerle açıklama eğilimi gösterdiğini belirtmiş ve bu faktörlere motive ediciler adını vermiştir. İlerleme, tanınma, sorumluluk, başarı, işin kendisi ve gelişme motive edici faktörlere örnek olarak verilebilir. Aksine, işte tatmin olmadıklarını belirten çalışanlar ise bu durumu işin içeriği ile ilgisi olmayan, çevresel faktörlerle açıklama eğilimi göstermişlerdir. Herzberg'in hijyen faktörler adını verdiği bu faktörlere; örgüt politikaları, yönetim, ücret, çalışma koşulları, üst, ast ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler, statü, özel hayat ve iş güvenliği örnek olarak verilebilir (Herzberg, 1974: 18; Luthans, 2008: 151).

Herzberg birçok çalışma sonucunda bireylerin işte tatmin oldukları faktörler ile onları tatminsiz eden faktörlerin farklı oldukları aktarmıştır. Başka bir deyişle literatürde geleneksel bakış açısında göre tatmin ve tatminsizlik iki farklı durumken,

Herzberg'e göre bir birinin zıddı olmayan iki farklı boyut olduğunu ortaya atmıştır (Kanoğlu, 2007: 44). Bir işten tatminsizliğe yol açan özellikleri çıkarmak, o işi mutlaka tatmin eden bir iş haline getirmez, sadece "nötr" bir durum oluşturur. Herzberg'in belirttiği ikili yapıda "tatmin" in zıddı "tatmin olmama", "tatminsizliğin" zıddı ise "tatminsiz olmama" dır (Kaplan, 2007: 34).

Herzberg'in içsel ve dışsal motivasyon faktörleri şöyle tanımlanmaktadır:

İçsel (motivasyonel) faktörler: başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi etkenlerdir (Onaran, 1981: 46). Bu faktörler kişinin motivasyonunu ve iş doyumunu etkilemektedir. Murat ve Çevik (2008: 1)'e göre bireylerin kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşıladığından, içsel faktörler yapıcı ve olumlu iş davranışlarına açabilirler.

Dışsal (hijyen) etmenler ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimleri karşılayan özellikleri ile şirket politikası ve yönetim, teknik denetim, kişiler arası ilişkiler, maaş, statü, iş güvenliği, özel hayat, çalışma şartları gibi daha alt düzey gereksinimlere cevap veren tatminsizliği engelleyici etmenlerdir (Eroğlu, 2009: 54).

Herzberg, yaptığı çalışmalarla motivasyon konusuna birçok katkıda bulunmuştur. Bunların en önemlilerinden biri, işin içeriği ve işin çevresi ayırımına vurgu yaparak "iş zenginleştirme" düşüncesini ortaya koymasıdır. Herzberg'e göre işler; çalışanların sınırlarını daha fazla zorlayacak, onlara daha fazla sorumluluk, kişisel gelişme ve ilerleme fırsatı verecek ve onların tanınmalarını sağlayacak şekilde yeniden düzenlendiği takdirde, çalışanların motivasyonları artacaktır. Herzberg, kendisinden öncekilerden farklı olarak özellikle iş ortamındaki motivasyona yönelik bir teori ortaya koymuş ve teorisini araştırma ve deneyler sonucu elde ettiği verilere dayandırmıştır. Sistematik bir yapıya ve sade bir dile sahip olduğu için yöneticiler tarafından kolaylıkla anlaşılabilir teorisi, çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmek için belirli önerilerde bulunmaktadır. Herzberg'in katkılarından bir diğeri ise çalışmaları ile araştırmacıları motivasyon konusunda çeşitli teoriler geliştirmeleri konusunda teşvik etmiş olmasıdır (Koçel, 2005: 642-643).

2.1.2.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer (1969) tarafından geliştirilmiş olan teori, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile benzer nitelikler taşımaktadır. Bu teori üç seviyeden meydana gelmektedir. Teori bu üç seviyenin baş harflerinden oluşturulmuştur. Bunlar; existence, Relatedness ve Growth (ERG) şeklindedir. Bu seviyeler şu şekilde açıklanabilir (Seker, 2015: 24):

1. Existence (Var oluş): Maslow tarafından en ilkel olarak adlandırılan, en alt seviye olarak görölmektedir. Bireylerin varoluş ile ilgili en temel ihtiyaçlarını ifade eder. Kişinin varlığını tehdit eden unsurlar buna örnek verilebilir.

2. Relatedness (İlişki): Bu seviye bireylerin varlığı ile alakalı ihtiyaçlar olarak tanımlanır. Bu seviyede bireylerin çevreleri ile olan ilişkilerinden bahsedilebilir. Bireylerin sosyal çevreleri ya da aileleri ile olan ilişkileri, itibarları, bilinirlikleri gibi duygular bu seviyede kendini gösterir.

3. Growth (Gelişme): Kişinin kendini geliştirebilme konusunda duyduğu ihtiyaçları ifade eden bu seviye ise kişinin yeni şeyler öğrenmesi, kişisel gelişim ve ahlak gibi temel motivasyonel unsurları içine almaktadır.

2.1.2.1.4. Başarı İhtiyacı Teorisi

Henry Murray tarafından 1930'lı yıllarda ortaya atılan başarı ihtiyacı teorisi, 1960 sonrası David McClelland tarafından geliştirilmiş olup belli ihtiyaçların kişileri motive etme gücü üzerine yoğunlaşmıştır. Teoriye göre kişiler ihtiyaçları içerisinde yaşadıkları kültürlerden, deneyimlerinden çıkarımlarda bulunarak öğrenirler. Bu yüzden bazı kaynaklarda teori "Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi" olarak da söylenmektedir. Bu öğrenilmiş ihtiyaçlar, bireylerin durumları anlama şekillerini etkileyen ve bireyleri belli amaçlara ulaşmaları için motive eden unsurları temsil etmektedir. Zira belirli ihtiyaçlarını edinen bireyler ile edinmeyen bireyler farklı davranışlar sergilerler. McClelland, özellikle üç ihtiyaç üzerinde durmuştur: Başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı (Özer ve Topaloğlu, 2008: 13-14).

1. Başarı İhtiyacı: Belirli standartlara göre başarılı olma, başarma ve üstün olma için çaba harcama şeklinde ifade edilebilir. McClelland, en kapsamlı çalışmasını başarı

ihtiyacı üzerine yapmış ve bu ihtiyaca sahip olan bireylerde şu özelliklerin bulunduğunu belirlemiştir (Sagie ve Elizur, 1999: 376):

- Problemlere çözüm üretmek veya bir görevi yerine getirmek amacıyla kişisel sorumluluk almak için güçlü bir istek duyarlar.
- Kendileri için orta zorlukta hedefler belirleme ve hesaplanmış riskler alma eğilimi gösterirler.
- Performansları hakkında somut geri bildirim almak için güçlü bir istek duyarlar.

2. Güç İhtiyacı: güç kazanma güdüsü kontrolü elde bulundurma ve sağlama güdüsüdür. Diğer insanlara oranla daha fazla risk alırlar (Deveci, 2007: 17).

3. Yakın İlişki Gereksinimi: Diğer insanlarla arkadaşça ve sıkı ilişkiler kurma ve sürdürme isteğidir (Kreitner ve Kinicki, 2009: 267). McClelland'a göre ilişki kurma ihtiyacına sahip bireylerin özellikleri şunlardır (Can, 2005: 71):

- Başkaları tarafından kabul görmek isterler.
- Arkadaşlıklarına değer verdikleri kişiler tarafından baskı yapıldığında, onların isteklerini yerine getirme ve kurallarına uyma eğilimi gösterirler.
- Başkalarının duygularına önem verirler.

Başarı teorisi konusunda sonuç olarak şunları söyleyebiliriz: Başarı güdüsü, büyük amaçların belirlenmesine katkıda bulunur ve bundan dolayı daha çok çalışır ve daha çok mutlu olurlar. Başarı güdüsünün yüksek olduğu toplumlar, sosyal ve ekonomik yönden büyük ilerlemeler gösteren toplumlardır. Başarı güdüsü yüksek olanlar, para nedeni ile başarılı olma düşüncesine sahip değiller, onlar daha çok mücadele ruhu, başarıma arzusu ve hizmet etme düşüncesiyle çalışırlar. Başarılı olma isteği düşük olanlar ise, daha çok para için çalışırlar (Güney, 2011: 324).

2.1.2.1.5. Fromm'un İhtiyaçlar Teorisi

İnsanın bedensel devamlılığı için gerekli olan fizyolojik özelliklerinden bahseden Fromm; “insan, hayvani ihtiyaçlarını giderdikten sonra insani ihtiyaçları için hareket eder” sözü ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin oluşmasına ilham olmuştur (Springborg, 1981: 185). Fromm'a göre ihtiyacın karşılanmaması sonucu oluşan düş kırıklığı hasta ve patolojik toplumlar yaratır. Buna paralel olarak Maslow insanların

temel ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda kolaylıkla hastalanabileceklerini veya artık tam olarak insan olamayacaklarını aktarmıştır (Springborg, 1981: 190).

Erich Fromm, toplumsal ihtiyaçlara biyolojik ihtiyaçların üzerinde bir yer verir. Fromm'a göre bir gruba ait olma, hayvansal hayatı aşıp yaratıcı bir varlık olma, kendine özgü (biricik) bir varlık olma gibi ihtiyaçlar kişi davranışının belirleyicilerindedir. Fromm, insan tabiatında bireyselleşme ve bağımsızlığa kavuşma yolunda kuvvetli bir eğilim görür. İnsan, hayatının ilk yıllarında ihtiyaçlarını karşılayan çevresine bağımlılık geliştirir. Ancak büyüdükçe bu çevreden kopup kişiliğini kazanmak ister. Bireyselliğini kazandıkça, evre desteğinden uzaklaştığı için kendini yalnız hisseder. İnsan bu yalnızlıktan kurtulmak için çok kere sosyal otoriteye boyun eğer; hatta diktatörler yaratır. Fromm'a göre gelmiş geçmiş insan toplumlarından hiçbiri bağımlılık ve bireyselleşme yolunda kişinin karşılaştığı çatışmaya yeterli bir çözüm getirememiştir. (Kuzgun, 1972: 172).

2.1.2.1.6. Self Determinasyon Teorisi (SDT)

Motivasyonu içsel ve dışsal faktörlerin etkileşimi ile açıklayan Self Determinasyon Teorisi (SDT), insanın kişiliği temelinde motivasyon kavramı için geniş bir ereve oluşturmaktadır. nku SDT, motivasyonu sadece dışsal kaynaklarla aıklanamakta, insanın kişisel, sosyal ve kültürel özelliklerinin de motivasyon oluşumundaki etkisine vurgu yaparak motivasyonun bu iki faktörün etkileşimi ile ortaya çıktığını ileri sürmektedir. SDT, sosyal ihtiyaçları desteklemeyen bir yapının bireyin yaşamı üzerinde olumsuz etkisi olacağını ileri sürmekte ve bireye sosyal ihtiyaçlar bağlamında psikolojik desteği n olana çıkarmaktadır (Ergin, 2016: 25).

Motivasyon teorilerinin çoğu insanın harekete geçmesini ödül, ceza gibi dışsal motivasyon unsurları ile açıklamaktadır. Ancak birçok insan davranışı dışsal bir nedene ihtiyaç göstermeksizin kendiliğinden gerçekleşir. Özünde kendiliğinden harekete geçme olan bu davranışları dışsal nedenlere dayalı olarak açıklamak mümkün değildir. Türkçe'ye kendi kaderini tayin etmek olarak çevrilen self determinasyonda doğuştan gelen insan ihtiyaçları üç ana gruba ayrılır. Bunlar sırasıyla otonomi (zerklik, kendi kendine karar verme ve yapma), yetkinlik (evreyi kontrol etme ve manipüle etme isteği) ve sosyal ilişki ihtiyacıdır. İnsanlar bir yandan bağımsız hareket etmek isterken

diğer yandan çevrelerini şekillendirmek isterler. Ayrıca belirli bir ilişki ağı içerisinde olmak ve sosyal bir varlık olarak çevresi ile ilişkiler kurmak isterler (Brophy, 2004: 10).

Bireyin dışsal etkenleri içselleştirmesi kendine duyduğu öz saygı ve benlik kaygısı çerçevesinde gerçekleşirken buna yol açan temel neden toplumsal yapının gerekliliklerine göre hareket etme düşüncesidir. Bir grup ya da toplumda daima yapılması gerekenler türünden davranışlar vardır. Bu davranışlar bireyler açısından ilk başta yanlış gibi görünse de devamlılığın sağlanması için gereklidir. Bireyin davranışları içselleştirmesinin temel mantığı bununla ilgilidir. Birey, yapılması gerekeni içselleştirerek davranışın kontrolünü ele almaktadır. Bireyleri bu şekilde davranmaya iten sebep ise kontrolü kendi ellerinde tutmak istemeleridir (Ryan vd., 2011: 200-201).

Sözlük anlamı olarak bağımsızlık anlamına gelse de Lynch vd. (2011: 289), özerklik kavramı ile bağımsızlık kavramını birbirinden ayrı görmeyi gerektiğini vurgulu bir şekilde dile getirmektedir. Geleneksel olarak özerklik kavramından bağımsızlık kavramı anlaşılabilirse de özerklik bağımsızlıktan farklı bir durumu ifade etmektedir. Özerklik, kişinin kendinden kaynaklanan inançlarla davranışların uyum içinde olmasını ifade etmektedir. Özerklikte dıştan gelen baskı ya da normların içsel yapıyla uyumlandırılması söz konusudur. Örneğin yargı kararları, trafik kuralları gibi kurallar dışsal baskılardır ve insanlara belirli kural ve yasalara uymasını emreder. Bireyler bu talepleri kendi iç yapılarıyla uyumlaştırırlar ve kendi özgür iradesi ile bu kararlara uyar. Çünkü bu kararlara uyum konusunda kişinin kendi rızası söz konusudur. Bunun arkasında yatan sebep ise bu kararların toplumsal yaşamın düzenli yürümesi için bir yarar sağladığı düşüncesi vardır.

2.1.2.2. Süreç Teorileri

İnsan davranışlarını ve motivasyonu açıklamaya yönelik ortaya çıkan ve süreç teorileri olarak adlandırılan kuramlar, motivasyon sürecinin nasıl işlediğine odaklanan teorilerdir. Bu teoriler bir davranışın nasıl başladığını, ilerlediğini ve nasıl durdurulduğunu inceler. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar bireyi davranışa iten faktörlerden yalnızca biridir. Bu iç faktörlere ek olarak birçok dış faktör de bireyi motive edici rol oynamaktadır (Ünlü, 2013: 10).

2.1.2.2.1. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi

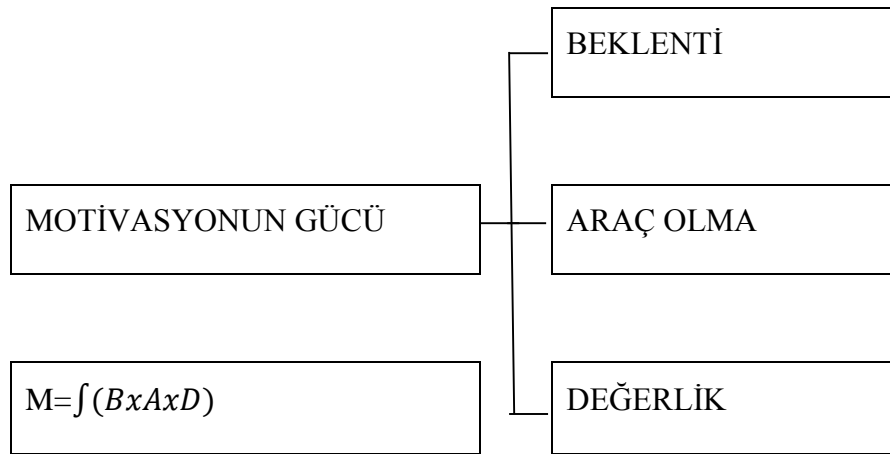
Maslow'un ve Herzberg'in kuramlarının geliştirilmesiyle Vroom'un "Beklenti Kuramı" ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 47). Bireyleri çalışmaya neyin motive ettiğini araştıran güvenilir ve geçerli kuramların başında gelen beklenti kuramı 1960'lı yıllarda Victor Vroom ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Beklenti kuramının iki temel varsayımı vardır. Birincisi; bireyler çalıştıkları kurumlarda düşünme, mantık yürütme ve öngörülebilir davranışlarını kullanarak davranışlarını düzenlerler. Bu sebeple motivasyon bilinçli ve bilişsel bir süreçtir. İkincisi ise; kişisel değerler ve tutumlar, okul kültürü vb. çevresel faktörler davranışı etkiler (Hoy ve Miskel, 2010: 148).

Beklenti kuramı üç temel kavrama dayandırılmıştır. Beklenti, araçsallık ve değerlidir.

1. Beklenti: "Çok çalışırsam başarır mıyım?" sorusuna cevap arayan beklenti kavramı, bireyin zor bir işin iyi bir performansa götüreceğine ne derece inandığı ile ilgilidir.

2. Araçsallık: "Başarırsam karşılığı ne olacak?" sorusuna cevap arayan bu kavram, bireyin iyi performansına dikkat çekerek ödüllendirileceği algısıyla ilgilidir.

3. Değerlik: "Çabalarımın ödülleri hakkında ne hissediyorum?" sorusuna cevap arayan değerlik kavramı, bireyin aldığı ödül ile ilgili algıları ve ödülün çekiciliği ile ilgilidir (Eren, 2015: 74).



Şekil 2.2. Beklenti Kuramı

Kaynak: Hoy ve Miskel, 2010: 149

Şekilde görüldüğü gibi, motivasyonun gücü beklenti, araçsallık ve değerlik arasındaki etkileşimin bir sonucudur. Şekle göre, bu üç öğeden birinin sıfıra yakın olması motivasyonun yükselmesini engellemektedir (Hoy ve Miskel, 2010: 149).

Beklenti kuramına göre, çalışanın motivasyonunu sağlayan temel güdüleyiciler arasında yüksek ücret, terfi imkanı, katımlı denetim, sağlıklı iletişim, değişik görevler, çalışma yöntemi ve hızının sürekli olarak denetlenmesi sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 48).

Eğitim kurumlarında da beklenti kuramı ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalar sonucunda, yüksek beklenti güdüsüne sahip yöneticileri, düşük beklenti güdüsüne sahip yöneticilere oranla bölgelerindeki kararlara daha çok katıldıkları görülmüştür. Başka bir araştırmaya göre ise, beklenti kuramının, öğrencilerin aktivitelere katılımını sağlamak ve kazanımlarını tahmin etmek için kullanılabilceği ortaya çıkmıştır (Hoy ve Miskel, 2010: 150).

2.1.2.2.2. Porter ve Lawler'ın Beklenti (Ümit) Teorisi

Porter ve Lawler (1968), Vroom'un beklenti teorisini genişleterek değer ve beklentilerin kaynağını belirleyip iş doyumunu ile çaba ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır (De Simone, 2015: 19-23). Teoriye göre birey, göstereceği çabanın performansını arttıracığını ve ona doyum sağlayacağını düşünüyorsa çaba sarf etmeye çalışmaktadır. Ancak performansın artması için bireyin yeteneğinin, karakterinin, niteliğinin ve algıladığı rolün uygun olması gerekmektedir. Aksi halde ne kadar çaba gösterirse göstereceği performans artışı meydana gelmemektedir (Küçüközkan, 2015: 88).

2.1.2.2.3. Adams'ın Hakkaniyet (Eşitlik) Teorisi

J. Stacey Adams, New York'ta General Electric firmasında araştırma yaparak bu kuramı geliştirmiştir. Kuramın özünü, benzer çalışma koşullarına sahip çalışanların çabalarını ve ödülleri diğer çalışma arkadaşlarıyla kıyaslaması oluşturmaktadır. Adams'ın kuramına göre, çalışanlar örgütlerinden gördükleri eşit muamele doğrultusunda motive olurlar (Gibson vd., 2012: 17).

Bireyler kendilerine adil davranılıp davranılmadığını sosyal karşılaştırma mekanizmasını kullanarak karar verirler. Bireyler kendi girdi ve çıktılarının oranları ile

diğerlerinin girdi ve çıktı oranlarını karşılaştırırlar. Benzer özelliklere sahip olmalarına rağmen farklı sonuçlar alınması, bireyin veya çalışanın kendisine örgüt tarafından adaletsiz davranıldığını düşündürür. Bir çalışanın örgütte adalet olmadığını düşünmesi motivasyonu engeller (Hoy ve Miskel, 2010: 154). Çalışanlar örgütteki adaletsizlikten doğan tatminsizliklerini dedikodu veya örgütü yıpratma çalışmalarına girerek, örgüte katkılarını azaltarak, diğer çalışanların ödülleri azaltma veya morallerini bozmaya çalışarak ya da işten ayrılarak gidermeye çalışırlar (Robbins ve Judge, 2013: 211).

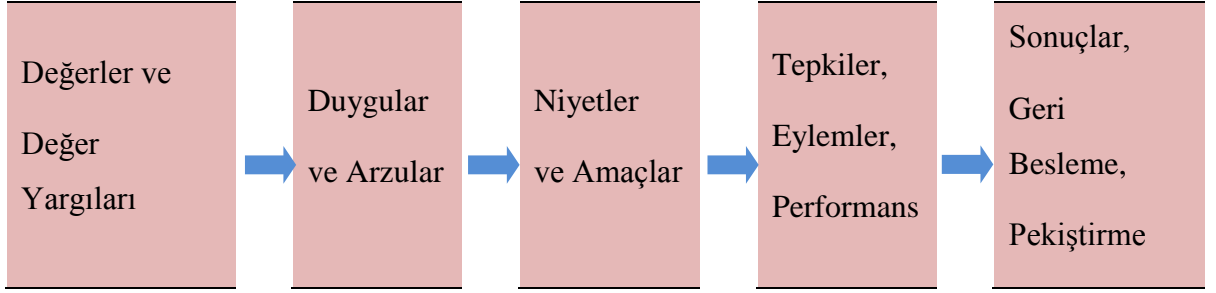
Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitlik Kuramı'nda göz önünde bulundurulması gereken hususlar şunlardır (Hoy ve Miskel, 2010: 155; Eren, 2015: 77):

- Çalışanın örgüt içerisinde adil davranılmadığı yargısı öznelidir. Karşılaştırmayı çalışan yapar ve eşitsizlik olduğu kanısına varır.
- Bireyler veya çalışanlar hak ettiklerinden fazla aldıklarında duyarlılık göstermeyebilirler ancak daha azını aldıklarında duyarlılıkları artar.
- Adalet ve eşitlik bireyler ve çalışanlar için önemli motive edici güçlerdir. Adaletsiz davranıldığını düşünmeleri sahtekarlık yapabilme haklarının olduğunu düşündürebilir.

2.1.2.2.4. Locke'ın Amaç Teorisi

1960'lı yılların sonlarında Locke tarafından ortaya konan amaç teorisi, davranışın en önemli nedenlerinden birisinin insanların bilinçli amaç ve niyetleri olduğunu, bu nedenle çalışanlara ulaşmaları gereken amaçlar belirlenmesinin, onları motive etmekte çok etkili bir yöntem olduğunu ileri sürmektedir (Ünlü, 2013: 18).

Locke'un motivasyon modelinde (Şekil 2.3) değerler ve değer yargıları kişilerin kazanmak için ve korumaları için davranışlarına yön verebildikleri kavramlardır. Kişiler bu kavramları duyguları ve arzuları yolu ile tecrübe ederler. Locke'a göre çalışanların iş hakkındaki düşünce ve durumları motivasyonları bakımından amaç niteliği taşımaktadır. Amaçlar kişilerin davranış biçimlerine yön verip, düşünce ve eylemlerine kılavuzluk eder. Kişiler belirlenen amaçlara ulaşmasalar bile, amaçları doğrultusunda mukabele etmekte ve performans göstermektedirler. Bunun sonucunda ortaya sonuçlar, geri besleme veya pekiştirme çıkar (Luthans 2008: 194).



Şekil 2.3. Locke'nun Bireysel Amaçlar Teorisi

Kaynak: Luthans, 2008: 194

Latham ve Locke (1979: 72) Amaç Teorisi'nin uygulanabilmesi için yöneticilerin, astlarının amaçları kabullenmelerini ve amaçlara bağlı kalmalarını sağlamaları gerektiğini belirtmişlerdir. Astlar, amaçların adil ve makul olduğunu düşünmelidirler, aksi halde onları reddederler. Burada, yöneticilerin desteği de çok önemlidir. Yöneticiler, çalışanlara amaçlara ulaşmaları için destek olmalı, onların işlerini kolaylaştırmalı ve onlardan ne beklediğini açık olarak ortaya koymalıdır. Çalışanlar, sınırlarını zorlayan ancak adil bir performans amacına ulaştıklarında hem gurur duyacaklar hem de tatmin olacaklardır. Çalışanların bir amaca başarı ile ulaşmaları, onların gelecekteki amaçları kabullenme eğilimlerini de güçlendirecektir.

2.1.3. Motivasyon ve Liderlik Arasındaki İlişki

Liderlik, kişilerin hareketleri ya da davranışları üzerinde etki yaratma sanatı olarak ele alınırken; lider, kendine özgü arzularını kişilere kendi arzuları ile kabul ettirebilmesidir. Liderliğin bir kısmı genel olarak doğuştan gelir. Ancak eğitim ile de geliştirilebilir. Bu özelliklerin yanında liderlerde motive edebilme niteliklerinin olması gerekmektedir. Çünkü motivasyon, çalışanların örgütsel hedeflere uyum düzeylerini artırırken, iş tatmininin oluşması gibi önemli katkılar sağlar (Ünlü vd., 2013: 105).

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme konusunda motivasyon önemli bir unsurdur. Örgütler içerisinde çalışanların motivasyonu verimlilik ve başarı sağlar (Çetin vd., 2017: 40). Lider, örgütün sahip olduğu amaçlar etrafında toplanmış ve farklı kişisel özellikleri olan kişilere baskı altında kalmadan, dayatma olmadan rahat hareket edebilecekleri bir ortam sağlamalıdır (Tunçer, 2013: 103-104).

Herzberg, kişilerin doğum sağlayabilecekleri faktörlerin başından kişilerin çabası, tanınırlığı, sorumlulukları, terfi ve işin kendisi olduğunu söyler. Ücret, çalışma

şartları ve ikili ilişkiler gibi faktörler örgüt içerisinde hijyen faktörleridir ve örgüt üyeleri üzerinde her daim olumlu etkiler bırakmayabilir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 172). DeMato (2001: 23-24), Hageman (1997: 41), Oral (1999: 161-168) gibi birçok araştırmacı da çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörleri ele alan çalışmalar yapmışlardır.

Motivasyonun amacı, örgüt çalışanlarının amaçlara ulaşmak adına mümkün olduğunca gereken çabayı göstermelerini sağlamaktır (Gürüz ve Gürel, 2006: 290). Örgüt içerisinde liderler örgütsel başarının artması ve sağlanabilmesi için motivasyon kavramını iyi anlamalı ve bu konuda gereken ölçüde ağırlık vermelidirler. Liderlerin örgüt içerisinde çalışanların amaçlar doğrultusunda yönlendirip örgüt üyelerini yaratılmak istenen hedefler etrafında bir araya getirebilmelidirler. Bu yüzden motivasyon ve performans birbiri ile yakından ilişkili kavramlardır (Koçel, 2005: 633; Eren, 2015: 164).

Örgütlerde liderlerin başarıları, öncelikli olarak örgütte yer alan üyelerin motive edilebilmesine bağlıdır. Lider, bunu gerçekleştirebilmek adına öncelikli olarak motivasyon kavramını ve özelliklerini iyi bilmek zorundadırlar. Lider, örgütteki insan kaynağının bireysel özellikleri ile beraber işle alakalı niteliklerinin çevresel özellikleri ve çalışanların davranışlarını ne şekilde etkilediğini sistemli bir biçimde analiz edip, motivasyon ile alakalı ortaya çıkan dinamik bir içsel durum olduğunu ve bireylerin motivasyonlarının belirli değişimlerden etkilendiğinin farkında olmalıdır (Wiley, 1997: 263). Lider, takipçilerinin hedeflerden şaşmamaları, motivasyonlarının yüksek olması, çalışma arzularını kaybetmemeleri ve onlardan beklenen katkıları sağlamaları konusunda uygun ortamı yönetiminde desteği ile sağlamalıdır. Bunların sağlanması ise ancak etkin liderlik ile mümkün olabilir (Ünlü vd., 2013: 111; Eren, 2003: 566–567).

Motivasyon, geniş çerçevede örgüt üyelerinin temel fizyolojik ihtiyaçlarınının gerçekleşebilmesi, aidiyet hissetmesi ya da faydalı bulunması isteği örgütte yer alırken; diğer taraftan, örgütün hedeflerine ve amaçların en uygun biçimde ulaşılması istenmesi arzusunun tetikler. Örgütlerde liderin genel olarak iki önemli amacından söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki, örgütteki insan kaynağının örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, örgüt üyelerinin örgütsel hedef ve amaçlar direktifinde en etkin performans düzeyinin ortaya konmasıdır. Diğer unsur ise insan kaynağının bireysel

amaçları, ihtiyaçları ve beklentileri gerçekleştirmeyi sağlayacak iş ortamının kurulmasıdır (Ünlü vd., 2013: 102).

2.2. PERFORMANS İLE İLGİLİ TEORİK ÇERÇEVE

Performans, bir etkinliğin sonucunda ortaya çıkan çıktıyı nicel ve/veya nitel olarak belirleyen kavramı ifade etmektedir. Etkinlikte rol alan kişilerin ayrı ayrı performansları, bütün olarak etkinliğin sorumluluğunu taşıyan kurumun çıktılarına yansır (Aydın ve Demir, 2007: 5). Çalışmanın bu kısmında performansa dair literatür taraması sonucu elde edilen temel kavramlar irdelenmiştir.

2.2.1. Performans Kavramı Tanımı

Örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konu olan performans, işgörenin çalışma davranışının bir sonucu olarak ifade edilebilmekte; işgörenin ya da grubun birim ve örgüt amaçlarına niceliksel ve niteliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilmektedir (Bayram, 2006: 48).

Özgen ve Yalçın (2010: 213)'a göre ise; performans, çalışanın belirli bir zaman dilimi içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır.

Performansı “örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi” olarak tanımlamak da mümkündür (Özutku, 2010: 31).

Başka bir ifadeyle performans; “çalışanın işini oluşturan görevlerini ne derecede başarı ile yerine getirdiğini belirtmekte ve çaba, beceriler ve rol algılamaları gibi faktörler tarafından etkilenmektedir” (Byars ve Rue, 2004: 251).

Günümüzde yüksek performans gösteren örgütlerde; liderlik, müşteri odaklılık, sürekli öğrenme ve gelişim, bireysel yeteneklerin değerlendirilmesi, esneklik ve değişim, takım çalışması, sosyal sorumluluk gibi özellikler bulunmakta ve bu durum, söz konusu örgütlerin rekabet ortamında öne çıkmasını sağlamaktadır (Akyol, 2011: 76).

2.2.2. Performans Yönetimi

Performans kavramı, belli bir zaman dilimi içinde örgütlerin ürettikleri mallar ve hizmetler olarak tanımlanabilir. Literatürde “etkinlik”, “verim”, “çıkıtı” gibi kavramlarla

beraber kişilerin yetenekleri ve motivasyonları arası ilişkinin bir sonucu olarak ele alınabilir (Torrington ve Hall, 2011: 316; Kalkandelen, 1997: 154).

Bir işletmede yöneticilerin en önemli görevlerinden biri çalışanlarının faaliyetlerinin işletmenin hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunmasını sağlamaktır. Yöneticilerin çalışanın performansı ile işletmenin amaçlarını uyumlaştırmaya çalıştıkları sürece performans yönetimi denir. Performans yönetimi süreci çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlar. Bu süreçten performans tanımlanır, ölçülür, gözlemlenir ve çalışana geri bildirimde bulunulur (İlsev, 2014: 177).

Performans yönetimi süreci içinde örgüt üyelerinin hiyerarşik olarak değil takım arkadaşları olarak görülür. Sorumluluk alma, beklentiler ve geliştirme planlarına dayandırılır ve üyeler ile yöneticiler arası etkileşimin bir parçası olarak ele alınır. Performans yönetimi; birey performansı ile olduğu kadar takım performansı ile da ilgilidir ve devamlı bir süreçtir. Yılda bir kez yapılan resmi bir incelemeye dayandırılmaz ve performansın iyileştirilmesi üzerine odaklanır ki yeterliliğin geliştirilmesini ve potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlar (Thompson ve Ryan, 2010: 463).

Performans yönetimi; örgüt, takımlar ve kişilerin verimliliklerinin artmasını amaç edinir. Bilgi, beceri, çalışma ve geliştirme planları, gereken yeterliliklerin konuları ile ilgilenmektedir. Amaç, koşul, plan, anlama ve geliştirme planlarına bağlı kalıp işgören performansını düzenli bir biçimde inceler. Öğrenme ve geliştirme üzerinde odaklanmaktadır (Helvacı, 2002: 156).

Cumming ve Worley (1997: 372)'e göre performans yönetimi, hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi ve ödül sistemlerini kapsar ve işgören bağlamında iş stratejileriyle ilgili olarak işgörenin çalışma davranışlarını ayarlar. Hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi, ödül sistemlerini, işgören çalışma davranışını, iş stratejisiyle, işgören katılımıyla ve işyerinde teknolojiyle güç birliği yapılmasını gerektirir.

Performans yönetimi hedef belirleme, geri bildirim ve koçluk, ödüller ve olumlu pekiştirme ile sürekli olarak iş performansını dönüştürme döngüsüdür (Kinicki ve Kreitner, 2009: 200). O halde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için ortaya koyulan

tüm çabaların değerlendirilmesi performans yönetiminin konusunu oluşturmaktadır (Şimşek ve Öge, 2012: 308).

2.2.2.1. Performans Yönetimi ve Liderlik

Örgütler içerisinde yönetici grubu birçok fonksiyonu yerine getirmekten sorumludur. Bunların en önemlisi ise insan kaynağının yönetimi, liderlik yapmak ve yönlendirmedir. Dolayısı ile liderlik ve liderlik yapmak örgütlerin en önemli boyutlarından biridir. Birçok araştırmacı ise lider ve liderlik konusunda tanımlamalar yapmaya çalışmışlardır. Dolayısıyla yönetim alanında bu kavramlar en çok tartışılan konular olmuştur (Güney, 2007: 357).

Liderler ile kurulan ilişkiler ve liderlerin yaklaşımları işletme içerisinde büyük önem arz etmektedir. Örneğin tutucu ve katı yönetim biçimleri çalışanların yaratıcılıklarını engelleyerek işletme performansını düşürüp amaçlara ulaşılmasını zorlaştırmaktadır. Yaratıcı düşünceye ve işgörenlerin katılımına izin veren yönetim biçimi ise hem örgüt hedeflerine ulaşılma konusunda başarı sağlar hem de yüksek performans sağlar. Liderlerin yaratıcılık ile problemlere yaklaşması ve çalışanların katılımını sağlaması çalışanların performanslarında yaratıcı sonuçlar doğuracaktır. Bu ancak demokratik bir yönetim yaklaşımı ile mümkün olabilir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 60). Bunlardan yola çıkarak liderin, kurum içerisinde huzursuzluk ve yaşanan sorunların üstünü örtmemesi, işgörenlerin memnuniyetlerini arttıracak çalışmalar yapmalıdır. Sorunlardan kaçmak yerine ulaşılması gereken hedefler belirleyerek çalışmalar yapmayı tercih etmelidir (Göral, 2008: 25).

İnsan kaynağı, yani emek bir örgütün en önemli kaynağıdır. İnsanın yönetimi ise her daim güç olmuştur. Yönetimin etkin ve sürekli olması ise etkili liderlik süreçlerine bağlıdır. Sosyal bir canlı olan insan her zaman grup halinde yaşama eğilimindedir. Bu yüzden de en eski dönemlerden bu yana liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Dolayısıyla liderlik kurumların amacına ulaşmak için grup hareketine yön veren ve grubu etkileyen bir süreçtir (Gürüz ve Gürel, 2006: 293).

Yozgat (1984: 315), liderliğin belirli amaçların gerçekleşmesi için örgütlenme, yönlendirme, güç kullanma ve karar alma gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi olduğunu ifade etmektedir.

Fındıkçı (2009: 217-220) liderlik sürecinin, farklılıkları yönetme sanatı olarak ifade eder. Yani sıradan insanların davranışlarının dışında davranışlardır. Liderlerin ana görevlerinden birisi de insanların gelişim alanlarını belirleyerek onları yönetmek ve yönlendirmektir.

Liderler, imaj oluşturabilme yetenekleri ile hitap ettikleri kişilerin düşünce biçimlerini büyük ölçüde değiştirebilen ve etkileyebilen kişilerdir. Dolayısıyla lidersiz organizasyonlarda düzenden bahsetmek çok zordur. Liderler kişilerarası iletişimlerin sağlanabilmesi ve kişileri etkileyebilmek için iletişim kanallarını kullanırlar. Bu noktada etkileyici iletişim devreye girmektedir. Uzun vadeli etki aynı zamanda liderlerin karizmatiklik güçlerine bağlıdır. Liderin karşısındaki kitleyi anlamaları ve onları motive edebilmesi ile lider-izleyici iletişimi meydana gelir. Bu etkileşim ile izleyicilerin kurum içerisinde aidiyet duyguları ortaya çıkar (Tutar, 2009: 305-306).

2.2.2.2. Performans Yönetimi ve Motivasyon

Motivasyonun en önemli özelliklerinden birisi kişilere özgü olmasıdır. En temel rollerinden birisi ise davranışları şekillendirip kurum içerisinde işgörenlerin çalışma performanslarını etkilemektir. Ancak performansı sadece motivasyon etkilemez. Motivasyon yanında bireylerin yetenekleri, içgüdüleri, kişilik özellikleri (demografik özellikleri) gibi unsurlarda etkileyici faktörler arasında yer alır (Ivancevich vd., 2014: 120).

Motivasyon süreci doyurulmamış ihtiyaçlara dayanır. İhtiyaç kavramı belli zamanlar içinde kişilerin hissettikleri eksiklikleri tanımlar. Bu eksiklikler temel olarak fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik eksiklikler olabilmektedir. İhtiyaçlar genel anlamda davranışsal cevapların tetikçisidir. Birçok araştırmacı, motivasyon sürecini amaca yönelik olarak ele almaktadır. Elde edilen amaç ve sonuçlar ise kişiyi çeker. İstenilen sonuca ulaşılması ihtiyaçları azaltır. Çalışanlar, ihtiyaçlarını azaltabilecek yöntemler arar, amaçlara yönelik davranışlar sergilerler, bir süre sonra yönetici tarafından değerlendirilir ve ödüllendirilir/cezalandırılır, son olarak, ihtiyaçlar tekrar gözden geçirilir ve süreç başa döner (Ivancevich vd., 2014: 120).

Bu konuda Robbins (2003: 186) motivasyonun, kişilerin amaçlarına ulaşabilmeleri için yoğunluk, yön, çabalardaki ısrar süreçleri olduğunu ileri sürmektedir. Yoğunluk; kişilerin çalışma yoğunluklarını ifade eder. Yön; kişilerin

çabalarını belirli amaçlara yöneltmesini vurgular, zira birey ne kadar çalışırsa çalışsın, çabaları örgüt menfaatine olmayacak bir yönde ise anlamsız olacaktır. Israr ise; kişilerin çabalarını ne kadar sürdürebileceklerini ifade eder. Yüksek motivasyonlu kişi, amacına ulaşana kadar uzun bir süre işinin başında olmaya devam edecektir.

Motive edici unsurlar çeşitlidir. Zam, hediye, ödül, prim gibi maddi kazançlar, terfi, ödül gibi diğer etkenler motive edici etkiye sahiptir (Koçel, 2005: 686). Motivasyon ve performans çok yakından ilişkili kavramlardır. Motive olmayan personelden yüksek performans beklenmesi hayal görmektir. Kişiler çok farklı davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar değişik nedenlerden kaynaklanabilir. Lider için esas olan, personelin organizasyon amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayarak yüksek iş tatmini sağlamaktır (Koçel, 2005: 368).

Çalışanların işi bitirme süreleri tam belli olmayan görevleri baskı altında hissetmelerine neden olabilmektedir. Bu nedenle lider çalışanların üzerindeki baskıları azaltarak yapıyı harekete geçirmeyi, tatmini ve performansını artırır (Çetin vd., 2017: 41).

2.2.3. Performans Değerlendirmesi

Örgütlerde yönetimin temel fonksiyonlarından birisi örgüt amaç ve görevlerinin olabildiğince iyi şekilde ve başarılı bir şekilde gerçekleştirmektir. Yönetimin performans değerlendirmesindeki bakış açısı, başarının niteliğini belirler. Yönetimlerin varlığı kadar işletmelerin varlığı ve sürekliliği de bu anlayışın geçerliliğine ve doğruluğuna bağlıdır (Akal, 2011: 5).

Performans değerlemenin, personelin başarısı ya da başarısızlığını değerlendiren bir süreç olduğu da vurgulanması gereken bir konudur. Bu doğrultuda performans değerlendirme, “çalışanın başarı durumunun belirli zaman dilimleri içinde sistematik olarak yeniden gözden geçirilmesi şeklinde tanımlanabileceği gibi çalışanın, değerlendirme mülakatlarında kendi yöneticisi ile geçmişe, mevcut duruma ve geleceğe ilişkin başarı konularını tartışma fırsatı bulacağı bir süreç biçiminde de ifade edilebilmektedir” (Özgen ve Yalçın, 2010: 214-215).

Günümüzün rekabetçi ortamında çoğu kurum, performans değerlendirmeyi kalifiye çalışanların çekilmesi, iş doyumunu ve verimliliğin artması için stratejik bir araç

niteliğinde olup, değerlemeyi birçok yönetsel karara temel olarak almaktadır (Erel, 1997: 287-309).

Bireylerin işe kabul edilmesi ve yerleştirilmesi ve belirli bir konuda eğitilmesinden sonra; başarı değerlemenin ölçütlerini bilmek hakkı kazanırlar. İşgörenin üstü, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme ve gelişme, çoğu işgören için önemlidir. İşgörenler, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha üst görevlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. Bu durum performans değerlendirmenin bireysel açıdan gereğini açıkça ortaya koyar (Bingöl, 1996: 218).

Performans değerlemeleri, organizasyonun çalışanın performansının yönetimi ve geliştirilmesinde, zamanında ve doğru kadrolama kararlarında ve firmanın hizmet ve ürünün bütüne yönelik kalitesinin geliştirilmesinde gittikçe artan önemli bir araç olmuştur (Çelik, 2015: 73).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK TÜRLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI VE MOTİVASYONUNA ETKİSİ: AKDENİZ ELEKTRİK DAĞITIM ANONİM ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu kısmında araştırmada kullanılan yöntem, seçilen evren ve örneklemin niteliği, veri toplanmasında kullanılan araçlar, geçerlilik ve güvenilirlik uygulamaları, elde edilmiş olan verilerin çözümlenmeleri ve analizleri ile alakalı bilgilere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada, Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi'nde çalışanların algılarına göre şirket yöneticilerinin hangi liderlik türlerini gösterdikleri, şirket yöneticilerinin liderlik türlerinin çalışanların performans ve motivasyonlarını nasıl etkilediği, aralarında nasıl bir ilişki olduğu sorularına yanıt aranmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi'nde çalışanlar bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. 1472 çalışan arasından tesadüfi olarak seçilen ve ankete dönüş yapan 328 çalışan ise araştırmanın örneklem kümesini meydana getirmektedir. Örneklem seçimi basit tesadüfi örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile yapılmıştır. Basit tesadüfi örneklemede evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir (Arıkan, 2004: 141). Örneklem boyutu için aşağıdaki formülden yararlanılmıştır:

$$n: \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

- n: Örneklem boyutu
N: Kitle Boyutu
e: Hata Payı (ondalık olarak)
z: Güven seviyesi (z puanı olarak)
p: Yüzde Değeri (ondalık olarak)

%95 güven aralığında ve %5 hata payı ile hesaplanan örneklem büyüklüğü 305 kişi olarak bulunmuştur. Araştırmada örneklem büyüklüğünün aşılması hedeflenmiş ve 328 kişi ile çalışma yapılarak belirlenen örnek büyüklüğünün üzerine çıkmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE SINIRLILIKLARI

Yapılan literatür incelemesi sonucunda, ele aldığımız liderlik türlerinin motivasyon ve performansa olan etkisini inceleyen çalışmaların sayısı yeterli görülmemiştir. Bu çalışma, liderlik türlerinden dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik türlerinin içsel, dışsal motivasyon ve performans arasındaki etkisini ortaya çıkararak, literatürde görülen eksikliğin giderilmesinde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca benzer çalışmaların daha çok kamu sektöründe uygulandığı görülmüştür. Bu çalışmada ise özel bir örgüt olan Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi çalışanları ele alınmıştır. Bu da çalışmanın bir diğer önemini oluşturmaktadır.

Çalışma Isparta, Antalya ve Burdur illerinde Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketinde çalışanlarla sınırlandırılmıştır.

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi'nde çalışanlara uygulanmak amacıyla üç ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlar (1) Liderlik Stili Ölçeği, (2) Motivasyon Ölçeği, (3) Performans Ölçeğidir. Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi'nde çalışanlara uygulanan veri toplama aracında bu ölçeklere ek olarak katılımcıların demografik değişkenlerini içeren bir kısım eklenmiştir.

Her bir ölçeğe ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıdaki gibidir:

Yöneticilerin Liderlik Stili Ölçeği: Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014)'ın çalışmalarında geliştirdikleri ölçek toplamda üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçek toplam otuz beş maddeden oluşmaktadır.

Motivasyon Ölçeği: Çetin, Giderler ve Güler (2017) tarafından geliştirilen motivasyon ölçeği örnek alınmıştır. İki boyuttan oluşmaktadır ve ölçeğin on üç maddesi kullanılmıştır.

Performans Ölçeği: Çalışanların performans algılarının ölçülmesi için Sigler ve Pearson (2000)'ın çalışmalarında yer alan performans ölçüm anketinden faydalanılmıştır. Ölçek Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiştir. Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan ölçeğin altı maddesi kullanılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi'nde çalışan yöneticilerinin liderlik türleriyle çalışanların içsel, dışsal motivasyon ve performans düzeyleri arasındaki ilişkilerin çalışanların algılarına göre incelenmesi amaçlandığından, araştırma yöntemi ilişkisel tarama modeli olarak belirlenmiştir. İlişkisel tarama modeli, “iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli” olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2006: 36). Bu tarama modelinde, değişkenler arasında yer alan ilişkiler, korelasyonlar ve karşılaştırma türleri olarak iki yol ile ele alınır. Korelasyon türü ilişkisel taramalar değişkenlerin değişimlerinde aralarında ilişkinin olup olmadığını ve birbirlerine etkilerini saptamaya çalışır. Karşılaştırma türü, ilişkisel taramalarda belirlenen en az iki değişken arasında anlamlılığın olup olmadığı inceler (Karasar, 2006: 38).

3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. Yüzyıl'da girmiş olmasına rağmen son zamanlarda sıklıkla kullanılmaktadır (Stogdill, 1981: 3). Literatürü incelediğimizde liderlik türleri ile ilgili birçok farklı sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır (Organ, 1988, 1990, 1990; Podsakoff vd., 2000; Özkaya, 2000; Werner, 1993; Gürsoy, 2005; Eren, 2001; Bass, 1985). Bu çalışmada liderlik türleri arasında Akan vd., (2014)'nin çalışmalarında geliştirdikleri ölçek kapsamında ele alınan toplamda üç alt boyut incelenmiştir. Bunlar dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik türleridir. Araştırmada bu liderlik tiplerinin seçilmesindeki ana neden elde edilen ölçekler arasından güvenilirlik düzeyi en yüksek olan ölçeğin bu üç liderlik stiline dayandırılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanların örgütü etkileyebilecek olaylara karşı kendilerini sorumlu kılmaları, alınan kararlara gönüllü olarak katılmaları, toplantılara iştirak etmeleri, aidiyet hislerinin yüksek olması, yüksek performans ve yüksek motivasyon ile çalışabilmelerini sağlayan birçok unsur olmasına karşın,

çalışanların tabi olduğu liderlik stilleri bu unsurlar arasında en önemli etkiye sahip unsur olarak ele alınabilir.

Liderliğin performans ve motivasyon üzerindeki en önemli etkisinin takım içi işbirliği ve uyumunu arttırması yoluyla gerçekleştiği düşünülmektedir (Bateman ve Organ, 1983; Nielsen vd., 2010: 2). Liderin etkisi ile gönüllülük prensibine dayalı olarak sergilenen yardımlaşmaya ve fedakârlığa dönük davranışların, örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini arttırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği yükselttiği için örgüt performansı üzerinde olumlu etki yaptığı ve çalışanların motivasyon düzeylerini yükselttiği ileri sürülmektedir (Organ, 1988). Kuramsal çerçeve ve yapılan görgül araştırmalara dayanılarak liderlik ile iş performansı ve motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotezler ortaya konulmuştur:

Ha

Ha₁: Dönüşümcü liderlik türünün içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Ha₂: Dönüşümcü liderlik türünün dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Ha₃: Dönüşümcü liderlik türünün performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hb

Hb₁: Etkileşimci liderlik türünün içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hb₂: Etkileşimci liderlik türünün dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hb₃: Etkileşimci liderlik türünün performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hc

Hc₁: Serbest bırakıcı liderlik türünün içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hc₂: Serbest bırakıcı liderlik türünün dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

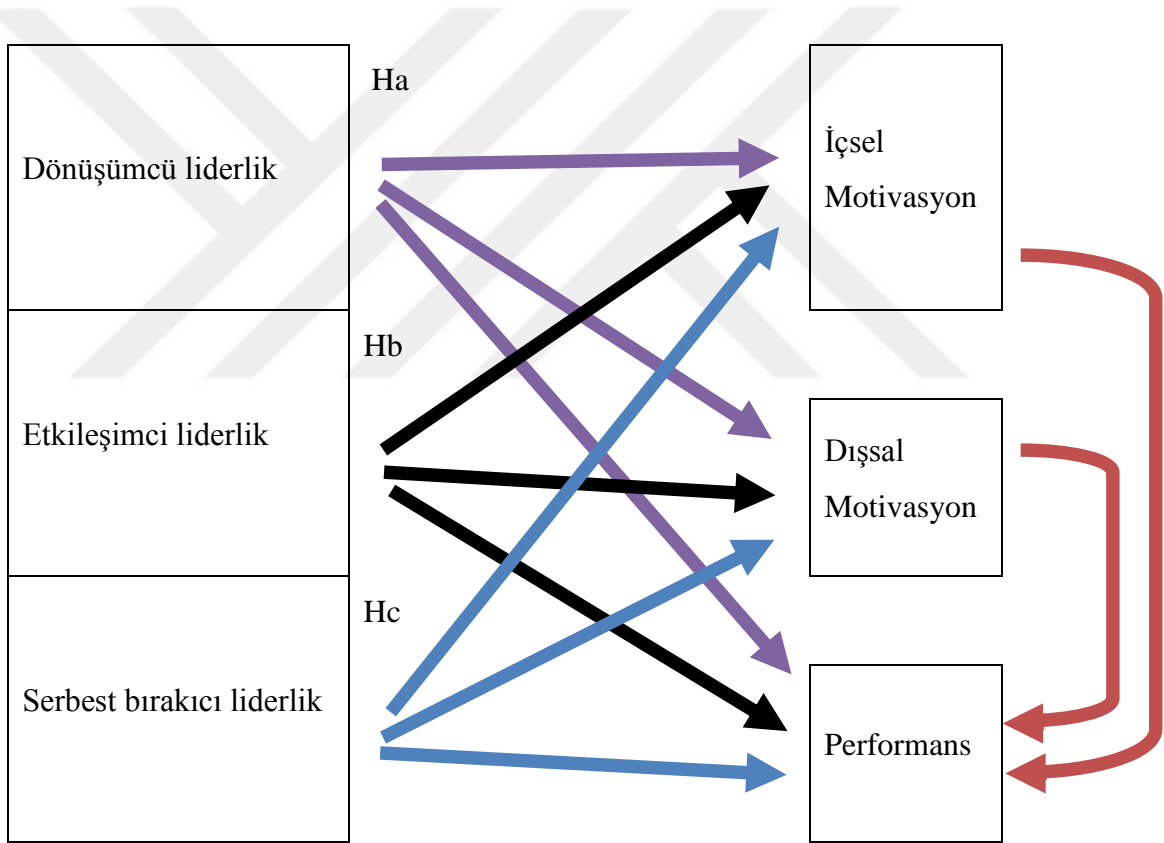
Hc₃: Serbest bırakıcı liderlik türünün performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hd

Hd₁: İçsel motivasyonun performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

Hd₂: Dışsal motivasyonun performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmada izlenmesi planlanan yol bu üç ana ilişkiye dayandırılarak oluşturulmuştur. Oluşturulan araştırma modeli ise şekil 4.1’de görülmektedir.



3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu çalışma tanımlayıcı araştırma modeline göre oluşturulmuş olup dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik türlerinin içsel, dışsal motivasyon ve performans üzerindeki etkisini araştırmayı amaç edinmiştir. Çalışma kapsamında elde edilmiş olan veriler iki şekilde incelenmiştir. Öncelikli olarak frekans analizleri ile katılımcıların

özellikleri belirlenmiştir. İkinci aşamada ise, boyutların açıklanması amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Son olarak ise, elde edilen faktör sonuçları ile liderliğin içsel ve dışsal motivasyon ve performans üzerindeki etkisini belirlemek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Gerçekleştirilen analizlere ilişkin bulgular aşağıda gösterilmektedir.

3.7.1. Ölçümlere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik ölçülmek istenen özelliğin amaca uygun olarak ölçülme derecesi olarak tanımlanmıştır. Güvenilirlik ise bir ölçeğin ölçmek istediği özelliği ne ölçüde doğru ölçtüğünü, ölçeğin üretkenliğini ve sürekliliğini gösterir (Ural ve Kılıç, 2013: 66). Aşağıdaki başlıklarda kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik test sonuçları yer almaktadır.

3.7.1.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizleri likert türü toplamalı ölçeklerde, ölçüm araçlarında maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını ve maddelerin hipotetik bir değişkeni ölçüp ölçmediğini belirler. Esas olarak bir güvenilirlik indeks değeri olan Cronbach alpha, ölçeğin içerdiği maddelerin birbiriyle ne ölçüde tutarlı olduğu ve arka planda gizli, hipotetik değişkeni ne ölçüde temsil ettiği hakkında bilgi verir (Şencan, 2005: 244). Aşağıda ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir (Kalaycı, 2006: 57). Cronbach's Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü;

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ güvenilir değil.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ güvenilirlik düzeyi düşük.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ güvenilirlik düzeyi yüksek.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ güvenilirlik düzeyi çok yüksek

Tablo 3.1'de elde edilen Cronbach's Alfa katsayıları verilmiştir.

Tablo 3.1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Düzeyleri (Cronbach's Alfa)

Ölçek	Soru sayısı	Cronbach's Alpha
Liderlik Ölçeği	35	,808
Dönüşümcü liderlik	20	,920
Etkileşimci liderlik	7	,733
Serbest bırakıcı liderlik	8	,866
Motivasyon	13	,815
İçsel	6	,766
Dışsal	7	,727
Performans	6	,879

Maddelerin Cronbach's Alfa değerleri dikkate alındığında liderlik türlerine ait ifadelerin Cronbach's Alfa değerleri dönüşümcü liderlikte 0,920, etkileşimci liderlikte, 0,733, serbest bırakıcı liderlikte ise 0,866 olduğu görülmektedir. İçsel motivasyon değerinin 0,766 dışsal motivasyon değerinin 0,727 olduğu, performans değerinin ise 0,879 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğimizin güvenilir olduğu görülmektedir.

3.7.1.2. Geçerlilik Analizi

Yapılan çalışmada anket soruları KMO and Bartlett's Testi doğrultusunda incelenmiş ve değerler: Liderlik ölçeği için: 0,915, motivasyon ölçeği için 0,838 ve performans ölçeği için 0,869 olarak belirlenmiştir. Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) and Bartlett's Test, değişkenler arası ilişkinin gücünü ölçümler. KMO, tatmin edici bir faktör analizi yapılabilmesi için örneklemin 0,05'den büyük olması gerektiğini öngörür. Şayet, 0,05'den düşük değişkenler var ise bunlar analize dahil edilmez. Araştırmacı, değişken başına en az 10-15 katılımcıya sahip olmalıdır.

Tablo 3,2'de KMO and Bartlett's Testi değeri açısından incelendiğinde ankette yer alan değişkenlerin geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür (KMO: >0,08; sig<0,001).

Tablo 3.2. Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Düzeyleri

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,915
Liderlik	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5131,520
		Df	595
		Sig.	,000
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,838
Motivasyon	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1251,983
		Df	78
		Sig.	,000
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,869
Performans	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	969,557
		Df	15
		Sig.	,000

Tabloda görüldüğü gibi her 3 ölçekde geçerlilik düzeyleri bakımından yeterli ve faktör analizine uygundur. Faktör analizi, değişkenler arasında birbiri ile korelasyonlu olanları bir kategoriye toplayarak, daha az sayıda faktör elde ederek ve değişken sayısını azaltarak yani bir boyut indirgeme ile analizi görselleştirme ve yorumlama kolaylığı gibi avantajlar sağlanmasındır. İlk olarak 20.yüzyılın başlarında Spearman tarafından geliştirilen faktör analizinin yaygın kullanımı, bilgisayar teknolojisinde 1970'li yıllarda yaşanan hızlı gelişme ile mümkün olabilmıştır (Kline, 1994: 3). Faktör analizi, analizin amacı dikkate alındığında açımlayıcı (keşfedici, exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki temel yöntem ayrılmaktadır. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya, teori üretmeye yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin test edilmesi söz konusudur (Kline, 1994:3; Stevens, 1996: 366-367; Tabachnick ve Fidell, 2001: 672-675). Doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacılar ise, değişkenlerin faktörlerle ve faktörlerin birbirleriyle olan korelasyonlarının tanımlandığı hipotezleri kurmakla başlar ve analizi LISREL gibi paket program kullanarak yaparlar (Büyüköztürk, 2002: 472; Stevens, 1996: 366-368). Bu yüzden çalışmada açımlayıcı faktör analizine başvurulmuştur.

Faktörler arası ilişkinin incelendiği faktör analizi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Ölçek boyutları		
	1	2	3
Çalışanlara öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar.	,732		
Çalışanlara güven verir.	,684		
Yaratıcı olma konusunda çalışanları cesaretlendirir.	,682		
Hedefe ulaşma yollarını keşfetmeye yardımcı olur.	,673		
Kaygıları dinler ve önemser.	,670		
Bilimselliğe gereken önemi verir.	,664		
Coşku ve heyecanı canlı tutar.	,641		
Geleceğe yönelik planlar yapar.	,628		
Değişimden ve yenilikten yana olunmasını ister.	,627		
Yaratıcı fikirleri ödüllendirir.	,614		
Davranışları ile rehberlik eder.	,595		
Enerjik bir yapıya sahiptir.	,582		
Problemler için orijinal bakış açıları oluşturulmasını sağlar.	,579		
Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır.	,548		
Uyum içinde çalışmayı sağlar.	,543		
Ancak, verilen görev yerine getirildiğinde ödüllendirir.	,456		
İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.		,743	
Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır.		,700	
Geri bildirim vermektten kaçınır.		,694	
Karar vermektten kaçınır.		,664	
Sorumluluklarını başkalarına devreder.		,662	
Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur.		,658	
Çalışanlara yol ve yöntem göstermez.		,657	
Acil sorulara cevap vermekte gecikir.		,656	
Şirket içinde çok fazla görünmez.		,594	
Belirlenen hedeflere ulaşamadığında, verdiği değer azalır.		,589	
Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur.		,560	
Kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir.		,353	
Sorunlara etkili çözümler bulur.			-,583
Beklentileri karşılamaya çaba gösterir.			-,550
Risk almaktan hoşlanmaz..			,527
Çalışanları temsil etme yeteneği güçlüdür.			-,519
Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır.			-,508
Yarara olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.			-,445
Sürekli olarak sorumluluklara vurgu yapar.			-,313
Açıklanan Varyans	28,486	12,405	5,069
Toplam Varyans		45,959	

Yapılan faktör analizi sonucuna göre açıklanan toplam varyans 45,959 olup liderlik 3 faktöre yüklenmiştir. Faktör yüklerinin genel olarak yüksek düzeyde çıkması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını, diğer bir ifadeyle soru gruplarının birbirleriyle ilişkili olduğunu ve toplam varyansın %45,959'unu açıkladığını göstermektedir.

Tablo 3.4. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Ölçek boyutları	
	1	2
İşimi tam olarak yapabilecek temel yeteneklere sahibim.	,825	
Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanıyorum.	,817	
Yaptığım işin önemli bir iş olduğuna inanıyorum.	,767	
Yaptığım işi kişisel yetenek ve becerilerime uygun buluyorum.	,758	
Mevcut iş ortamında kendimi önemli biri olarak görüyorum.	,644	
Çalıştığım ortamın fiziksel şartları benim için çok önemlidir.	,583	
Başarılı çalışmalardan dolayı ödüllendiriliriz.		,787
Yaptığım işten aldığım ücret miktarı tatmin edicidir.		,707
Meslektaşlarımdan daha iyi olduğum zaman üstlerim tarafından takdir edilirim.		,696
Mesleğimde kariyer yapma imkânımız vardır.		,668
Özel yaşantım ile ilgili olarak istediğimde işyerinden uzaklaşma imkânım vardır.		,622
Esnek çalışma saatlerine sahibiz.		,582
Mesleğimde, mesleki dayanışma vardır.		,525
Açıklanan Varyans	32,304	18,279
Toplam Varyans		50,582

Yapılan faktör analizi sonucuna göre açıklanan toplam varyans 50,582 olup iki faktöre yüklenmiştir. Faktör yüklerinin genel olarak yüksek düzeyde çıkması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını, diğer bir ifadeyle soru gruplarının birbirleriyle ilişkili olduğunu ve toplam varyansın %50,582'sini açıkladığını göstermektedir.

Tablo 3.5. Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Ölçek boyutu
	1
Sunduğum iş kalitesiyle standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,854
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,849
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,803
Yöneticilerim yaptığım işlerden memnundur.	,760
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,744
Genelde işlerimi beklenenden erken bitiririm.	,737
Toplam Varyans	62,846

Yapılan faktör analizi sonucuna göre açıklanan toplam varyans 62,846 olup tek faktöre yüklenmiştir. Faktör yüklerinin genel olarak yüksek düzeyde çıkması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını, diğer bir ifadeyle soru gruplarının birbirleriyle ilişkili olduğunu ve toplam varyansın performans düzeylerinde %62,846'sını açıkladığını göstermektedir.

3.7.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Bir veya birden fazla dağılımı karşılaştırmak için kullanılan veya örnek verilerinden hareketle frekans dağılımlarını sayısal olarak düzenleyen değerlere tanımlayıcı istatistikler denir (Kalaycı, 2018: 51). Çalışmanın bu bölümünde anket formu ile elde edilen verilerin tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır.

3.7.2.1. Demografik Özelliklerine Göre Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla frekans ve yüzde analizleri kullanılmıştır. Elde edilen değerler Tablo 3. 6'da gösterilmektedir.

Tablo 3.6. Demografik Bilgiler

Değişken	Birim	n	%
Cinsiyet	Erkek	271	82,622
	Kadın	57	17,478
Eğitim	İlköğretim	4	1,220
	Lise	163	49,795
	Ön lisans	92	28,049
	Lisans	63	19,207
	Yüksek lisans	6	1,829
Medeni durum	Bekar	99	30,138
	Boşanmış	9	2,744
	Evli	220	67,073
Yaş	18-25 Yaş arası	29	8,841
	26-40 Yaş arası	239	72,866
	40 Yaş ve üstü	60	18,293
Gelir	1600 TL' den az	6	1,829
	1600-1999 TL	139	42,378
	2000-2999 TL	148	45,122
	3000-3999 TL	21	6,402
	4000 TL' den fazla	14	4,68
Mesleki çalışma süresi	1-5 yıl	84	25,610
	6-10yıl	144	43,902
	11-15 yıl	66	20,122
	16-20 yıl	19	5,783
	21 yıl ve üstü	15	4,573
Şu anki kurumda çalışma süresi	1 yıl	17	5,183
	2 yıl	39	11,890
	3 yıl	51	15,549
	4 yıl	54	16,500
	5 yıl	167	50,875
Çalışma bölgesi	Antalya	91	27,744
	Burdur	103	31,402
	Isparta	134	40,854
Toplam		328	100,0

Demografik değişkenler incelendiğinde, çalışanların %82,6'sının erkek ve %17,4'ünün kadın olduğu görülmektedir. Eğitim seviyeleri incelendiğinde ise çoğunluğunun lisans ve önlisans mezunu olduğu ortaya çıkmıştır, bunun yanında sadece %1,8'lik kısmı yüksek lisans yapmıştır. Çalışanların %67,1'lik kısmı evlidir. Çalışanların yaş değişkeni incelendiğinde büyük bir kısmını yani %72,9'unu 26-40 yaş arası insanlar oluşturmaktadır. Aylık gelir dağılımı incelendiğinde %45,1'lik kısmın 2000-2999 TL ücret aldığı görülmüştür. Mesleki tecrübeleri değerlendirildiğinde %74,4'ünün 5 yıldan fazla tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları çalışma bölgesi değişkenine göre dağılımları %27,7, Antalya, %31,4, Burdur ve %40,9 Isparta şeklindedir.

3.7.2.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu aşamada, araştırma hipotezlerine konu olan değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ortaya konulmuş; frekans ve yüzde analizleri yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Aşağıda yer alan tablolarda katılımcıların ölçeklerle ilgi yargılara verdikleri cevapların tanımlayıcı analizi yer almaktadır.

Liderlik ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler şu şekildedir:

Tablo 3.7. Çalışanların Liderlik Türlerine İlişkin Genel Ortalamalar

	\bar{X}	N	ss
Dönüşümcü Liderlik			
Davranışları ile rehberlik eder.	3,789	328	1,052
Yarara olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.	3,372	328	1,256
Çalışanları temsil etme yeteneği güçlüdür.	3,737	328	1,030
Sorunlara etkili çözümler bulur.	3,804	328	1,060
Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır.	3,881	328	1,046
Beklentileri karşılamaya çaba gösterir.	3,783	328	1,066
Enerjik bir yapıya sahiptir.	3,884	328	,927
Yaratıcı fikirleri ödüllendirir.	3,506	328	1,157
Uyum içinde çalışmayı sağlar.	3,801	328	1,010
Problemler için orijinal bakış açıları oluşturulmasını sağlar.	3,701	328	1,002
Yaratıcı olma konusunda çalışanları cesaretlendirir.	3,896	328	,989
Çalışanlara güven verir.	3,747	328	1,069
Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır.	3,609	328	,973
Coşku ve heyecanı canlı tutar.	3,643	328	1,030
Hedefe ulaşma yollarını keşfetmeye yardımcı olur.	3,765	328	1,018
Bilimselliğe gereken önemi verir.	3,786	328	,990
Geleceğe yönelik planlar yapar.	3,847	328	,958
Değişimden ve yenilikten yana olunmasını ister.	3,899	328	,970
Kayıpları dinler ve önemser.	3,777	328	1,061
Çalışanlara öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar.	3,875	328	1,060
TOPLAM	3,755	328	,653
Etkileşimci Liderlik			
Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur.	3,009	328	1,267
Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur.	2,811	328	1,219
Kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir.	3,420	328	1,097
Belirlenen hedeflere ulaşamadığında, verdiği değer azalır.	2,951	328	1,262
Risk almaktan hoşlanmaz..	2,954	328	1,234
Ancak, verilen görev yerine getirildiğinde ödüllendirir.	3,131	328	1,065
Sürekli olarak sorumluluklara vurgu yapar.	3,603	328	1,014
TOPLAM	3,125	328	,600
Serbest Bırakıcı Liderlik			
Şirket içinde çok fazla görünmez.	2,789	328	1,283
Geri bildirim vermektten kaçınır.	2,701	328	1,244
Önemli konularda müdahale etmektten kaçınır.	2,588	328	1,260
Sorumluluklarını başkalarına devreder.	2,716	328	1,227
Acil sorulara cevap vermekte gecikir.	2,664	328	1,274
Karar vermektten kaçınır.	2,527	328	1,221
İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	2,429	328	1,309
Çalışanlara yol ve yöntem göstermez.	2,384	328	1,208
TOPLAM	2,600	328	,904

Tablo 3.7’de görüldüğü gibi, yöneticilerin en çok ($\bar{x}=3.755$) “dönüşümcü liderlik türünü” en az ise ($\bar{x}=2.600$) “serbest bırakıcı liderlik” türünü gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi’nde çalışanların “etkileşimci

liderlik” türünü ise orta düzeyde gösterdikleri görülmektedir. Bulgulara göre, Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi’nde liderlerin dönüşümcü liderlik stilini gösterme düzeylerinin ($\bar{x}=3,755$), etkileşimci liderlik ($\bar{x}=3,125$) ve serbest bırakıcı liderlik ($\bar{x}=2,600$) türlerinden daha fazla olduğu söylenebilir. Başka bir anlatımla, Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi’nde çalışanların algılarına göre Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi’nde çalışan liderlerin dönüşümcü liderlik davranışına “katılıyorum” düzeyinde, etkileşimci liderlik davranışına “kararsızım” düzeyinde, serbest bırakıcı liderlik davranışına ise “katılmıyorum” düzeyinde katılım gösterdikleri söylenebilir.

Elde edilen bulgulara göre Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi’nde çalışan yöneticilerin şirket içerisinde etkileşimci liderlik stili ve serbest bırakıcı liderlik stili davranışlarından daha çok dönüşümcü liderlik stilini sergilemektedirler.

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik stili ölçeğinde en fazla “Değişimden ve yenilikten yana olunmasını ister” ifadesine katıldıkları, en az katıldıkları ifadenin ise “Yarara olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.” ifadesi olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik ölçeğinde ise çalışanlar en fazla “Sürekli olarak sorumluluklara vurgu yapar”, en az ise “Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur” Etkileşimci ifadesine katıldıkları görülmektedir. Serbest bırakıcı liderlik ölçeğinde ise çalışanların en yüksek ortalama ile “Şirket içinde çok fazla görünmez” en düşük ortalama ise “Çalışanlara yol ve yöntem göstermez.” ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Literatür incelendiğinde birçok çalışmada (Akbolat vd., 2013; Bulut ve Çavuş, 2015; Şeker, 2016; Akçekoca ve Bilgin, 2016; Alkın, 2006; Özkan vd., 2015; Şafaklı, 2005; Yılmaz ve Ceyalan, 2011; Demirtaş ve Şama, 2016; Buluç, 2009; Göksal, 2017; Canbolat, 2016; Keklik, 2012) farklı birçok sektörde yöneticilerin dönüşümcü liderlik türünü diğer liderlik türlerine göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Tablo 3.8. Çalışanların Motivasyon Seviyelerine İlişkin Görüşleri

	\bar{X}	N	ss
İÇSEL MOTİVASYON			
İşimi tam olarak yapabilecek temel yeteneklere sahibim.	4,078	328	1,027
Yaptığım işi kişisel yetenek ve becerilerime uygun buluyorum.	4,163	328	,967
Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanıyorum.	4,071	328	1,076
Yaptığım işin önemli bir iş olduğuna inanıyorum.	4,224	328	,915
Mevcut iş ortamında kendimi önemli biri olarak görüyorum.	3,779	328	1,100
Başarılı çalışmalardan dolayı ödüllendiriliriz.	3,153	328	1,360
TOPLAM	3,91	328	1,074
DIŞSAL MOTİVASYON			
Özel yaşantım ile ilgili olarak istediğimde işyerinden uzaklaşma imkânım vardır.	3,354	328	1,274
Mesleğimde kariyer yapma imkânımız vardır.	3,384	328	1,316
Meslektaşlarımdan daha iyi olduğum zaman üstlerim tarafından takdir edilirim.	3,483	328	1,199
Esnek çalışma saatlerine sahibiz.	3,327	328	1,302
Çalıştığım ortamın fiziksel şartları benim için çok önemlidir.	4,014	328	,974
Yaptığım işten aldığım ücret miktarı tatmin edicidir.	3,031	328	1,297
Mesleğimde, mesleki dayanışma vardır.	3,806	328	1,058
TOPLAM	3,480	328	1,203

Tablo 3.8’de verilen dağılım incelendiğinde, çalışanların en fazla ($\bar{x}=4,22$) “Yaptığım işin önemli bir iş olduğuna inanıyorum.” en az da ($\bar{x}=3,03$) “Yaptığım işten aldığım ücret miktarı tatmin edicidir” ifadesine katıldıkları görülmektedir. Alt ölçek ortalamalarına baktığımızda dışsal motivasyon ortalamalarının daha yüksek olduğu, çalışanların dışsal motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{x}=3,48$).

Aşağıda yer alan tablolarda katılımcıların Performans ölçeği ilgili yargılara verdiği cevapların tanımlayıcı analizler yer almaktadır.

Tablo 3.9. Çalışanların Performans Seviyelerine İlişkin Görüşleri

	\bar{X}	N	ss
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,210	328	,939
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	4,210	328	,839
Sunduğum iş kalitesiyle standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	4,195	328	,811
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	4,271	328	,810
Yöneticilerim yaptığım işlerden memnundur.	4,143	328	,922
Genelde işlerimi beklenenden erken bitiririm.	4,250	328	,841
Toplam	4,213	328	,860

Tablo 3.9’da verilen dağılım incelendiğinde, çalışanların en fazla ($\bar{x}=4,270$) “Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.” en az da ($\bar{x}=4,14$) “Yöneticilerim yaptığım işlerden memnundur” ifadesine katıldıkları görülmektedir.

3.7.3. Ölçekler Arası Normallik Testi

Verilerin normal dağılım gösterip göstermedikleri çarpıklık ve basıklık katsayıları, incelenmek suretiyle araştırılmıştır. Aşağıda ölçekler bazında ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.10. Liderlik Ölçeği Normallik Testi

		Statistic	Std. Error
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Ortalama	3,7555	,03609
	Ortalamalar için %95 güven aralığı	Alt sınır	3,6845
		Üst sınır	3,8265
	5% Kesilmiş ortalama	3,7753	
	Ortanca	3,8000	
	Varyans	,427	
	Std. Sapma	,65358	
	Minimum	1,20	
	Maximum	5,00	
	Açıklık	3,80	
	Çeyrekler arası açıklık	,79	
	Çarpıklık	-,510	,135
	Basıklık	,883	,268
	ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	Ortalama	2,6002
Ortalamalar için %95 güven aralığı		Alt sınır	2,5020
		Üst sınır	2,6985
5% Kesilmiş ortalama		2,5955	
Ortanca		2,6250	
Varyans		,818	
Std. Sapma		,90462	
Minimum		1,00	
Maximum		4,63	
Açıklık		3,63	
Çeyrekler arası açıklık		1,50	
Çarpıklık		,046	,135
Basıklık		-1,030	,268
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK		Ortalama	3,1259
	Ortalamalar için %95 güven aralığı	Alt sınır	3,0607
		Üst sınır	3,1911
	5% Kesilmiş ortalama	3,1310	
	Ortanca	3,1429	
	Varyans	,360	
	Std. Sapma	,60011	
	Minimum	1,57	
	Maximum	4,86	
	Açıklık	3,29	
	Çeyrekler arası açıklık	,86	
	Çarpıklık	-,121	,135
	Basıklık	-,338	,268

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için uygulanan Kolmogorov-Smirnov testinde dönüşümcü liderlik alt boyutu (Skewness: -0,510; Kurtosis: 0,883), etkileşimci liderlik alt boyutu (Skewness: 0,046; Kurtosis: -1,030) ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutu (Skewness: -0,121; Kurtosis: -0,338) değerlerinin normal dağılım gösterdiği (çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ değerleri arasında) tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 3.11. Motivasyon Ölçeği Normallik Testi

		İstatistik değerler	Std. Spm.
Ortalama		3,682	,037
Ortalamalar için %95 güven aralığı	Alt sınır	3,608	
	Üst sınır	3,755	
5% Kesilmiş ortalama		3,687	
Ortanca		3,769	
Varyans		,413	
Std. Sapma		,643	
Minimum		2,00	
Maximum		5,00	
Açıklık		3,00	
Çeyrekler arası açıklık		1,00	
Çarpıklık		-,170	,142
Basıklık		-,767	,283

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için uygulanan Kolmogorov-Smirnov testinde motivasyon ölçeği (Skewness: -0,170; Kurtosis: -0,767) değerlerinin normal dağılım gösterdiği (çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 değerleri arasında) tespit edilmiştir.

Tablo 3.12. Performans Ölçeği Normallik Testi

		İstatistik değerler	Std. Spm.
Ortalama		4,196	,040
Ortalamalar için %95 güven aralığı	Alt sınır	4,116	
	Üst sınır	4,275	
%5 Kesilmiş ortalama		4,236	
Ortanca		4,166	
Varyans		,480	
Std. Sapma		,693	
Minimum		2,17	
Maximum		5,00	
Açıklık		2,83	
Çeyrekler arası açıklık		1,04	
Çarpıklık		-,564	,142
Basıklık		-,536	,283

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için uygulanan Kolmogorov-Smirnov testinde performans ölçeği (Skewness: -0,564; Kurtosis: -0,536) değerlerinin

normal dağılım gösterdiği (çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 değerleri arasında) tespit edilmiştir. Normal dağıldığı için parametrik testler kullanılmıştır.

Katılımcıların algıladıkları liderlik türlerinin, içsel, dışsal motivasyon ve performans değerleri arasında bir ilişki bulunup bulunmadığına ilişkin olarak oluşturulan hipotezlerin sınanmasına tüm ölçekler dahil edilmiştir. Bu ilişki tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) ile test edilmiştir. İki'den daha fazla sayıda grubun ortalama değerlerini kıyaslamak için, varyans analizi (ANOVA) kullanılır. Tek yönlü varyans analizi, farklı birkaç düzeyi bulunan bir bağımsız değişken (faktör olarak ifade edilir) gerektirir. Bu düzeyler, farklı gruplar ya da durumlara karşılık gelir.

3.7.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade eder. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile $+1$ arası değerler alabilir. Katsayının $+1$ olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değeri bir birim artarken, y değeri de bir birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arası mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu (x değeri artarken y değeri azalmaktadır) anlamına gelmektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 261-262).

Araştırma kapsamı demografik bilgiler, liderlik türleri, motivasyon algıları ve performans algılarını içeren anket formu hazırlanmıştır. Çalışma kapsamında uygulanan anket sonucu ölçeklerden ayrı ayrı elde edilen veriler çapraz tablolara ve hipotez testlerine tabi tutularak aralarındaki ilişki incelenmiştir. Bu bölümde ölçekler arası korelasyonlar ve faktörler arası ilişkiye dair bulgular yer almaktadır.

Korelasyon katsayılarının ilişki dereceleri (Ural ve Kılıç, 2013: 244):

Korelasyon Katsayısı	İlişki Derecesi
0-0.29	Zayıf veya Düşük
0.30-0.64	Orta Düzey
0.65-0.84	Kuvvetli/Yüksek
0.85-1	Çok Kuvvetli/Çok Yüksek

Çalışmada liderlik türlerine ait üç boyut ile performans ve içsel, dışsal motivasyon arasında çoklu korelasyon uygulanarak değişkenlerin birbiri ile ilişkisi incelenmiştir.

Tablo 3.13. Liderlik Türleri ile Diğer Değişkenler Arası Korelasyon Sonuçları

		Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik
İçsel motivasyon	Pearson Correlation	,509**	-,270**	-,038
	Sig.	,000	,000	,519
	N	328	328	328
Dışsal motivasyon	Pearson Correlation	,482**	,177**	,216**
	Sig.	,000	,002	,000
	N	328	328	328
Performans	Pearson Correlation	,372**	-,156**	-,010
	Sig.	,000	,005	,855
	N	328	328	328

** . Anlamlılık düzeyi 0.05

İçsel motivasyon ile dönüşümcü liderlik arası pozitif, etkileşimci liderlik ile negatif ve anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilirken serbest bırakıcı liderlik ile içsel motivasyon arası negatif yönde düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Dışsal motivasyon ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt ölçekleri arası arası pozitif yönde anlamlı, serbest bırakıcı liderlik arası pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Performans ölçeği ile dönüşümcü liderlik arası orta düzeyde korelasyon bulunurken serbest bırakıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Etkileşimci liderlik ile performans arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.14. Performans ile Motivasyon Arası Korelasyon Sonuçları

		İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
Performans	Pearson Correlation	,662**	,329**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	328	328

** . Anlamlılık düzeyi 0.01

Motivasyon ölçeği alt ölçekleri ile performans ölçeği toplamı arasında pozitif yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır.

3.7.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi bağımlı bir değişken ile bu bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin bir model ile açıklanmasını ifade eder. Regresyon analizinin amacı değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek, bu ilişkiyi gösteren regresyon denklemini elde etmek ve bu denklemi kullanarak tahminleri hesaplamaktır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 269).

3.7.6.1. Liderlik Türlerinin Motivasyon Üzerine Etkisi

Liderlik türlerinin içsel ve dışsal motivasyonu ne yönde etkilediğini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu regresyon modelinin istatistiksel anlamda geçerli olabilmesi için, Anova tablosunda yer alan anlamlılık sütunundaki değerlerin 0,05'ten küçük (Sig.<0,05) olması gerekmektedir. Eğer sütun değeri 0,05'ten büyük olsaydı ilişkinin anlamsız (tesadüfi) olduğu yorumu yapılabilirdi.

Tablo 3.15. Liderlik Türlerinin İçsel ve Dışsal Motivasyon Üzerindeki Etkisiyle İlgili Anova Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler ortalaması	F	Anlamlılık	
İÇSEL	Dönüşümcü Liderlik	Regresyon	48,388	1	48,388	102,271	,000
		Artan	138,155	324	,473		
		Toplam	186,543	327			
	Etkileşimci Liderlik	Regresyon	13,558	1	13,558	22,886	,000
		Artan	172,985	324	,592		
		Toplam	186,543	327			
	Serbest Bırakıcı Liderlik	Regresyon	,266	1	,266	,417	,519
		Artan	186,277	324	,638		
		Toplam	186,543	327			
DIŞSAL	Dönüşümcü Liderlik	Regresyon	39,471	1	39,471	88,249	,000
		Artan	130,603	324	,447		
		Toplam	170,074	327			
	Etkileşimci Liderlik	Regresyon	5,328	1	5,328	9,443	,002
		Artan	164,746	324	,564		
		Toplam	170,074	327			
	Serbest Bırakıcı Liderlik	Regresyon	7,947	1	7,947	14,312	,000
		Artan	162,127	324	,555		
		Toplam	170,074	327			

Tablo 3.15’de serbest bırakıcı liderlik türü hariç diğer liderlik türlerinin anlamlılık değerinin 0,05’ten küçük (Sig.=0,00<0,05) olduğu görülmektedir. Ancak içsel motivasyon da serbest bırakıcı liderliğin anlamlılık düzeyinin yeterli olmadığı (p>0,05) görülmektedir.

Yapılan araştırmada çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Liderlik türlerinin içsel, dışsal motivasyonu ve performansı ne yönde etkilediğini belirlemek amacıyla dönüşümcü, serbest bırakıcı ve etkileşimci liderlik bağımsız değişken, içsel ve dışsal motivasyon, performans ise bağımlı değişken olarak ele alınıp, çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Aşağıda liderlik türlerinin içsel ve dışsal motivasyon düzeyine etkisine ilişkin tablo yer almaktadır.

Tablo 3.16. Liderlik Türlerinin Motivasyona Etkisi

		B	Std. Hata	Beta	t	sig
İçsel Motivasyon	(Sabit)	2,052	,327		6,272	,000
	Dönüşümcü Liderlik	,579	,070	,453	8,276	,000
	Etkileşimci Liderlik	-,169	,066	-,187	-2,555	,011
	Serbest Bırakıcı Liderlik	,100	,097	,072	1,028	,305
Bağımlı Değişken: Motivasyon						
R: 0,528 R ² : 0,279 F: 37,315; p=0,000						
Dışsal Motivasyon	(Sabit)	,105	,298		,352	,725
	Dönüşümcü Liderlik	,726	,064	,595	11,383	,000
	Etkileşimci Liderlik	,335	,060	,388	5,554	,000
	Serbest Bırakıcı Liderlik	-,078	,089	-,059	-,886	,376
Bağımlı Değişken: Motivasyon						
R: 0,585 R ² : 0,343 F: 50,359; p=0,000						

Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik değişkenlerinin motivasyonu ne şekilde etkilediğine ilişkin gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda; üç liderlik türünün içsel motivasyonu %27,9 oranında açıkladığını, dışsal motivasyonu %34,3 oranında açıkladığını söylemek mümkündür. Dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik değişkenleri içsel motivasyon üzerinde pozitif yönlü, etkileşimci liderlik alt noyutunun ise negatif bir etki yaptığı görülmektedir. Ayrıca serbest bırakıcı liderliğin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. (R: 0,528; R²: 0,279). Buna göre Ha₁ ve Hb₁ hipotezleri kabul edilmiş ve Hc₁ hipotezi red edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik türünün dışsal motivasyon üzerinde pozitif yönlü, serbest bırakıcı liderliğin ise negatif bir etki yaptığı görülmektedir. Ayrıca serbest bırakıcı liderliğin dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür (R: 0,585; R²: 0,273439). Bu sonuca göre Ha₂ ve Hb₂ hipotezleri kabul edilmiş ve Hc₂ hipotezi red edilmiştir.

Söz konusu dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik değişkenlerinin çalışan içsel motivasyonunun %27,9'unu dışsal motivasyonun ise 34,3'ünü anlamlı bir şekilde açıklamıştır. Anlamlılık testleri incelendiğinde dönüşümcü liderlik (p_{içsel}=0,000; p_{dışsal}=0,000) ve etkileşimci liderlik (p_{içsel}=0,011; p_{dışsal}=0,000) değişkenleri çalışanların içsel motivasyonunu ve dışsal motivasyonunu anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Tablo 3.16'da belirtilen regresyon katsayılarına (B) göre, bağımsız değişkenlerin çalışan motivasyonları üzerindeki önem sırası gösterilmiştir.

3.7.6.2. Liderlik Türlerinin Performans Üzerine Etkisi

Liderlik türlerinin performansı ne yönde etkilediğini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu regresyon modelinin istatistiksel anlamda geçerli olabilmesi için, Anova tablosunda yer alan anlamlılık sütunundaki değerlerin 0,05'ten küçük (Sig.<0,05) olması gerekmektedir. Eğer sütun değeri 0,05'ten büyük olsaydı ilişkinin anlamsız (tesadüfi) olduğu yorumu yapılabilirdi.

Tablo 3.17. Liderlik Türlerinin Performans Üzerindeki Etkisiyle İlgili Anova Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	21,361	3	7,120	17,696	,000
Artan	130,367	324	,402		
Toplam	151,728	327			

Tablo 3.17'de anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,00<0,05) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre tablo 3.16'da görülen regresyon modelinin tesadüfi olmadığı anlaşılmaktadır. Aşağıda liderlik alt boyutlarının performans düzeyine etkisine ilişkin tablo yer almaktadır.

Tablo 3.18. Liderlik Türlerinin Performansa Etkisi

	B	Std. Hata	Beta	t	sig
(Sabit)	2,745	,294		9,350	,000
Dönüşümcü Liderlik	,364	,060	,350	6,088	,000
Serbest Bırakıcı Liderlik	-,056	,059	-,074	-,939	,348
Etkileşimci Liderlik	,078	,083	,069	,939	,349

Bağımlı Değişken: Performans
R: 0,375 R²: 0,141 F: 17,696 p=0,000

Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik değişkenlerinin performansı ne şekilde etkilediğine ilişkin gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda; üç liderlik türünün performansı %14,1 oranında açıkladığını söylemek mümkündür (R: 0,375; R²: 0,141). Dönüşümcü liderliğin performansı anlamlı şekilde açıkladığı görülürken diğer liderlik türlerinin anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre Ha₃ hipotezi kabul edilmiştir. Ancak Hb₃ ve Hc₃ hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 3.18'e göre anlamlılık testleri incelendiğinde Dönüşümcü Liderlik (p=0,000) değişkeni çalışanların performansını anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Tablo 3.18'de belirtilen regresyon katsayılarına (B) göre, bağımsız değişkenlerin çalışan performansları üzerindeki önem sırası gösterilmiştir. Standartlaştırılmış regresyon katsayıları incelendiğinde, dönüşümcü liderlik (B=0,364) boyutunun çalışan performansı üzerinde etkileşimci liderlik (0,078) ve serbest bırakıcı liderlik (B=-0,056) boyutlarına kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür.

3.7.6.3. Motivasyonun Çalışan Performansına Etkisi

Çalışanların performans değerlerinin motivasyonu ne yönde etkilediğini incelemek üzere gerçekleştirilen basit regresyon modelinin istatistiksel anlamda geçerli olabilmesi için, Anova tablosunda yer alan anlamlılık sütunundaki değer 0,05'ten küçük (Sig.<0,05) olması gerekmektedir. Eğer sütun değeri 0,05'ten büyük olsaydı ilişkinin anlamsız (tesadüfi) olduğu yorumu yapılabilirdi.

Tablo 3.19. Motivasyonun Performansa Etkisiyle İlgili Anova Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler ortalaması	F	Anlam lılık
İçsel motivasyon	Regresyon	81,780	1	81,780	227,940	,000
	Artan	104,763	324	,359		
	Toplam	186,543	327			
Dışsal motivasyon	Regresyon	18,410	1	18,410	35,445	,000
	Artan	151,664	324	,519		
	Toplam	170,074	327			

Tablo 3.19’da anlamlılık değerinin içsel ve dışsal motivasyon için 0,05’ten küçük (Sig.=0,00<0,05) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre tablo 3.18’de görülen regresyon modelinin tesadüfî olmadığı anlaşılmaktadır. Aşağıda performansın motivasyon düzeyine etkisine ilişkin tablo yer almaktadır.

Tablo 3.20. Motivasyonun Performansa Etkisi

	B	Std. Hata	Beta	t	sig
(Sabit)	1,642	,180		9,133	,000
İçsel Motivasyon	,541	,040	,623	13,440	,000
Dışsal Motivasyon	,103	,042	,114	2,454	,015

Bağımlı Değişken: Performans

R: 0,671 R²: 0,450 F: 118,942; p=0,000

Motivasyon değişkeninin performansı ne şekilde etkilediğine ilişkin gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda; içsel motivasyon alt ölçeğinin ve dışsal motivasyon alt ölçeğinin performans üzerinde pozitif yönlü, anlamlı bir etki (R: 0,671; R²: 0,450) gösterdiği belirlenmiştir. Söz konusu değişken çalışan performansının %45’ini anlamlı bir şekilde açıklamıştır. Tablo 3.20’ye göre anlamlılık testleri incelendiğinde motivasyon ($p_{içsel}=0,000$; $p_{dışsal}=0,015$) değişkeni çalışanların performansını anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Buna göre Hd₁ ve Hd₂ hipotezleri yani içsel ve dışsal motivasyonun performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır hipotezleri kabul edilmiştir.

3.7.7. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırmada öne sürülen hipotezlerin desteklenip desteklenmediği ile ilgili sonuçlar Tablo 3.21’de gösterilmiştir.

Tablo 3.21. Araştırılan Hipotezlerin Genel Görünümü

HİPOTEZLER		
Ha₁	Dönüşümcü liderlik türünün içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Ha₂	Dönüşümcü liderlik türünün dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Ha₃	Dönüşümcü liderlik türünün performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hb₁	Etkileşimci liderlik türünün içsel motivasyona anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hb₂	Etkileşimci liderlik türünün dışsal motivasyona anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hb₃	Etkileşimci liderlik türünün performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
Hc₁	Serbest bırakıcı liderlik türünün içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
Hc₂	Serbest bırakıcı liderlik türünün dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
Hc₃	Serbest bırakıcı liderlik türünün performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
Hd₁	İçsel motivasyonun performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hd₂	Dışsal motivasyonun performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

SONUÇ

Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hale dönüştüğü günümüz dünyasında örgütlerin hayat seyrini devam ettirebilmeleri oldukça zor bir süreç olarak görülmektedir. Önemli teknolojik ve düşünsel gelişmeler ile tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş liderlik olgusu adına bir dönüşümü de beraberinde getirmiştir.

Örgütün varoluşsal amaçlarını yerine getirebilmesi için, örgütün yönetiminin doğru yapılması gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek içinde örgütler lider seçimlerini çok dikkatli yapmalıdır. Günümüz dünyasında değişen ve gelişen koşullar sonucunda liderlikten beklenenler artmıştır. Klasik anlamda liderlik, bir grup insanı, belirli amaçlar doğrultusunda toplayabilme ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için onları harekete geçirme yönünde nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak algılanmaktadır. Günümüzde ise liderlik, sadece insanları etkileme, onları harekete geçirme eylemleri ile sınırlı değildir. Kuruluşun ayakta kalabilmesi için neredeyse aralıksız bir değişim ve bu değişimi çok iyi yönetebilen liderler gerekmektedir.

Liderlik türünün, şartlara önem verilmeden seçilmesi örgüt içerisinde motivasyonu düşürebilir. Bu durum performansı olumsuz yönde etkileyeceği için örgütün hayat seyrini devam ettirebilmesi, günümüz şartlarını göz önünde bulundurursak oldukça zor görülmektedir. Liderlik çalışmalarının çoğu, liderlerin en temel görevlerinden biri olarak; personelin örgütün amaçları doğrultusunda yüksek iş tatminine sahip olmalarını sağlamayı görmektedir. Bu yüzden örgütler çalışanlarından yüksek performans beklerken, çalışanların motivasyonları göz önünde bulundurulmalıdır. Motivasyon, liderlerin örgüt üyelerinin performanslarını arttırmada önemli bir araçtır. Günümüzde motivasyon ve performans arasındaki sıkı ilişki birçok çalışmada vurgulanmaktadır.

Bu araştırma, çalışanların algılarına göre örgüt liderlerinin hangi liderlik türlerini gösterdikleri, liderlik türlerinin çalışanların performans ve motivasyonlarını nasıl etkilediği, aralarında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle liderlik, liderlik türleri, içsel, dışsal motivasyon ve performans kavramları açıklanmıştır. Daha sonra bu konu ve kavramlar çerçevesinde Akdeniz

Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi çalışanlarına yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen verilerle güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara göre çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin yüksek ve yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tanımlayıcı istatistiklerin sonuçları incelendiğinde çalışanların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu, deneyimli oldukları, genelinin 26-40 yaş arasında olduğu ve evli oldukları görülmektedir.

Liderlik türlerine ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde çalışanların, liderleri için en çok dönüşümcü liderlik türünü en az ise serbest bırakıcı liderlik türünü benimsediklerini düşündükleri görülmüştür. Ölçek genelinde en yüksek ortalama dönüşümcü liderlik türüne ait ifadelerden “Değişimden ve yenilikten yana olunmasını ister” ifadesine aitken ölçek genelinde en düşük ortalama serbest bırakıcı liderlik türüne ait ifadelerden “Çalışanlara yol ve yöntem göstermez” ifadesine aittir.

Araştırmamızda liderlik ölçeğine dair elde edilen sonuçlara göre Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi’nde en yüksek düzeyde görülen liderlik türü dönüşümcü liderliktir. Literatürde birçok çalışma, liderlerin dönüşümcü liderlik türünü diğer liderlik türlerine göre daha yüksek düzeyde gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. Aşağıda bazı çalışmaların ayrıntılarına yer verilmiştir.

Gökalp’in (2019) “Liderlik Türlerinin Performans Üzerindeki Etkisi ve Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Uçuş Okulları Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmasında Türkiye’deki uçuş okullarında uçuş eğitimi alan 151 öğrenciye anket uygulanmıştır. Bu çalışmada dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik türlerinin alt boyutlarının performansa etkisi araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından ideal etki ve ilham verici boyutlarının performansa daha çok etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Canbolat’ın (2016) “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)” adlı çalışmasında Doğalgaz alanında hizmet vermekte olan ÇEDAŞ Grubu şirketinde çalışmakta olan 250 kişiye yaptığı anket uygulanmıştır. Bu çalışma demokratik, otokratik ve serbesiyetçi

liderlik türlerinden çalışanların algılarına göre hangisine yakın olduğunu araştırmış ve demokratik liderlik türünün daha çok sergilenmekte olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Motivasyon ölçeğine ilişkin betimsel istatistiklere göre çalışanların algılarına göre çalışanların en fazla “Yaptığım işin önemli bir iş olduğuna inanıyorum.” değişkenine, en az da “Yaptığım işten aldığım ücret miktarı tatmin edicidir” değişkenine katıldıkları görülmektedir. Performans ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler ise, çalışanların algılarına göre çalışanların en fazla “Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim” ifadesine, çalışanların algılarına göre çalışanların en az “Yöneticilerim yaptığım işlerden memnundur” ifadesine katıldıkları sonucuna ulaşmıştır.

Liderlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucuna göre, faktör yükleri genel olarak orta yükseklikte çıkmıştır. Bu nedenle soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını, diğer bir söylemlerle soru gruplarının birbiriyle ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. İçsel, dışsal motivasyon ve performans ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre faktör yüklerinin genel olarak yüksek düzeyde çıkması soruların birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Liderlik türleri, performans ve içsel, dışsal motivasyon arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa bunun büyüklüğünü inceleyebilmek için korelasyon analizi yapılmış; içsel motivasyon ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, serbest bırakıcı liderlik ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dışsal motivasyon da ise ele alınan üç liderlik türü ile de anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Performans ölçeği ile dönüşümcü liderlik arası orta düzeyde korelasyon bulunurken serbest bırakıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Etkileşimci liderlik ile performans arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Hayati ve Caniago (2012) çalışmalarında motivasyon ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar literatürde yapılan birçok çalışma ile (Bartol vd., 2001; Soltani vd., 2003; Usta, 2006; Argon, 2010; Najafi, 2011; Selvarajan ve Cloninger, 2011; Onay ve Ergüden, 2011) paralellik göstermektedir.

Liderlik türlerinin, performans ve içsel, dışsal motivasyona etkilerini öğrenmek için yapılan regresyon analizi sonucuna göre; liderlik türlerinden dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik türlerinin motivasyonu pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Liderlik türlerinden sadece dönüşümcü liderliğin performans üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür. Son olarak içsel ve dışsal motivasyonun performans üzerinde pozitif ve anlamlı yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Bouckenoghe, vd., (2015) liderlik tarzının iş performansına pozitif bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Ayan (2015) ise çalışmasında yine aynı şekilde liderlik tarzının iş performansı ve motivasyon üzerine pozitif etkide bulunduğunu tespit etmiştir.

Alan yazınında yer alan bazı çalışmalar da (Aksu, 2012; Tutar, 2008; Zehir ve Erdoğan, 2011; Walumbwa vd., 2011; Walumbwa vd., 2012) analizler sonucu bulduğumuz bulguları desteklemektedir.

Yüz yüze yapılan anketler sırasında elde edilen bilgilere göre, artık tek tip liderlik türünün yeterli olmadığı, örgütün görmek istediğinin karma özellikleri taşıyan liderler olduğu düşünülmektedir. Çünkü hangi liderlik türü olursa olsun tek başına yeterli olamayacağı görülmektedir. Örneğin ele aldığımız liderlik türleri arasında anket yaptığımız örgütünde içinde bulunduğu birçok örgütte dönüşümcü liderlik türü ağır basmasına rağmen yeterli olmadığı, dönüşümcü liderlik özelliklerinin yanında, etkileşimci liderliğin temel özelliklerinden olan hedeflere ulaşıldığında ödüllendirmenin de motivasyonu ve performansı olumlu yönde etkilediğini ve bunu uyguladıklarını aktarmışlardır. Bunun yanında örgütün özellikle stresli durumlarda ve geçiş dönemlerinde karizmatik liderliğin belirgin özelliği olan vizyonun önemini kavramayı çalışanlarına da benimsetmesi, rekabet üstünlüğü sağlamasında çok önemli rol üstlenmektedir. Örgütlerin hızla yarıştığı bu dönemde stratejik liderlerin en temel özelliği olan örgütün işleyişini çok iyi kavrayıp potansiyelinin tümünü ortaya çıkarmasını sağlaması da örgüt açısından çok önemlidir. Bunun yanında yapılan görüşmelerde liderlerin aidiyet kavramının yüksek olmasına da çok önem verildiği vurgusu yapılmıştır. Gerekliğinde örgütü ailesi gibi gören çalışanların fazla olmasının performansı çok yükselttiğini ve bunu sağlamak içinde çalışan seçimini bu yönde yaptıklarını ve gerekli eğitimi almalarını sağladıklarını belirtmişlerdir.

Daha önce yapılan çalışmaların çoğunda kamu üzerinde çalışılmış olduğu görülmüştür, şu an ülkemizde özel sektörün ekonomiyi büyük ölçüde etkilemesini de dikkate alarak daha çok özel örgütlerde benzer çalışmalar yapılır ise hem sektöre hem de literatüre önemli katkısı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada çıkan sonuçların gerek kamu kuruluşları, gerekse özel kuruluşlar için, özellikle doğru lider seçimi hakkında fikir vermesi açısından bir kaynak niteliğinde olduğu düşünülmektedir. Ayrıca kamu ve özel sektörde çalışan kişilerin göreve alınırken liderlik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değerlendirme yapılmasının kamu örgütlerine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR:

- Akal, Z., (2011), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara, MPM Yayınları.
- Akçakaya, M., (2010), *21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*, Ankara, Adalet Yayınevi.
- Akyol, E.M., (2011), *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Arıkan, R., (2004), *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*, Ankara, Asil Yayın.
- Arıkan, S., vd., (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Ayan, F., (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir, İlya Yayınevi.
- Aydın, S. ve Demir, M., (2007), *Sağlıkta Performans Yönetimi; Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi*, Sağlıkta Dönüşüm Serisi, Ankara, Onur Matbaacılık.
- Barutçugil, İ., (2014), *Liderlik*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B.M., (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York, The Free Press.
- Başaran, E., (1991), *Örgütsel Davranış*, Ankara, Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E., (1998), *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış*, Ankara, Aydan Yayınevi.
- Başaran, İ.E., (2000), *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*, Ankara, Feryal Matbaası.
- Bennis, W. ve Nanus, B., (1997), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York, Harper Business.
- Bentley, T., (2006) *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*, İstanbul, Hayat Yayınları.
- Bingöl, D., (1996), *Personel Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bolat, T., (2008), *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Ankara, Detay Yayıncılık.

- Brophy, J., (2004), *Motivating Students to Learn* London, Lawrence Erlbaum Associates.
- Büyüköztürk, Ş., (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Kuram ve Uygulama Eğitim yönetimi*, Sayı 32, Güz 2002, ss. 470-480.
- Byars, L.L. ve Rue L.W., (2004), *Human Research Management*. Singapur, McGraw Hill.
- Can, H., (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş., (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitabevi
- Celep, C., (2004), *Dönüşümsel Liderlik*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- Cummings, T.G. ve Worley, C.G., (1997), *Organization Development and Change*, United States of America, International Thompson Publishing.
- Çelik, V., (2015), *Eğitimsel Liderlik*, Ankara, Pegem Yayınları.
- Çelik, V.,(1996), *Eğitimsel Reform İçin Yeni Bir Okul Kültürü Eğitimimize Yeni Bakışlar* , Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Daft,R.L.,(2003), *Management*, South Western, Thomson.
- DeMato, D.S., (2001), *Job Satisfaction Among Elementary School Counselors in Virginia: Thirteen Years Later*, Virginia, Doctoral Dissertation.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, N., (1999), *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul, Beta Basımevi.
- Drafke, Ö.W. ve Kossen, S., (1997). *The Human Side of Organizations*, New York, Addison Wesley.
- Erçetin, Ş., (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E., (2003), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, E., (2015), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, E.,(1991), *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını

- Ergün, T., (2015), *Kamu Yönetimi*, Ankara, TODAİE.
- Erkutlu H.V., (2014), *Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*, Ankara, Efil Yayınevi.
- Eroğlu, F., (2009), *Davranış Bilimleri*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Fındıkçı, İ., (2009), *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Genç, N., (2012), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Gibson, J.L., Donnelly, J.H., Konopaske, R. (2012), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, New York, McGraw-Hill.
- Göral, R., (2008), *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Güney, S., (2011), *Örgütsel Davranış*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Gürüz, D. ve Gürel, E., (2006), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Hageman, G., (1997), *Motivasyon El Kitabı*, İstanbul, Rota Yayınları.
- Hicks, H.G., ve Gullert, C.R., (1981), *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, İstanbul, İ. T. A, İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G., (2010), *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, İstanbul, Nobel Yayınları.
- Ivancevich, M., Konopaske, R., Matteson, M.T., (2014), *Organizational Behavior and Management*, New York : McGraw-Hill Companies.
- İlsev, A., (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimde Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Kalaycı, Ş., (2018), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara, Dimanik Akademi.
- Kalkandelen, H., (1997), *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*, Ankara, Anı Yayınları.
- Karasar, N., (2006), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Keçecioğlu, T., (2003), *Lider ve Liderlik*, İstanbul, Okumuş Adam Yayınları,
- Kippenberger, T., (2002), *Leadership Express*, İngiltere, Capstone Publishing.

- Kline, P. (1994). *An Easy Guide To Factor Analysis*:. New York: Routledge.
- Koçel, T., (2005), *İşletme Yöneticiliği:Yönetim ve Organizasyon: Organizasyonlarda Davranış Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Ankara, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T., (2011), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kreitner, R. Ve Kinichi, A., (2009), *Organizational Behaviour*, New York, Graw-Hill International Edition.
- Küçükahmet, L., (2001), *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul, Nobel Yayınları.
- Luthans, F., (2008), *Organizational Behaviour*, U.S.A, McGraw Hill Publishing Company.
- Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K., (2010), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Mirze, K. ve Ülgen, H., (2006), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Literatür Yayıncılık.
- Nakip, M., (2006), *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Northouse, P.G., (2001), *Leadership Theory And Practice*, Chicago,Sage Publication.
- Onaran, O., (1981), *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara, Sevinç Matbaası.
- Oral, S., (1999), *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, İzmir, Kanyılmaz Matbaası.
- Organ D. W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA Lexington Books.
- Organ, D.W., (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA Lexington Books.
- Organ, D.W.,(1990), *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*, Greenwich, CT JAI Press.

- Özer, P.S. ve Topaloğlu, T., (2008), *Motivasyonda Kapsam Kuramları*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgen, H. ve Yalçın, A., (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*, Adana, Nobel Yayınevi.
- Özmete, E.,(2012), *Ankara'da Yaşlı Yoksulluğu: Ekonomik, Sosyal, Kültürel İhtiyaçların Analizi*, Ankara, Ankara Üniversitesi Yaşlılık Çalışmaları Uygulama Ve Araştırma Merkezi.
- Özutku, H., (2010), *Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Porter, L.W. ve Lawler, E.E., (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, New York, McGraw-Hill.
- Robbins, S., Judge, T., (2013), *Organizational Behaviour*, New York, Prentice Hall.
- Robbins, S.P., (2002), *Organizational Behaviour*, U.S.A., Prentice Hall.
- Robbins, S.P., (2003), *Essentials Of Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (2008), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları.
- Saylı, H., Baytok, A.,(2014), *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, J.G., Uhl-Bien, M., (2011), *Organizational Behavior*, Asia, John Wiley & Sons Pte Ltd.
- Springborg, P., (1981), *The Problems of Human Needs and the Critique of Civilisation*, London, George and Unwin LTD.
- Stevens, J., (1996). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, 3rd Ed., Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Stogdill, R. (1981), *Handbook of Leadership*, New York, Collier Mc Milan Ltd
- Sungurlu, M., (2001), *Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı*,. Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları
- Şimşek, M.Ş ve Öge H.S., (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Konya, Eğitim Yayınevi.

- Tabachnick, B.G, Fideli, L.S., (2001). *Using Multivariate Statistics* (Fourth Edition).Boston: Ally And Bacon
- Taşkıran, E., (2011), *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Thompson, A. ve Ryan, A., (2010), *Employee Reward*, London, Institute of Personnel and Development House.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C., (2011), *Human Resource Management*, London, FT Prentice Hall.
- Tortop, N. ve Aykaç, B., (1999), *Yönetim Bilimi*, Ankara, Yargı Yayınları.
- Tutar, H., (2009), *Örgütsel İletişim*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Ural, A. ve Kılıç. İ., (2013), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Ünlü, S., Eroğlu, E., Gökdağ, R., Ergüven, M.S., (2013), *İş ve Yaşamda Motivasyon*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Vroom, V.H., Yetton, P.W, (1973), *Leadership and Decision– Making*, Pittsburgh, University of Pittsburg Press.
- Werner, I., (1993), *Liderlik ve Yönetim*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Yozgat, O., (1984), *İşletme Yönetimi*, İstanbul, Venüs Ofset.
- Yukl, G., ve Lepsinger, R., (2004), *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices*, John Wiley & Sons.
- Yüksel, Ö.,(1981), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Yayınları.
- Zel, U., (2001), *Kişilik ve Liderlik*, Ankara,Seçkin Yayıncılık.
- Zel, U., (2006), *Kişilik ve Liderlik (Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar)*, Ankara, Seçkin Yayınevi.

TEZLER

- Alganer, Y.İ., (2002). Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Alkın, M.C., (2006), Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma, Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Arun, K., (2008), Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi).
- Balekoğlu, F., (1992), Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Birkan, K., (2009), Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri Ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Canbolat, S.G., (2016), Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz), Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Çatır, O., (2009), Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, (Yüksek Lisans Tezi).
- Deliveli, Ö., (2010), Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, (Yüksek Lisans Tezi).
- Deveci, H., (2007), Öğretmenlerin Psikolojik İhtiyaçlarına İlişkin Görüşleri, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Dilek, H., (2005), Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, (Doktora Tezi).

- Erdoğruca, P., (2011). Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Ergin, S., (2016), Fen Bilimleri Öğretmenlerinin Özerklik Desteği İle Öğrencinin Akademik Başarısı Arasındaki İlişkinin Saptanması, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Gökalp, P., (2019), Liderlik Türlerinin Performans Üzerindeki Etkisi Ve Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Uçuş Okulları Üzerinde Bir Araştırma, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Gökkaya, Ö., (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi).
- Göksal, G.Y., (2017), Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Aydın İli Bozdoğan İlçesi Örneği), Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi).
- Güler, S., (2007). Fiedler'in LPC Ölçeği İle Lise Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,(Yüksek Lisans Tezi).
- Gürsoy, A., (2005), Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri Đle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Kanoğlu, B., (2007), Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.ř Örnek Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Kaplan, M., (2007), Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Kültür, Y.Z., (2006), Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).

- Kurtuluş, İ., (2007), Dönüştürücü Liderlik -Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).
- Orhan Yılmaz, E., (2017), Ankara İli İçin Alternatif Bir “Barınma Evi” Önerisi, Hacettepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Ören, S.A., (2006), Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Özkaya, O.M., (2000), Bir Lider Olarak Vehbi Koç, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi).
- Saltürk, M., (2006), İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özellikleri İle Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Şeker, G., (2016). İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Motivasyonuna Ve İşletme Bağlılığına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi)
- Taş, Y.F., (2009), Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Temel, E. (2016), Dönüşümcü Liderlik Ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli’deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Turan, B., (2014), Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algısının Stratejik Liderlik Davranışları Üzerindeki Rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi).
- Tutar, B., (2008), Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).

Uygun, S.V., (2008), Kamu Kurumlarında Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'da Bir Uygulama, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).

Yavuz, E., (2008), Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Doktora Tezi).

SÜRELİ YAYINLAR

Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S., (2014), Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (51), 392-415.

Akbolat, M., Işık, O., Yılmaz, A., (2013), Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6 (11), 35-50.

Akçadağ, S., Özdemir, E., (2005), İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 167-193.

Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö., (2012), Örgütlerde Gelişim Kültürü Ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini Ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, *Yönetim Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-135.

Aksu, G. (2012). Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi, *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-21.

Alper Ay, F., Keleş, K., (2017), Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi, *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.

Amabile, T M., Hill, Karl G., Hennesey, Beth A. ve Tighe, Elizabeth M., (1994), The Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (5), 393-399

Argon, T. (2010). A Qualitative Study of Academicians Views on Performance Evaluation, Motivation and Organizational Justice, *International Online Journal of Educational Sciences*, 2010, 2 (1),

- Avcı U., Turunç Ö., (2012), Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 45-55.
- Avcı, U., Topaloğlu, C., (2009), Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *KMU İİBF Dergisi*, 11, 1-20.
- Ayan, A., (2015), Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 117- 141.
- Bartol, K. M., Durham, C. C., & Poon, J. M. (2001). Influence of performance evaluation rating segmentation on motivation and fairness perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1106.
- Bass, B.M., (1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision, *Organizational Dynamics*, 19, 3-23.
- Bateman, T. S. ve Organ D. W. (1983) "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" *Academy of Management Journal*, 26(4): 587-595.
- Bayram, L. (2006) Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65
- Beğenirbaş, M., ve Çalışkan, A., (2014), Duygusal Emeğin İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Block, L, (2003), The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation, *The Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 318-334.
- Bogler, R., Caspi, A., Roccas, S., (2013), Transformational and Passive Leadership: An Initial Investigation of University Instructors as Leaders in a Virtual Learning Environment, *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), 372-392.

- Bouckenooghe, D., Zafar, A. ve Raja, U., (2015), How Leadership Shapes Employees Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital, *Journal of Business Ethics*, 129, 251-264 .
- Brown, M.E., Trevino, L.K., ve D.A Harrison., (2005), Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Buluç, B., (2009), Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 15 (1), 5-34.
- Bulut, E. ve Çavuş, G., (2015), Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 591-614.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö., (2008), Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması', *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 49-66.
- Çetin, N.G., Beceren, E., (2007), Lider Kişilik: Gandhi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 110-132.
- Çetin, S., Giderler, C., Güler, M., (2017), Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna Ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (4), 36-49.
- Çöl, G., (2008), Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- De Simone, S., (2015), Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers, *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2): 19-23.
- Demirel, D., (2014), “Fârâbi'nin İdeal Devleti: Erdemli Şehir, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 358-369.

- Demirtaş, E. ve Şama, E., (2016), Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,10, 275-298
- Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F., (2007), İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Ercoşkun, M.H., ve Nalçacı, A., (2015), Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri ve Önemi, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 353-370.
- Gül, H., Çöl, G., (2003), Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(17), 163-185.
- Gün, İ. ve Arslan, Ö., (2018), Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik, *Sağlık ve Hemşirelik yönetimi Dergisi*, 5(3):217-226.
- Hayati, K. ve Caniogo, I. (2012), “Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 65, 272-277.
- Hayati, K. ve Caniogo, I., (2012), Islamic Work Ethic : The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 1102-1106.
- Helvacı, A., (2002), Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- Herzberg, F., (1974), Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization, *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.
- Ireland, R.D, ve Hitt, M.A., (1999), Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st. century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 43-57.
- Keklik, B., (2012), Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 14(1), 73-93.

- Kirkman, B. L. & Rosen, B. 1999. Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Kuzgun, Y., (1972), Kendini gerçekleştirme, *Araştırma Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 10(1), 162-178.
- Küçüközkan, Y., (2015), Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2): 86-115.
- Latham, G.P., Locke, E.A., (1979), Goal setting-A motivational technique that Works, *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.
- Maslow, A.H., (1943), A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4): 370-396.
- Murat, G. ve Çevik, E.İ. (2008), İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Zonguldak Kara Elmas Örneği, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (8), 1-18.
- Najafi, L., Hamidi, Y., Ghiasi, M., Shahhoseini, R., & Emami, H. (2011). Performance evaluation and its effects on employees' job motivation in Hamedan city health centers. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 1761-1765.
- Nielsen, T.M., Bachrach D.G., Sundstrom E. ve Halfhill T.R.(2012) “Utility of OCB: Organizational Citizenship Behavior and Group Performance in a Resource Allocation Framework” *Journal of Management*, 38(2):1-27.
- Nielsen, T.M., Bachrach D.G., Sundstrom E. ve Halfhill T.R., (2012), Utility of OCB: Organizational Citizenship Behavior and Group Performance in a Resource Allocation Framework, *Journal of Management*, 38(2):1-27.
- Onay, M., & Ergüden, S. (2011). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa-Sosyal Güvenlik Kurumu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 221-230.
- Özalp Türetgen, İ.Ö., Ünsal, P., Telman, N., (2004), Yöneticiler İçin Liderlik Özelliklerini Ölçen Bir Ölçek Geliştirme, *Psikoloji Çalışmaları*, 24, 25-44.

- Özkan, N.Ö., Akın, S., Durna, Z., (2015), Hemşirelik Öğrencilerinin Liderlik Yönelimleri ve Motivasyon Düzeyleri, *Hemşirelikte Eğitim Ve Araştırma Dergisi*, 12 (1): 51-61.
- Özsalmanlı, A.Y., (2005), Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 13,137-146
- Peker, Ö., (2000), Yönetimde Değişme ve Gelişmeler, *Sayıştay Dergisi*, 36,3-24.
- Pisapia, J.R., Ying, L., (2011), Values and Actions: An Exploratory Study of Scholl Principals in the Mainland of China, *Higher Education Press and Springer*, 6(3), 361–387.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie S.B., Paine J.B. ve Bachrach D.G., (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3):513-563.
- Ryan, R.M., Lynch, M.F., Vansteenkiste, M., Deci, E.L., (2011), Motivation and Autonomy in Counseling, Psychotherapy, and Behavior Change: A Look at Theory and Practice, *The Counseling Psychologist*, 39(2), 193–260.
- Sagie, A. ve Elizur, D., (1999), Achievement Motive and Entrepreneurial Orientation: A Structural Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 375–387.
- Seker, S.E.,(2015), Motivasyon Teorisi, *YBS Ansiklopedi*, 2(1),. 22-26.
- Selvarajan, T.T., Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063-3084.
- Sevinç, H., (2015), Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (39), 944-964.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000), Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment, *Journal of Quality Management*, 5: 27-52.

- Soltani, E., Van der Meer, R., Gennard, J., & Williams, T. (2003). A TQM approach to HR performance evaluation criteria. *European Management Journal*, 21(3), 323-337.
- Sözen Şahne, B. ve Şar, A., (2015), Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi, *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19, 109-115.
- Şafaklı, O.V., (2005), KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 132-143.
- Tengilimoğlu, D., (2005), Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.
- Tunçer, P., (2013), Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Uçar, R., Dağlı, A., (2017), İlkokul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyon ve Yaratıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (60), 198-216.
- Uğurluoğlu, Ö., Çelik, Y., (2009), Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12 (2), 121-156.
- Ulukuş, K.S., (2016), Motivasyon Teorileri Ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4, (25), 247-262
- Usta, İ., 2009. Motivasyon Kuramı Ve Örnek Bir Performans Değerlendirme Uygulaması, *TEKNOLOJİ*, Cilt 9, (2006), Sayı 3, 153-160.
- Walumbwa , F.O., Mayer , D.M. , Wang , P., Wang , H., Workman , K. ve Christensen, A.L., (2011), Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213 .
- Walumbwa, F.O., Morrison, E.W. ve Christensen, A.L., (2012), Ethical Leadership and Group In-Role Performance: The Mediating Roles of Group Conscientiousness and Group Voice, *The Leadership Quarterly*, 23, 953-964.

- Wiley, C., (1997), What Motivates Employees According To Over 40 Years Of Motivation Surveys, *International Journal of Manpower*, 18 (3), 263-280.
- Yıldırım, Y., (2015), Tüketici Davranışları Bağlamında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Yeniden İncelenmesi ve Gösterişçi Tüketim, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 40, 403-428.
- Yıldız, M., (2002), Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları, *Türk İdare Dergisi*, 435: 221-246.
- Yılmaz, A., Ceylan, Ç., (2011), İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (2), 277-394.
- Yörük, D., Dündar, S., (2011), Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 93-106.
- Zehir, C. ve Erdoğan, E., (2011), The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24 , 1389-1404.

DIĞER KAYNAKLAR

- Akçekoca, A., Bilgin, K.U., (2016), Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı, 5-7 Kasım, Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi VI. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu, KKTC.
- Caner, E., (2012), Durumsal Lider, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı, (Proje Çalışması).
- Cömert, M., (2004), Dönüşümcü Liderlik, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 1-12.
- Parıltı, C., (2009) Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı, Kamu-İŞ, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/4415.pdf>

EKLER

EK-1-Anket Formları

ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket formu Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı bünyesinde, Dr. Öğr. Üyesi Ahmet SONGUR denetiminde yürüttüğüm 'Liderlik Türlerinin Çalışan Performansı ve Motivasyonuna Etkisi:(Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi) konulu yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Anketin amacına ulaşması, vereceğiniz yanıtların samimi ve doğru olmasına bağlıdır. Lütfen her soruyu dikkatle okuyarak cevaplayınız. Desteğiniz için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Nagihan İNCE

SDÜ-İİBF İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

A. Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın			
2. Eğitim durumunuz?	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön lisans		
	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek lisans	<input type="checkbox"/> Doktora		
3. Medeni durumunuz?	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Boşanmış		
4. Yaşınız?	<input type="checkbox"/> 18-25	<input type="checkbox"/> 26-40	<input type="checkbox"/> 40 yaş ve üstü		
5. Aylık ortalama geliriniz?	<input type="checkbox"/> 1600 TL'den az	<input type="checkbox"/> 1600-1999 TL	<input type="checkbox"/> 2000-2999 TL		
	<input type="checkbox"/> 3000-3999 TL	<input type="checkbox"/> 4000 TL'den fazla			
6. Mesleki toplam çalışma süreniz?	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü
7. Şu anki kurumunuzda çalışma süreniz?	<input type="checkbox"/> 1 yıl	<input type="checkbox"/> 2 yıl	<input type="checkbox"/> 3 yıl	<input type="checkbox"/> 4 yıl	<input type="checkbox"/> 5 yıl
8. Lokasyon/Bölge	İl.....				

B. Liderlik Ölçeği

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Şirketteki yöneticinizi düşünerek aşağıdaki önermelere katılım düzeyinizi belirtiniz. Şirketteki yöneticim;					
1	Davranışları ile rehberlik eder.					
2	Şirket içinde çok fazla görünmez.					
3	Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur.					
4	Yarara olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.					
5	Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur.					
6	Çalışanları temsil etme yeteneği güçlüdür.					
7	Kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir.					
8	Sorunlara etkili çözümler bulur.					
9	Geri bildirim vermekten kaçınır.					
10	Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır.					
11	Beklentileri karşılamaya çaba gösterir.					
12	Önemli konularda müdahale etmektен kaçınır.					
13	Sorumluluklarını başkalarına devreder.					
14	Enerjik bir yapıya sahiptir.					
15	Yaratıcı fikirleri ödüllendirir.					
16	Uyum içinde çalışmayı sağlar.					
17	Acil sorulara cevap vermekte gecikir.					
18	Belirlenen hedeflere ulaşamadığında, verdiği değer azalır.					
19	Problemler için orijinal bakış açıları oluşturulmasını sağlar.					
20	Yaratıcı olma konusunda çalışanları cesaretlendirir.					
21	Risk almaktan hoşlanmaz..					
22	Çalışanlara güven verir.					
23	Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır.					
24	Coşku ve heyecanı canlı tutar.					
25	Hedefe ulaşma yollarını keşfetmeye yardımcı olur.					
26	Karar vermektен kaçınır.					
27	Bilimselliğe gereken önemi verir.					
28	Ancak, verilen görev yerine getirildiğinde ödüllendirir.					
29	Sürekli olarak sorumluluklara vurgu yapar.					
30	Geleceğe yönelik planlar yapar.					
31	İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.					
32	Değişimden ve yenilikten yana olunmasını ister.					
33	Çalışanlara yol ve yöntem göstermez.					
34	Kaygıları dinler ve önemser.					
35	Çalışanlara öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar.					

C. Motivasyon Ölçeği

<i>Aşağıdaki önermelere katılım düzeyinizi belirtiniz.</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimi tam olarak yapabilecek temel yeteneklere sahibim.					
Yaptığım işi kişisel yetenek ve becerilerime uygun buluyorum.					
Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanıyorum.					
Yaptığım işin önemli bir iş olduğuna inanıyorum.					
Mevcut iş ortamında kendimi önemli biri olarak görüyorum.					
Başarılı çalışmalardan dolayı ödüllendiriliriz.					
Özel yaşantım ile ilgili olarak istediğimde işyerinden uzaklaşma imkânım vardır.					
Mesleğimde kariyer yapma imkânımız vardır.					
Meslektaşlarımdan daha iyi olduğum zaman üstlerim tarafından takdir edilirim.					
Esnek çalışma saatlerine sahibiz.					
Çalıştığım ortamın fiziksel şartları benim için çok önemlidir.					
Yaptığım işten aldığım ücret miktarı tatmin edicidir.					
Mesleğimde, mesleki dayanışma vardır.					

D. Performans Ölçeği

<i>Aşağıdaki önermelere katılım düzeyinizi belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
Sunduğum iş kalitesiyle standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
Yöneticilerim yaptığım işlerden memnundur.	1	2	3	4	5
Genelde işlerimi beklenenden erken bitiririm.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Nagihan İNCE

Doğum Yeri ve Yılı : Isparta-1991

Medeni Hali : Bekar

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Yabancı Diller ve Düzeyi:

İngilizce (Orta Seviye)

İş Deneyimi :

- Süleyman Demirel Üniversitesi Eğirdir Meslek Yüksek Okulu Ücretli Öğretim Elemanı
- Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Eğirdir Meslek Yüksek Okulu Ücretli Öğretim Elemanı