



T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**UZAKTAN ÇALIŞMA MODELİNDE E-LİDERLİĞİN
ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ; TÜRKİYE
ÖRNEĞİ**

AYŞENUR UZUN

İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Elif BAYKAL

İSTANBUL, 2024



T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**UZAKTAN ÇALIŞMA MODELİNDE E-LİDERLİĞİN
ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ; TÜRKİYE
ÖRNEĞİ**

AYŞENUR UZUN

İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Elif BAYKAL

İSTANBUL, 2024

BEYAN

“Uzaktan Çalışma Modelinde E-liderliğin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi; Türkiye Örneği” başlıklı tez çalışmam, bilimsel ahlak ve değerlere uygun olarak tarafımdan yazılmıştır. Tez içinde sunduğum veri, bilgi ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bu veri, bilgi, belge ve değerlendirmeleri etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, bu çalışmada yararlandığım eserlere atıf yaptığımı ve kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

Ayşenur Uzun



ÖNSÖZ

Tez sürecimin her aşamasında engin bilgilerini esirgemedi bana yardımcı olan, sorduğum her soruyu sabırla yanıtlayan, daima anlaşılabilir ve ulaşılabilir olduğunu hissettiren değerli hocam Doç. Dr. Elif Baykal'a,

Huzurlu iş ortamında tezimi tamamlamamda emeği büyük olan, beni yetiştiren, her anlamda geliştiren, yalnızca yöneticim değil hayattaki mentorum Dr. Kurtuluş Emrem'e,

Beni her daim yüreklendiren annem Oya Uzun'a, yol gösteren babam Faik Uzun'a, kendime olan güvenimi artıran abim Yekta Uzun'a, bana benden daha çok inanan hayat arkadaşım Burak Çitak'a,

Son olarak ben çalışırken kitap ve defterlerimi parçalamadan ayaklarımda uyuyarak, sadece varlığıyla bile beni motive eden kedim Turşu'ya teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYON	4
1.1. Motivasyon Kavramı	4
1.2. Motivasyon Süreci	6
1.3. Motivasyonun Önemi	7
1.4 Motivasyon Çeşitleri.....	9
1.4.1. İç Güdüler.....	9
1.4.2. Fizyolojik Motivasyon	9
1.4.3. Sosyal Motivasyon	10
1.4.4. Psikolojik Motivasyon	10
1.5. Motivasyon Araçları	11
1.6. Motivasyon Teorileri.....	12
1.6.1. Kapsam Teorileri	14
1.6.2. Süreç Teorileri	23
İKİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK.....	30
2.1. Liderlik Kavramı.....	30
2.2. Liderliğin Önemi.....	31
2.3. Liderlik Yaklaşımları	31
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	32
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım.....	35
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı.....	35
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı	37

2.3.2.3. Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Yaklaşımı	38
3.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli	40
2.3.3 Durumsal Yaklaşım	41
2.3.3.1. Fred Friedler'in Durumsal Liderlik Kuramı	42
2.3.3.2. Yol Amaç Teorisi	43
2.3.3.3. Üç Boyutlu Liderlik Teorisi	45
2.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli	49
2.3.3.5. Hersey-Blamchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	50
2.3.4. Post Modern Liderlik Yaklaşımları	52
2.3.4.1 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı	52
2.3.4.2 Karizmatik Liderlik	55
2.3.4.3 Etkileşimci Liderlik	56
2.3.5. Modern Liderlik Teorileri	57
2.3.5.1. Stratejik Liderlik	57
2.3.5.2. Paternalistik Liderlik	59
2.3.5.3. Dağıtımcı Liderlik	60
2.3.5.4 Otokratik Liderlik	61
2.3.5.5 Demokratik Liderlik	62
2.3.5.6. Serbesiyetçi Liderlik	63
2.3.5.7. Etik Liderlik	64
2.3.5.8. Paylaşılan Liderlik	66
2.3.5.9. Otantik Liderlik	68
2.3.5.10. Hizmetkar Liderlik	70
2.3.5.11. Spiritüel (Ruhsal) Liderlik	71
2.3.5.12. E-Liderlik	73
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: UZAKTAN ÇALIŞMA	80
3.2. Uzaktan Çalışma Türleri	81
3.2.1. Evde Çalışma	81
3.2.2. Tele Çalışma (Evden Çalışma)	82
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: METOLOJİ VE UYGULAMA	84
4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi, Araştırmanın Sınırlılıkları	84
4.1.1. Araştırmanın Amacı	84

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi	86
4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	86
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi, Araştırma Modeli ve Problem Cümlesi	87
4.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	87
4.2.2. Araştırmanın Modeli	87
4.2.3. Problem Cümlesi	88
4.3. Araştırma Yöntemi ve Verilerinin Toplanması, Ölçekler ve Hipotezler	88
4.3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerinin Toplanması.....	88
4.3.2. Ölçekler.....	89
4.3.2.1. Kişisel Bilgi Formu	89
4.3.2.2. Motivasyon Ölçeği	89
4.3.2.3. E-liderlik Ölçeği.....	89
4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	90
4.3.3.1. E-Liderin Sanal Teknoloji Yeterliği ile Motivasyon İlişkisi.....	90
4.3.3.2. E-Liderin Sanal İletişim Yeterliği ile Motivasyon İlişkisi.....	91
4.3.3.3. E-Liderin Sanal Takım Yönetimi Yeterliği ile Motivasyon İlişkisi.....	93
4.3.3.4. E-liderin Kişisel Rol Yeterliği ile Motivasyon İlişkisi	94
BEŞİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMA BULGULARI.....	96
5.1 Uzaktan Çalışma Yöntemi ile Çalışan Beyaz Yakalı Personellerin Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	96
5.2. Motivasyon ve E-liderlik Ölçeklerinden Elde Edilen Betimsel İstatistikler.....	99
5.3. E-liderlik ile Motivasyon İlişkisi ile İlgili Bulgular	111
5.4. E-liderliğin Motivasyon Üzerine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	116
SONUÇ.....	119
TARTIŞMA	120
KAYNAKÇA.....	127
EKLER	143

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Temel Motivasyon Süreci.....	7
Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	15
Şekil 3. Vroom'un Beklenti Teorisi Modeli	24
Şekil 4. Kişinin ve Başkalarının Sonuç/Çaba Oranlarının Eşitsizlikleri	26
Şekil 5. Klasik Şartlandırma Modeli	28
Şekil 6. Sonuçsal Şartlandırma.....	28
Şekil 7. Locke'un Bireysel Amaçlar Teorisi.....	29
Şekil 8. Ohio State Üniversitesi Yaklaşımı.....	36
Şekil 9. Birey ve Üretime Yönelik İki Faktörlü Davranış Modeli	38
Şekil 10. Yönetim Tarzı Matriksi	39
Şekil 11. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	41
Şekil 12. Friedler Liderlik Modeli.....	43
Şekil 13. Yol-Amaç Liderlik Modeli	44
Şekil 14. Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu.....	46
Şekil 15. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları	47
Şekil 16. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi.....	49
Şekil 17. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Modeli.....	51
Şekil 18. Adair'in Stratejik Liderlik Uygulamaları: 3 Halka Modeli.....	58
Şekil 19. Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli	70
Şekil 20. Araştırma Modeli.....	88
Şekil 21. Sanal Teknoloji Yeterliği ile İçsel Motivasyon İlişkisi.....	112
Şekil 22. Sanal Teknoloji Yeterliği ile Dışsal Motivasyon İlişkisi	112
Şekil 23. Sanal İletişim Yeterliği ile İçsel Motivasyon İlişkisi.....	113
Şekil 24. Sanal İletişim Yeterliği ve Dışsal Motivasyon İlişkisi	113
Şekil 25. Sanal Takım Yönetimi Yeterliği ile İçsel Motivasyon İlişkisi.....	114
Şekil 26. Sanal Takım Yönetimi Yeterliği ile Dışsal Motivasyon İlişkisi	114
Şekil 27. Kişisel Rol Yeterliği ile İçsel Motivasyon İlişkisi.....	115
Şekil 28. Kişisel Rol Yeterliği ile Dışsal Motivasyon İlişkisi	115

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Motivasyon Kuramları.....	13
Tablo 2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Motivasyon ve Hijyen Faktörleri	20
Tablo 3. Özellikler Yaklaşımına Göre Başarılı Liderlerin Özellik ve Becerileri.....	33
Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları.....	96
Tablo 5. Katılımcıların Yaş Dağılımları.....	97
Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları.....	97
Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımları	97
Tablo 8. Katılımcıların Pozisyon Dağılımları.....	98
Tablo 9. Katılımcıların Toplam İş Deneyimi Dağılımları	98
Tablo 10. Katılımcıların Gelir Düzeyi Dağılımı.....	98
Tablo 11. Motivasyon ve E-liderlik Ölçeklerine Ait Betimsel İstatistikler	100
Tablo 12. Cinsiyete Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyeleri	100
Tablo 13. Medeni Duruma Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyeleri	100
Tablo 14. Yaşa Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyeleri	101
Tablo 15. Eğitim Durumuna Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyeleri	102
Tablo 16. Pozisyonlara Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyeleri.....	103
Tablo 17. Pozisyonlara Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyelerine Ait ANOVA Testi Bulguları	105
Tablo 18. Toplam İş Deneyimine Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyeleri.....	106
Tablo 19. Toplam İş Deneyimine Ait İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyelerine Ait ANOVA Testi Bulguları.....	108
Tablo 20. Gelir Düzeyine Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyeleri.....	109
Tablo 21. Gelir Düzeyine Ait İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyelerine Ait ANOVA testi	110
Tablo 22. Korelasyon Analizi Bulguları	111
Tablo 23. E-liderlik Boyutlarının İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisi	116
Tablo 24. E-liderlik Boyutlarının Dışsal Motivasyon Üzerindeki Etkisi	117

ÖZET

Bu çalışmada e-liderlik tarzının uzaktan çalışma yöntemi ile çalışan personeller üzerinde bazı davranış gereklilikleri ve yetenekleri göz önünde bulundurulmuş, pozitif etkiler yaratarak motivasyonlarını pozitif anlamda etkileyebileceği öngörülmüş ve uzaktan çalışma yöntemi ile çalışanlar üzerinde e-liderlik ile motivasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek adına bir model ve araştırma kurgusu oluşturulmuştur. Bu araştırmanın amacı uzaktan çalışma modelinde e-liderliğin hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalı personellerin motivasyonları üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde motivasyon ile ilgili kavramsal bilgilere, ikinci bölümde liderlik ve liderlik tipleri ile ilgili bilgilere, üçüncü bölümde uzaktan çalışma kavramına ve son bölümde ise çalışmanın araştırma bulgularına yer verilmiştir. Verileri toplamak için anket tekniği uygulanmıştır. Anketler Türkiye genelinde hizmet sektöründe çalışan 423 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma bir demografik bilgi formu, Mottaz (1985) tarafından geliştirilen daha sonra Bristlin ve diğerleri (2005) ve Mahaney ve Lederer (2006) tarafından geliştirilerek iyileştirilen, Dünder, Özutlu ve Taşpınar (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış motivasyon anketi ve Tekinay (2015) tarafından geliştirilmiş e-liderlik anketi ile yapılmıştır. Elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları, varyans ve frekans analizleri, korelasyon analizi ve regresyon analizi SPSS programı ile analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda elde edilen bulgularla demografik özelliklerin içsel ve dışsal motivasyon üzerindeki etkileri, e-liderlik ile motivasyonun ilişkili kavramlar olduğu ve bazı e-liderlik alt boyutlarının içsel ve dışsal motivasyon üzerindeki etkileri tespit edilerek hipotezler test edilmiştir. Araştırma bulguları incelenerek araştırma sonuçları tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: e-liderlik, motivasyon, sanal liderlik, uzaktan çalışma

ABSTRACT

In this study, some behavioral requirements and abilities of e-leadership style on the employees working with telecommuting method were taken into consideration, it was predicted that it could positively affect their motivation by creating positive effects and a model and research setup was created in order to reveal the relationship between e-leadership and motivation on telecommuting employees. The purpose of this study is to examine the effect of e-leadership on the motivation of white-collar employees working in the service sector. The study consists of 4 sections. In the first part, conceptual information about motivation, in the second part, information about leadership and leadership types, in the third part, the concept of telecommuting and in the last part, the research findings of the study are given. Questionnaire technique was applied to collect the data. The surveys were conducted with the participation of 423 employees working in the service sector across Turkey. The research was conducted with a demographic information form, a motivation questionnaire developed by Mottaz (1985) and later developed and improved by Bristlin et al. (2005) and Mahaney and Lederer (2006), adapted into Turkish by Dündar, Özutlu and Taşpınar (2007) and an e-leadership questionnaire developed by Tekinay (2015). The averages, standard deviations, variance and frequency analysis, correlation analysis and regression analysis of the obtained data were analyzed with SPSS program. With the findings obtained as a result of these analyzes, hypotheses were tested by determining the effects of demographic characteristics on intrinsic and extrinsic motivation, that e-leadership and motivation are related concepts, and the effects of some e-leadership sub-dimensions on intrinsic and extrinsic motivation. Research findings were analyzed and research results were discussed.

Keywords: e-leadership, motivation, virtual leadership, telecommuting

GİRİŞ

Liderler sözleri, davranışları, hareketleri ve eylemleriyle toplulukları etkileyen ve harekete geçiren kişilerdir. Hitap ettikleri topluluklarda örnek kişi konumundadırlar. Çalışanlar için rol modeldirler (Akın, 2019:2) Liderliğin insanlığın başlangıcından beri var olduğu düşünülmektedir. İnsanlar doğası gereği topluluk halinde yaşayan sosyal varlıklardır. Topluluk halinde yaşamak hem sosyal açıdan hem de yaşamı devam ettirebilmek için önemli bir durumdur. Topluluklar zamanla belirli kurallar ile sürdürülen bir düzen üzerine kurulmuştur. Bu kurallar gruplar arası karmaşıklığı önlemek, barış ve refah içinde yaşamak gibi amaçlara hizmet etmektedir. Liderler ise bu gruplar içerisindeki örnek, saygı duyulan ve bu kuralların uygulanması sürecinde yol gösterici olarak görülen kişilerdir. Tarih boyunca savaşlar başarılı liderler ile yönetilmiş, topluluklardaki nizami düzen liderler tarafından sürdürülmüş, sorunlar liderler öncülüğünde çözülmüştür. Günümüzde ise kurulan başarılı şirketlerin elde edilen başarılarında liderlerin payı tartışılmaz bir gerçek olarak kabul edilmektedir (Tiryaki, 2008:3). Liderlik kavramının 5000 yıllık Mısır Hieroglif Yazıtlarından (Gül, 2003:3; Aykanat, 2010:3) başlayarak bugün halen üzerine araştırmaların devam ettiği bir konu olduğu görülmektedir. Bu araştırmalar liderliğin zaman içinde değişime uğradığını göstermektedir. Liderlik insanlığın gelişimiyle gelişmiş ve değişimiyle değişmiştir. Örgütsel yönetim alanındaki yönetim biçimlerinin değişmesi, çalışma biçimlerinin artması, teknolojinin ilerlemesi ve yeni bilimsel çalışmaların yapılması liderlik kavramını bu gelişmelerle birlikte dönüşüme uğratmıştır. Her liderlik tipi farklı davranışlar sergileyebilir ancak hepsinde hedefler benzerdir. Liderler her çalışanını ayrı ayrı ele alırlar, değerlendirirler, onların performanslarını ve verimliliklerini arttırmayı hedeflerler. Çalışanların motivasyonu liderler için önemli bir konudur. Belirli motivasyon araçları ve teknikleri kullanarak çalışan motivasyonunu arttırmaya yönelik çalışmalar yaparlar. Bu şekilde hem çalışanlarının hem de örgütün hedefleri için çalışmış olurlar. Motivasyon konusu ve motive eden faktörler her birey için değişkenlik gösterebilir. Bir çalışanı motive eden bir durum başka bir çalışan için ters etki gösterebilir. Liderler bu sebeple her çalışanı ve motive olma durumlarını ayrı değerlendirilmelidir.

Teknolojinin hızla gelişmesi, iş ortamlarındaki işlerin ağırlıklı olarak elektronik ortama geçirilmesi, bilgi teknolojilerinin daha fazla kullanılması, 2020 yılında Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi ilan edilen COVID-19 salgını gibi salgınlar ve ülkemizde yakın zamanda meydana gelen büyük depremler gibi doğal afetler sonucu uzaktan çalışma biçimi yavaş yavaş hayatımıza girme sürecindeyken bu süreç hızlanmış hem şirketler hem de çalışanlar bu sürece uyum sağlamaya başlamıştır. Bazı şirketler uzaktan çalışma biçimini kalıcı hale getirirken bazı şirketler ise hem uzaktan hem de yüz yüze çalışma biçimini bir arada benimsemiştir. Dünya genelinde uzaktan çalışma hızla yayılan ve tercih edilen bir çalışma şekli haline gelmiştir. Uzaktan çalışma yöntemi ile çalışmalarını sürdüren şirketlerde bu süreçte değişen tek şey çalışma biçimi olmamıştır. Ekipler, yöneticiler, iş süreçleri, yönetim faaliyetleri ve liderlik biçimleri de bu değişimden etkilenmiştir. Uzaktan çalışma yönteminin alt başlığı olan tele çalışma veya evden çalışma bilgi teknolojileri aracılığıyla işin, iş ortamı dışında gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Kavi ve Koçak, 2010:76). Bu çalışma biçimi çalışanların; iş ortakları, müşteriler, sanal ekipler, yöneticiler ve sanal liderler ile sanal iletişim araçları kullanarak iletişim kurmasını gerektirir. E-posta, mesaj, görüntülü konuşma, toplantı odaları ve ses kayıtları aracılığıyla kurulan ilişkiler yüz yüze kurulan ilişkilere kıyasla daha fazla iletişim sorununa neden olabilir. Ortaya çıkan iş veya iletişim gibi her konu ile ilgili sorun yine bu yöntemlerle çözülmelidir. Bu gibi durumlar uzaktan çalışma yöntemi ile işlerini sürdüren çalışanlar ve sanal ekipler için sanal bir liderlik ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. E-liderlik, birey ve grupların tutum, davranış ve hareketlerini bilişim teknolojileri aracılığıyla etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Walvoord ve diğerleri,2008; Çalışkan, 2012:41-42). E-liderler doğru teknolojik araçlar kullanarak çalışanlar ile iletişim kurarlar. Çalışanların birbiri ile sanal ortamda iletişim halinde olabilmelerini sağlarlar. İş süreçlerini takip ederler ve denetlerler. Oluşabilecek sorunları yine bu iletişim araçları aracılığıyla çözüme kavuşturmaya çalışırlar. Geleneksel liderlerin yaptığı gibi doğru motivasyon tekniklerini sanal yollarla uygulamaya çalışırlar bu sayede çalışanların performans ve verimliliklerinin artmasını hedefler.

Çalışmanın birinci kısmında motivasyon kavramı, motivasyon süreci, motivasyon çeşitleri, önemi, motivasyon araçları ve motivasyon teorileri olan kapsam teorileri ile süreç teorileri detaylı açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci kısmında ise liderlik kavramı,

liderliğin önemi, liderlik teorileri ve özellikle e-liderlik olmak üzere liderlik tipleri ele alınarak detaylı açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü kısmında uzaktan çalışma kavramına ve türlerine değinilmiştir. Çalışmanın dördüncü kısmında araştırmanın amacı, kapsamı, önemi, sınırlılıkları, evreni, örneklem, araştırma modeli, problem cümlesi, araştırmanın yöntemi, verilerin toplanması, ölçekler ve hipotezler açıklanmıştır. Araştırmanın son kısmında uygulamanın bulguları ve veri analizleri tanımlanmıştır. Demografik bilgilerin motivasyon üzerindeki etkileri, korelasyon analizi ve regresyon analizi yorumlanarak hipotezler test edilerek açıklanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYON

1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon ilk olarak Woodworth tarafından 1918 yılında kullanılmış olup “bir organizmayı çeşitli şekillerde harekete geçiren enerji birikimi” olarak tanımlanmıştır (Ertan, 2008:23). “Movere” kelimesinden türetilmiştir. Latince olan bu kelime “hareket etmek” anlamına gelir (Adair, 2003:9; Önen ve Kanayran 2015:49). Motivasyon kavramının tanımlanması ile ilgili çalışmalar 1800’lü yıllardan itibaren başlasa da 1950’li yıllardan itibaren endüstri sürecinde kişilerin yerinin ve rolünün artmasıyla önemi vurgulanmıştır. 1800 yıllarından itibaren çalışanların “kaynak” olarak nitelendirilmesi ve her kaynağın olduğu gibi “insan” kaynağının da verimli bir şekilde kullanılması gerektiğinin farkına varılması motivasyona verilen önemin yıllar içinde artmasına neden olmuştur (Kayacan, 2020:1). Motivasyon kişilerde belirli bir harekete, davranışa başlama heyecanı uyandıran güdüler ile ilişki halinde olunan psikolojik bir süreç olarak tanımlanabilir (Mirze, 2010:148). Kişinin harekete geçmesini sağlamak dışında, harekete devam etmesini ve olumlu yöne yönelmesini de sağlar (Yapar, 2005:6).

Motivasyon ile ilgili tanımlar ve çalışmalar incelendiğinde belirli noktaların üzerinde durulduğu görülmektedir. Literatürdeki tanımlamalarda bir hedef belirlenmesi ve bir ihtiyaç duyulması, bu hedefi gerçekleştirme amacıyla duyulan bir arzu ve gerçekleştirmek için sarf edilen çaba olarak sıralanabilen üç temel unsurdan bahsedilmektedir (Kayacan, 2020:3). Motivasyon mutlaka bir amaca ve ödüle yöneliktir. Amacı olmayan bir unsur için kişi motive olamaz (Sevinç, 2015:945).

Motivasyonun temeli güdülere dayanmaktadır. İhtiyaçların ortaya çıkması insanların bu ihtiyaçları gidermek istemesi üzerine harekete geçmesine neden olmaktadır. Harekete geçirilmiş ihtiyaca ise motiv (güdü) adı verilmektedir (Luthans, 1995:141; İbicioğlu vd., 2013:94). Birbirine benzeyen davranışlar farklı güdülerden ortaya çıkabilir. Aynı şekilde bazı değişik davranışlar da bir güdüden ortaya çıkabilir. Güdüler, birbirlerini tamamlayabildiği gibi, birbirlerinin etkisini de azaltabilir. Bir insan için birçok istek olabilir bunun sonucunda güdülerin sayısı artar. Güdülerin tatmin edilmesi bazı ihtiyaçların giderilmesinde olumlu etkiler oluşturmalarının yanında bazı yönlerden

tatminsizlik yaşamasına neden olabilir. Örneğin bir kişinin işinde terfi alması örgütsel açıdan tatmin edilmesini sağlarken arkadaşları tarafından kıskanılmasının sosyal açıdan tatminsizlik gibi etkileri olabilir. Güdüler tatmin edildiği sürece davranışları etkileme özelliklerini kaybeder. Bazı ihtiyaçlar ise tatmin edilseler dahi kaybolmaz hatta güçlenebilir. Güdülerin sırası değişebilir. Bazı güdüler arkasından gelen başka güdülerin tatmini ile geride bırakılabilir ve güdüler farklı şiddet seviyeleri ile kendilerini gösterirken tatmin edildikleri oranda artışları da değişebilir (Aydıntan, 2021;155).

Temelinde insan ve insan psikoloji olması sebebiyle motivasyon kavramı karmaşık bir yapıdadır. Bir kişinin motivasyonu çoğunlukla doğrudan kişisel özellikleri ile ilgili olmaktadır. Genel anlamda insanlar için motivasyon kavramı benzer birçok özellik barındırır da farklı özellikler içermektedir. Bunun sebebi insanları harekete geçiren güdülerin kişisel istekleri ile alakalı olmasıdır. İnsanların kişilikleri, yetiştikleri çevre, farklı yapıda olmaları isteklerinin ve ihtiyaçlarının farklı olması anlamına da gelmektedir. Bu yüzden motive etme yöntemleri kişisel olmalıdır. Bir kişiyi motive eden bir unsur, diğer kişi için etkisiz olabilir (Erönçer, 2004:102). Örneğin bir işletmede bir çalışanı maaş gibi ekonomik faktörler motive ederken başka bir çalışanı takdir edilme motive edebilir. Bunlara dayanarak bireyselliğin motivasyon konusu için kilit noktayı oluşturduğu ve bir çalışanı motive etmenin aslında onu tanımaktan geçtiği söylenebilir.

Motivasyon madde olarak ele alınabilen, incelenen bir konu değildir. Kişilerin ancak davranış biçimlerinin gözlemlenmesi ve incelenmesi ile fikir edinilebilecek bir konudur. Bu yüzden yöneticilerin çalışanlarının davranış biçimlerini incelemesi, çalışanlarının davranışlarını gözlemleyerek motivasyonları hakkında bilgi edinmeleri ve bu bilgiler ışığında onları motive edecek stratejiler uygulamaları gereklidir (Koçel, 2014:730).

Kişinin motivasyonu iş yapma isteği, işi tamamlama arzusu, öğrenme gayreti ile ilgilidir. Kişi bunlardan etkilenmektedir. Doğal olarak kişi de işi etkilemektedir. İş kişinin hayatında ekonomik, kariyer, sosyal statü, psikoloji gibi konular ile ilgili anlamlarla bütünleşmektedir. Aynı zamanda iş için de kişi önemlidir. İşin tamamlanması, doğru bir şekilde sonuca ulaşması işi yapan kişi ile alakalıdır (Koçel, 2014;731). Motivasyonu etkileyen önemli faktörlerden biri de kişiye uygun iş verilmesi ve işe uygun kişi seçimi

yapılmasıdır. Kişi kendi yeteneklerine, bilgi birikimine, yetkinliklerine uygun olmayan bir iş için uygun şartlar oluşmadığından yeteri kadar motive olamayabilir. Tam tersi bu faktörler göz önüne alınıp doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesi kişinin motivasyon ile ilgili yaşayabileceği problem oranının düşmesini sağlayabilir.

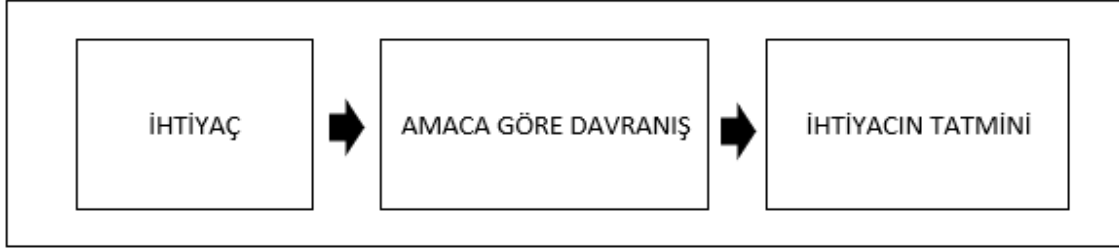
Motivasyonu kişinin bir amaca ulaşmak için ‘yoğunluk, yön ve çabadaki ısrar süreci’ olarak tanımlayan Robbins bu tanımdaki yoğunluk kelimesini çalışmanın boyutu, yön kelimesini yönelinmiş amaç, ısrar kelimesini ise kişinin bu çabayı gösterdiği süre olarak açıklamıştır (Robbins, 2007:186; Mercanoğlu, 2012:49). Aynı zamanda Robbins (1984) belirli motivasyon önerileri sunmuştur. Bu önerileri; kişisel özellikler, iş ve sistem değişikliklerini dikkate alarak kişilerin davranış, tutum, istek ve ihtiyaç farklılıklarını analiz etmek ve kabul etmek, doğru iş için doğru kişi seçimi yapmak ve bunun güdüleyici özelliğinin farkına varmak, amaç belirlemek ve çalışanlara bu amaçlara ulaşmadaki başarıları için geri bildirimlerde bulunmak, amaçların çalışanlar tarafından ulaşılabilir amaçlar olduğunun algılanmasını sağlamak, bireysel farklılıklara göre ödülleri belirlemek ve ödüller için belirli performans hedefleri ortaya koymak, yetenek, iş ve birim farklılıklarını göz önünde bulundurarak adil ölçüm yapmak ve ödülleri çalışanların verimliliklerine göre belirlemek, işletmelerde motivasyon sistemi ve parasal teşviklere önem vermek olarak sıralamıştır.

1.2. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci bir güdünün ortaya çıkması üzerine belirli bir davranışı gerçekleştirmek amacıyla harekete geçme durumunu içeren bir süreçtir. Birey ihtiyaç hissettiği andan itibaren bu ihtiyacı gidermek ister ve buna yönelik davranışlarda bulunur. İhtiyaç giderildiği takdirde kişi tatmine ulaşır. Giderilmezse tatminsizlik ortaya çıkar ve motivasyon etkisini kaybetmez (Aşıkoğlu, 1996; Üstün ve Taş, 2021:257).

Motivasyonun süreci için 3 temel aşamadan bahsetmek mümkündür. Davranış tetiklenir, bu davranışa yönelik kişinin koyduğu hedefler doğrultusunda harekete geçilir ve sonuca ulaşılır (Selen, 2009:11). Şekil 1 incelendiğinde öncelikle ortaya çıkan bir ihtiyaç, daha sonra bu ihtiyacın tatmin edilmesi amacıyla gerçekleşen davranış ve en son ihtiyacın tatminine ulaşma görülmektedir. Bu süreç hem motivasyonun tanımlanmasına

destek olmuş hem de motivasyon ile ilgili çalışmalar için temel oluşturmuştur (Kayacan, 2020:4).



Şekil 1. Temel Motivasyon Süreci

Kaynak: Hodgetts, 1999:496; Kayacan, 2020:4.

Motivasyon süreci kesintisiz bir süreçtir ve değişime uğrar. Kurumlar da kişiler de zaman içinde değişebilir. Motivasyon yöntemlerinin de bu değişime ayak uydurması gerekir. Değişen kurum amaçları, çalışan ihtiyaçları, çalışanların kişisel özellikleri gibi unsurlar yanında motivasyon yöntemleri ve araçları değişmezse zaman içinde problemlerin oluşması kaçınılmaz olacaktır. Bu yüzden motivasyon konusu örgütler için bilimsel temellere dayandırılarak sürekli üzerinde çalışılan ve takip edilen bir konu olmalıdır (Sevinç, 2015:945).

1.3. Motivasyonun Önemi

Günümüzde motivasyonun yönetim sürecinde önemli bir konu olarak görülmesini sanayi devriminin son zamanlarına bağlamak mümkündür. Makine, robot ve otomasyonun artması çalışanların yaptıkları işlerin iç tatmininden mahrum kalmasına sebep olmuştur. İşçilerin yaptıkları işlerden zevk alma ve bir işi tamamlama tatminleri düşmüştür. Üst yönetim ile iletişimleri azalmıştır. Yalnızca verilen emirleri yerine getirerek çalışmak zorunda kalmışlardır. Kişiler yaptıkları işlerde kendilerini özgür hissetmediklerinde ve karar verebilecekleri hareket alanları kısıtlandığında işten aldıkları zevk düşer, bu kişileri tembelliğe yöneltir. Bu sebeple kişileri motive eden faktörlerin tespiti ve bu tespitlere yönelik yapılacak uygulamalar iş için oldukça ciddi bir önem kazanmıştır. Motivasyon aracılığıyla birey kendi çabalarını örgütsel amaçlar doğrultusunda harcarıp örgüt verimliliğine katkıda bulunurken bir yandan da kendisi de

doyumuna ulaşmış olur (Önen ve Kanayran, 2015:50). Hem kişilerin kişisel ihtiyaçlarının karşılandığı hem de örgüt amaçlarına ulaşabilecekleri bir çalışma ortamı yaratılmalıdır. (Aydıntan, 2021;151).

Kişiyeye özgün olması motivasyonun en temel özelliğiyken, örgüt içinde iş görenlerin davranışlarını ve performanslarını etkilemesi en önemli rolüdür (Ivancevich ve Matteson, 1990:120; Mercanlioğlu, 2012:48). Örgütün verimliliğinin yükselmesi için motivasyon önemli bir faktördür. Motivasyon araçlarını doğru kullanarak çalışan etkinliğini arttırmak örgüt verimliliğini doğrudan etkiler. Çalışan memnun olur, işini severse motivasyonu ile birlikte başarısı da artar. Rekabet ortamında başarılı olabilmek için işin eksiksiz ve zamanında yapılması gerekir. Motive olmuş çalışanlar bu sürecin sorunsuz ilerlemesine katkıda bulunur (Yapar, 2005:23).

Bu da ancak kişilerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasıyla mümkün olabilir. Motivasyon örgütte istekli ve aktif çalışanların olmasını sağlar. Şirkete canlılık getirir. Şirkette hevesli ve istekli çalışanların olması iş performansını ve verimi doğrudan etkilemektedir. Günümüzde makinelerin, aletlerin ve robotların çoğunlukta olduğu ve insan gücünün en az olduğu işletmelerde bile insan önemli bir kaynaktır. Bu makinelerin çalışmasını sağlayacak insan gücü olmadıkça üretim ve verimden bahsedilmesi mümkün değildir. Söz konusu insan gücü ise verimli çalışabilmek için motivasyona ihtiyaç duymaktadır. Bu yüzden günümüzde çalışan motivasyonu işletmelerin verimi ile doğrudan ilişkilidir (Yapar, 2005;7-8). Motivasyonun amacını insan kaynağını sağlayan kişilerin performanslarının yükselmesini ve bunun sonucunda örgütün amaçlarına verimli ve etkin çalışarak ulaşılmasını sağlamak olarak tanımlayabiliriz (Tunçer, 2013;91).

Motivasyonun işletmeler için ne kadar önemli olduğunu vurgulamak amacıyla Norman Maier tarafından “Performans = Yetenek x Motivasyon” formülü öne sürülmüştür. Bu formül motivasyonun örgütler için insan kaynakları, örgütsel psikoloji ve davranış gibi alanlarda ne kadar önemli olduğunu göstermiştir. Formülde anlatılmak istenen çalışanın yeteneği ile motive edilerek hedeflenen performansa ulaşabilecek olmasıdır (Kayacan, 2020:5). Ertan’ın (2008) örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı üzerine yaptığı çalışmada da çalışanların iş motivasyonları ile performansları arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çağan’ın

(2012) Gülhane Askeri Tıp Akademisi'nde 403 hemşire üzerinde motivasyon ve performans ilişkisi ile ilgili yaptığı çalışmada hemşirelerin içsel motivasyonları arttıkça genel iş performanslarının da arttığı tespit edilmiştir. Köroğlu ve Avcıkurt'un (2014) 437 turist rehberinin üzerinde yaptığı çalışmada motivasyon ve performans ilişkisinin pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Öztürk ve Doğuç'un (2020) 462 hastane çalışanının üzerinde yaptığı çalışmada da performans ve motivasyon ilişkisinin pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

1.4 Motivasyon Çeşitleri

Motivasyon kavramının temeli güdülere dayanır. İnsanın yaşamında ihtiyaçları güdüler tarafından belirlenir. Güdülerin çeşitlerine yönelik yapılan sınıflama aşağıdaki gibidir ve motivasyon çeşitlerini oluşturur (Soykenar, 2008:4).

1.4.1. İç Güdüler

İçgüdü biyolojik bir güçtür. Bu biyolojik güç doğuştan gelen eğilimi veya davranışı kontrol eder (Karataş, 2011:9). İçgüdüler, bireylerin doğal olarak adlandırılan ihtiyaçlarına yönelik ortaya çıkar. Bilinçsizce sergilenen davranışlardır, öğrenilmez (Doğanlı ve Demirci, 2014:48). İnsanlar doğduklarından itibaren öğrenme isteği barındırırlar. Başarma, başarılı olma, kariyer yapma isteği de içgüdüsel bir örnektir (Nal ve Sevim, 2019:399).

1.4.2. Fizyolojik Motivasyon

Bireylerin en gerekli ihtiyaçlarıdır. Fizyolojik motivasyon bu ihtiyaçların giderilmesini esas alır (Üstün ve Taş, 2021:257). Fizyolojik motivasyon, insan yaşamının devam edebilmesi için en temel ihtiyaçların elde edilmesine yönelik ortaya çıkar ve yarı bilinçli yarı bilinçsizlerdir. Bu motivasyonlar beslenme, barınma, ısınma vb. faktörler olarak sayılabilir ve şiddeti değişse dahi tüm insanlarda bulunurlar. (Yapar, 2005:15).

Fizyolojik ihtiyaçlar hiçbir zaman yok olmayan ve tekrarlayan ihtiyaçlardır. Acıkmak ve su içmek gibi tatmin edilebilir ancak bir süre sonra yeniden kendini ortaya çıkarır. İnsanın biyolojik yapısı gereği, hayatta kalabilmek için belirli aralıklarla tatmin edilmesi gerekir. Bu ihtiyaçlar bireyin temel ihtiyaçları olmasından dolayı birey fizyolojik

gereksinimlerden motive edilmez çünkü içsel olarak ortaya çıkan ihtiyaçlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:90; Yapar, 2015:15).

1.4.3. Sosyal Motivasyon

Sosyal güdüler, insan hayatı için en temel faktörlerden biri olan iletişim duygusuyla kendini gösterir. Sosyal motivasyon, fizyolojik motivasyonlardan sonra ortaya çıkar. Bir yere, bir gruba ait hissetmek, toplumda kabul görmek, özgür yaşamak, beğenilmek, sevilmek, çevredeki insanlarla bağ kurmak gibi faktörleri içerir. Bu güdüler insan hayatı ile paralel ilerler. Okul hayatında arkadaşlık kurmak ve başarılı olmak isteyen bir kişi iş hayatında yükselmek, takdir edilmek ihtiyacı hisseder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; Üstün ve Taş, 2021:258-259).

Yapılan araştırmalarda sosyal istek ve ihtiyaçların çok güçlü ve etkili motive edici oldukları tespit edilmiştir. Yapılan bir incelemede, çalışanların bir kısmına diğerlerinden daha fazla ücret verildiği ancak onları diğerlerinden ayırdıkları belirtilmiştir. Bir süre sonra bu çalışanların iş değişikliği talep ettikleri tespit edilmiştir (Alan, 2006:80).

1.4.4. Psikolojik Motivasyon

İstek, korku, sevinç, özlem, üzüntü gibi ihtiyaçları kapsar (Yapar, 2005:16). Bireylerin davranışlarını etkileyen psikolojik ve ruhsal ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların bazıları doğuştan gelebilir bazıları ise sonradan kazanılabilir. Psikolojik güdüler fizyolojik ve sosyal güdülerden daha karmaşık bir yapıya sahiptir ve diğer güdüler kadar net bir neden tespit edilemez (Üstün ve Taş, 2021:259). Bu motivasyon türü diğer motivasyonlar gibi temel ihtiyaçlara dayanmaz ve sonucu diğerlerinde olduğu gibi benzer tatminler getirmez. Örneğin, insanların mutlu olduğu, üzüldüğü, korktuğu şeyler aynı olmaz, kişiye özeldir. Aynı olsa dahi boyutu farklılık gösterir. Bunların yanında da aynı kişi için bile zaman içinde değişikliğe uğrayabilen unsurlardır.

Psikolojik motivasyon doğrudan bireyin kişiliğini ve davranışlarını etkiler. Bu davranışların etki, tepki ve nedenlerini anlamak zordur. Doğuştan gelebilir, çocukluk çağında ortaya çıkabilir, zaman içinde olgunlaşabilir veya soy ile aktarılabilir. Bu davranışlar kişinin psikolojik motivasyonuna yön verir (Yapar, 2005:16-17).

1.5. Motivasyon Araçları

Bireylerin farklı özellik ve davranışlara sahip olması yöneticilerin kişilere özel yöntemler geliştirmesini gerektirir. Bireylerin bu farklılıkları, uygulanması gereken farklı motivasyon araçlarını da beraberinde getirir. Her motivasyon araçlarının, her çalışan üzerinde aynı etkiyi göstermesi mümkün değildir. Motivasyon araçları 8 grupta toplanmıştır. Bunlar; rekabet, yönetime katılım, etkin iletişim, kariyer geliştirme, eğitim olanakları, kaliteli çalışma yaşamı, takdir edilme ve ödüllendirme, yetki ve sorumluluk şeklinde sıralanmaktadır (Hodgetts,1997:305; Mercanoğlu, 2012:50).

Motivasyon insan davranışlarını ve bu davranışları harekete geçiren, davranışların süresini ve yönünü belirleyen bazı unsurlar içermektedir (Ergin, 2005:120; Akbolat vd., 2013:38). Bu unsurlar içsel ve dışsal motivasyon olarak gruplandırılmaktadır. Bu iki grup ayrımının ilk kez içsel motivasyon ile ilgili psikolojik çalışmalarda yapıldığı görülmektedir. William James'in 1890'lı yıllarda motivasyon konusunu incelediği ve yaptığı çalışmalarda bu konu üzerinde dikkat çektiği görülmektedir. Woodwarth (1918) ise içsel olarak motive olmuş davranış ile ilgili ilk teoriyi yazmıştır. Bu teoriye göre kişinin bir harekete başlaması için dışsal güdüler gerekse dahi kişi içsel güdüler olduğu sürece etkili bir şekilde harekete devam edebilir. Daha sonra Allport (1937) bu bakış açısına "fonksiyonel özerklik" ismini vermiştir (Deci ve Ryan, 1985:11; Özdaşlı ve Akman, 2012:76).

İçsel motivasyon, çalışanların işin kendisi tarafından motive edilmesidir. Kişinin davranışlarına müdahale eden dışsal güç yoktur. İçsel motivasyonda araçlar doğrudan işin doğası ile ilgilidir. İçsel motivasyon faktörleri arasında işte bağımsızlık, çalışanın işe verdiği önem, sorumluluk, kişinin kendi yetenek ve becerilerini kullanma olanakları gibi faktörler vardır (Mottaz, 1985:366; Ersarı ve Naktiyok, 2012:82). Bazı durumlarda kişisel tatmin maddi tatminlerin önüne geçer, daha güdüleyici olur ve insanlar için daha fazla şey ifade edebilir. Bazı insanlar kendini geliştirmenin, bilgilerini arttırmanın, yeni sorumluluklar almanın da bazı ihtiyaçlarını karşıladığını düşünür. Onlar için gelişme, öğrenme, sorumluluk alma tatmin edicidir (Dessler, 1997:325; Akbolat vd., 2013:38). Yüksek içsel motivasyon düzeyi beraberinde aynı oranda başarı getirir (Yazıcı, 2009:37).

Dışsal motivasyon, bireyin çevresinden gelen etkiler ile ilgilidir yani bireyi motive eden çevresinden gelen etkililerdir. Örneğin, çalışanın performans değerlendirilmesine göre aldığı ücret, şirket içi aldığı terfiler, takdir edilmesi gibi faktörleri içerir. Bu faktörlerin sosyal ve örgütsel araçlar olmak üzere iki boyutu vardır. Sosyal boyutu iş arkadaşları ile iletişim, yardımseverlik, yönetici desteği gibi konuları içerir. Örgütsel boyut ise ikramiyeler, ödüller, çalışma ortamı ve çalışma şartları gibi konular ile ilgilidir (Ersarı ve Naktiyok, 2012:82). Dışsal motivasyon, davranışın nedenselliğinin çevrede olması olarak da açıklanabilir. Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak ikisi arasındaki temel fark içsel motivasyonda kontrol bireyin kendinde olmasına karşılık dışsal motivasyonda kontrol çevrededir (Yazıcı, 2009:37). İkisi arasındaki fark işin içeriği ve bağlamı olarak açıklanabilir. Örneğin, iş ile ilgili sorumluluklar ve işi başarmak gibi faktörler genelde kişinin performansına bağlı aynı zamanda işin kendisi ile ilgilidir. İçsel motive edici faktörler kişinin işi yaparken hissettiği içsel kazançlardır yani kendini doğrudan ödüllendirmesidir. Kişi bunu hissettiğinde kendini motive eder. Terfi, ödüller, maaş gibi faktörler ise işin çevresi ile ilgilidir. Dolayısıyla dıştan gelen kazançlardır. İçsel faktörlerde olduğu gibi işi yaparken elde edilen ödüller değildir (Newstrom ve Davis, 2002:109; Özdaşlı ve Akman, 2012:76). Motivasyon içsel de dışsal da olsa, insanları harekete geçiren, iş isteği ve hevesini arttıran güçlerin bir araya gelmesiyle oluşur (Daft, 2000:23; Akbolat vd., 2013:38).

Motivasyon konusunda çeşitli teoriler mevcuttur. İçsel ve dışsal motivasyon bu teoriler için önemlidir. Bu teorilerden içsel faktörler konusu ile ağırlıklı ilgilenen teoriler “Kapsam Teorileri”, dışsal faktörler ile ağırlıklı ilgilenen teoriler ise “Süreç Teorileri” olarak gruplandırılmıştır (Mercanoğlu, 2012:49).

1.6. Motivasyon Teorileri

Motivasyon konusunda geliştirilmiş birçok teori bulunmaktadır. Bu teoriler kişileri motive edecek faktörlerin belirlenmesi, bu motivasyonun sürekli hale gelebilmesi ve mevcut motivasyonu yükseltmek amacıyla geliştirilmiştir (Koçel, 2014:733). Örgütler, yöneticilerin ve akademisyenlerin uzun zamandır üzerinde durduğu bir konu olan motivasyon ile ilgili 1900’den bugüne geliştirilmiş farklı teoriler mevcuttur. Bu teoriler motivasyonu açıklamıştır ve motivasyonun farklı özellik ve yönlerini ortaya çıkardığı için birbirlerinden ayrılmıştır. Motivasyonun kompleks bir kavram olmasından dolayı henüz

motivasyonu her yönüyle alan bir kavramın geliştirilmediğini söylemek yanlış olmaz (Ataman, 2002:440; Gültekin, 2014:7).

Motivasyona yönelik kuramlar, bireylerin gösterdikleri davranışın nedenleri ve bireylerin gösterdikleri davranış nedenlerinin süreçlerini açıklamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Çoğu teori her ikisi yerine genellikle birisi üzerinde yoğunlaşmıştır (Tosi vd., 1990:268; Özer ve Topaloğlu, 2008:1).

TÜR	KURAM	TEMEL VARSAYIM
<i>Kapsam Teorileri</i>	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	5 kademe ihtiyaç vardır ve bireyin her hareketi bu ihtiyaçları gidermeye yöneliktir.
	McGregor'un X ve Y kuramı	X kuramı bireyleri olumlu davranış sergileyen, Y kuramı bireyleri olumsuz davranışlar sergileyen çalışanlar olarak değerlendirir.
	McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	Başarma, ilişki kurma ve güç kazanma ihtiyaçlarını içerir.
	Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	Bireylerin motive olması için gereken asgari şartları hijyen faktörler sınıflamıştır.
	Alderfer'in ERG Kuramı	Var olma, ait olma ve gelişme ihtiyaçlarını içerir.
<i>Süreç Teorileri</i>	Skinner'in Koşulanma Kuramı	Öğrenme bir davranış sonucunda meydana gelir. Çevre tarafından benimsenen davranışlar tekrar edilir.
	Vroom'un Beklenti Kuramı	Beklenti ve araçsallığa bağlı olarak bireyler belli bir iş için çaba gösterirler.
	Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı	Bireyi içsel ve dışsal ödüller motive eder.
	Adams'ın Eşitlik Kuramı	Örgüt içi eşitsizlik algısının çalışan verimliliği üzerindeki etkisini tartışır.
	Locke'nin Amaç Kuramı	Örgüt içi temel motivasyon belirleyicisi çalışanların amaçlarıdır.

Tablo 1. Motivasyon Kuramları

Kaynak: Paşaaahmetoğlu ve Yeloğlu, 2017: 156; Cosgun, 2019:11

Motivasyon teorileri iki başlık altında toplanmaktadır. Birincisi, içsel faktörlere önem veren “kapsam teorileri”dir. Bu teoride kişinin hisleri, algıları, kişisel yetenekleri, istekleri, beklentileri tutum ve davranışları gibi konular üzerinde durulmaktadır. Bu teorilere göre, yöneticiler, İş görenleri bu faktörler üzerinden değerlendirerek motive etmeyi hedeflerler. İkincisi de dışsal faktörlere ağırlık veren “süreç teorisi”dir. Bu teorilerde

ise, içsel faktörlerden çok dışsal faktörlerden etkilendiği üzerinde durulmaktadır. İş görenleri dışarıdan etkileyecek faktörler belirlenir ve bu faktörleri değiştirerek çözüme gitmek amaçlanır (Koçel, 2014:733).

1.6.1. Kapsam Teorileri

Kapsam Teorileri motivasyonu klasik teoriler çerçevesinde ele alır. Bireyleri hangi etmenlerin motive ettiği konusu üzerinde çalışılmıştır. Bu etmenlerin işleyişleri veya kişilerin davranışları üzerindeki etkileri ile ilgili yeterli bilgi verilememiştir (Konur, 2006:29).

1.6.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı motivasyon teorileri arasında en çok bilinenidir. Maslow (1970)'a göre insanlar doğduklarından bu yana belirli ihtiyaçlara sahiptir. İnsanların davranışları bu ihtiyaçlara yöneliktir. Bu ihtiyaçlar karşılanana kadar insanların davranışlarını etkilemektedir. Bu ihtiyaçlar hiyerarşik şekilde sıralanmakta ve en alttaki gereksinimler karşılandıkça üst gereksinime doğru ilerlemektedir. Karşılanan ihtiyaçlar kişinin davranışını artık etkilemez (Özer ve Topaloğlu, 2008:2). Gündüleyici özelliklerini kaybeder ve yerini tatmin edilmeyen bir üstteki ihtiyaca bırakır (Telman vd., 1998; Karapınar, A. 2008:7). Güçlü ihtiyaç diğer şiddeti düşük ihtiyaçları geri planda bıraksa da giderildiğinde diğer basamaktaki ihtiyaç güdüleme özelliği kazanır (Ayhan, 2009:50). Bu durumda kişiyi üst seviyedeki ihtiyaç harekete geçirir. Ancak daha düşük seviyelerdeki ihtiyaçlar yeterince tatmin edilmediyse, üst seviyedeki ihtiyaçlar güdüleyici olmaz (Mirze, 2010:150). Giderilmeyen her ihtiyaç aslında kişi için motivasyon kaynağıdır.

Maslow (1943:4) kuramına göre temel ilkeler 3 maddede sıralanabilir. Kişiler sürekli istekleri ve ihtiyaçları olan canlı varlıklardır, sadece önceki ihtiyacın karşılanmasıyla yeni bir ihtiyacın ortaya çıkabilir ve bu ihtiyaçların kişi için önem sırasına göre sıralanması gerekir (Yelkikalan vd., 2020:141). Yaklaşımına göre kişinin ihtiyaçları beş temel kategoride toplanmıştır. Bu hiyerarşi şu şekildedir (Koçel, 2010:735);

1. Fizyolojik ihtiyaçlar
2. Güvenlik ihtiyaçları

3. Sosyal ihtiyaçlar
4. Kendini gösterme ihtiyaı
5. Kendini tamamlama ihtiyaı

Maslow'un teorisi temelde insanların birden fazla ihtiyaç tarafından motive edildiğini ve bu ihtiyaçların önem sırasına göre hiyerarşik bir şekilde sıralandığını ifade eder. Bu ihtiyaçlar ve hiyerarşik yapıları aşağıdaki şekilde gibidir (Selen, 2009:14);



şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Abraham H. Maslow; "A Theory of Human Motivation; Selen, 2009:15.

Maslow bu düzende ki ihtiyaçları "düşük seviye" ve "yüksek seviye" olarak iki gruba ayırır. Düşük seviye ihtiyaçlar ilk iki basamaktaki temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsarken, sonraki 3 basamaktaki sosyal, saygı ve statü, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise yüksek seviye ihtiyaçları oluşturur (Selen, 2009:14). Bu iki seviye arasında Maslow'a göre belirli farklar mevcuttur. Yüksek seviye ihtiyaçlar düşük seviyeye göre niteliksel farklar içerir. Yüksek seviye ihtiyaçların hayatı devam ettirme noktasında önemi düşük seviye ihtiyaçlara göre daha azdır. Bu sebeple düşük seviyeli

ihtiyaçlara göre daha kolay vazgeçilebilir ve aciliyeti daha azdır. Yüksek seviyeli ihtiyaçların karşılanabilmesi eğitim, sosyal çevre, finansal güç gibi kavramlarla daha fazla ilişkilidir. Bireye saygı duyulması, kendisinin eğitim seviyesi ile ilişkilidir, bu bilgi seviyesini algılayıp değerlendirebilecek sosyal çevre de gereklidir. Düşük seviye ihtiyaçların giderilmesi için ise bu şartlar daha az aranır. Bireylerin doğumlarından itibaren düşük seviyeli ihtiyaçlarının giderilmesi gerekir, yüksek seviye ihtiyaçlar ise zamanla ortaya çıkar (Karapınar, 2008:7-8).

a. Fizyolojik ihtiyaçlar

En alt basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçlar bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için en ilkel ihtiyaçlardan oluşur (Üstün ve Taş, 2021:257). Fizyolojik ihtiyaçlar bireylerin doğumunda başlayıp yaşamı boyunca, hayat sonuna kadar devam eden temel ihtiyaçları içerir. Birinci basamaktır. Hava, yemek yeme, su, cinsellik, barınma gibi öğrenilmeyen ihtiyaçları barındırır (Yelkikalan vd., 2020:141).

Bireylerin doğuştan gelen ihtiyaçlarıdır. İnsan, yaşamın sürdürülmesi için önemlerine göre sıralanmış bir hiyerarşiye göre davranışlarını şekillendirir. Bu sebeple insanın öncelikle biyolojik bir varlık olduğu göz önüne alınırsa yaşamını devam ettirebilmesi için fizyolojik ihtiyaçlarını karşılaması gerekir (Yeşil, 2016:169-170). Bu ihtiyaçlar süreklilik gösterir ve tatmin edildikten bir süre sonra yeniden ortaya çıkar (Yapar, 2015:36). Fizyolojik ihtiyaçlar az miktarda bile olsa tatmin edilmediğinde insan yaşamı için risk oluşturur (Küçüközkan, 2015:103). Karşılanmaması halinde insan hayatındaki dengeler bozulur, bu ihtiyaçlar dışında her şey ikinci planda kalır (Tiryaki, 2008:102).

Bir işte çalışmak ve karşılığında para kazanmanın asıl amacı tüm ihtiyaçlardan önce temel olarak bu ihtiyaçları gidermektir. Kişi çalışmasının karşılığında aldığı ücreti öncelikle yemek, su, barınma gibi ihtiyaçları için harcar (Önen, 2005:33; Karapınar, 2008:10). Poduska (1992) tarafından yapılan çalışmada bu ihtiyaçların giderilebilmesinin belirli bir maddi yeterlikle olabileceği belirtilmiştir. Kişinin bu ihtiyaçları gidererek yaşamını sürdürebilmesi finansal gücü ile ilişkilidir. Devletlerin yoksulluk ve açlık sınırına göre açıkladığı değerler fizyolojik ihtiyaçlara örnek olarak gösterilebilir. Her ikisi

de insan yaşamı için en düşük düzeyde fizyolojik ihtiyaçların temel alınmasıyla belirlenir (Kula ve Çakar, 2015:196-197).

b. Güvenlik İhtiyacı

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine göre fizyolojik ihtiyaçlardan sonraki 2. temel basamaktır. Bu ihtiyaç giderilmeden diğer basamaklardaki ihtiyaçların giderilmesi mümkün değildir. Birey fizyolojik ihtiyaçları tatmin edildiğinde kendini güvence altına almak için güdülenir. Olası tehlikelere, olası tehditlere, oluşabilecek yokluğa karşı korunmak ister. Bu güdüye güvenlik ihtiyacı denir (Eren, 2010:504; Sevinç, 2015: 946). Güvenlik ihtiyaçları fiziksel güvenlik, ekonomik güvenlik, korku ve endişeden kaçınma, hayatta kalmak için gerekli olan araçlar, gelebilecek zararlardan korunmak, olarak sıralanabilir. Temelinde bireyin kendini güvende hissetmesi vardır (Abukan, 2014:17).

Güvenlik problemi yaşayan bir birey diğer basamaklar için güdülenemez. Güvenlik problemi varken sevgi, aitlik, saygı gibi ihtiyaçlarını gideremez. Bu problemi yaşayan bir insan öncelikle bu problemi ortadan kaldırmaya odaklanacaktır. Örnek olarak, yakın geçmişimizde terör sorunuyla karşı karşıla olunan bölgelerdeki insanlar verilebilir. Bu bölgelerdeki en varlıklı insanlar tüm varlıklarını bırakmak zorunda kalsalar bile güvenlik problemi yaşadıkları için göç etmek zorunda kalmışlardır. Güvenlik uğruna birçok fedakârlık yapmışlardır (Kula ve Çakar, 2015:197).

c. Sosyal İhtiyaçlar

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması sonucu ortaya çıkar. Sevme, sevilme, insanlarla ilişki kurma, bir grup içinde yer alma, ait olma, arkadaş edinme gibi ihtiyaçlar ile ilgilidir (Yeşil, 2019:169). Bu ihtiyaçlar insanların sosyal ilişki boyutunu temsil eder. Birey belirli bir sosyal ortamda bulunmak, bu ortamdaki insanlarla iletişim kurmak ve buraya kendini ait hissetmek ister.

Yöneticiler genellikle bu ihtiyaçları görmezden gelir. Yöneticilerin çalışanlar ile bu ihtiyacı gidermeye yönelik etkinlikler yapması önemlidir. İş yerlerinde spor faaliyetleri, sinema, piknik, tiyatro gibi etkinliklerin düzenlenmesi çalışanların sosyal ihtiyaçlarını gidermesinde rol oynar (Eren, 2010:505-506; Sevinç, 2015:946).

d. Saygı ve Statü İhtiyaçları

İnsanlar fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını gerçekleştirdikten sonra çevreleri tarafından tanınma, yaptığı işlerde başarılı olma, toplumda iyi imaj oluşturma ve takdir edilme gibi ihtiyaçlar hisseder (Yeşil, 2016:169). Sosyal ihtiyaçlarını gerçekleştirip kendini bir gruba ait hissettiğinde, o grup içinde önemli bir kişi olmak isteği duyar.

Saygınlık gereksinimleri iki ayrı bölüm olarak kategorileştirilmiştir. İlki kişinin kendine duyduğu saygıdır. Kendine güven, ustalaşma, başarı elde etme, olgunlaşma gibi arzuları içermektedir. İkincisi ise başkalarının saygısını kazanmadır. Prestij elde etme, başkaları tarafından tanınma, diğerlerinden üstün olma gibi arzuları içermektedir. İhtiyacın giderilmesi için kişi sayılan her iki saygınlığı hak etmiş, kazanmış olmalıdır. Bu ihtiyaç karşılandığında kişi kendini değerli hisseder ve kendine güveni gelişir (Onaran, 1981: 15).

e. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

İnsanın kendini tanıması, potansiyelinin farkında olması ve hedefleri doğrultusunda bu potansiyeli kullanma arzusu ile ortaya çıkan ihtiyaçtır. Kavramın genel olarak tanımı insanın sahip olduğu becerilerinin geliştirilmesi ve sahip olduğu yaratıcılığını ortaya çıkarmasıdır. Diğer basamaklarda olduğu gibi bu ihtiyacın ortaya çıkması önceki 4 basamaktaki ihtiyaçların karşılanmasıyla gerçekleşir (Alan, 2006:32).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireyseldir ve farklı şekillerde kendini gösterir (Eren 2004; Küçüközkan, 2015: 103). Örneğin bir kadında iyi bir çalışan olmak isteği ile ortaya çıkarken başka bir kadında iyi bir anne olmak isteği olarak kendini gösterebilir.

Son basamak olan bu ihtiyaç, kişinin potansiyel olarak olabileceği en iyi ve her şey olma isteğidir (Oksay, 2005; Küçüközkan, 2015: 103). Bu istek temelinde gelişme vardır. Bu sebeple insan bir doyuma ulaşmaz, sürekli gelişmeye yönelik davranış gösterir. Doyuma ulaşamaması güdülenmeyi artırır (Abukan, 2014:19).

1.6.1.2 Çift Faktör Kuramı

Fredick Herzberg'in kuramıdır. Herzberg de motivasyonun temelini ihtiyaçların oluşturduğunu savunmuştur (Önen, 2005:45; Karapınar, 2008:22). Maslow'un

kuramından sonra en yaygın kuram olarak bilinir. Herzberg çalışma ortamında çalışanların ortamdaki ne gibi beklentileri olup olmadığını konu almaktadır. Bunlara bağlı olarak çalışanların motivasyonlarını hangi faktörlerin etkilediğini, çalışma koşullarında ne gibi durumların çalışanların doyumunu düşürdüğünü ve işe karşı isteksizlik yarattığını tespit etmeyi hedeflemiştir (Başaran, 2000; Coşgun, 2019; 23-24).

Herzberg çift faktör kuramı çalışması için 200 katılımcı ile yaptığı araştırmasında çalışanlara işlerinde ne zaman kendilerini iyi ve kötü hissettiklerini sormuştur ve bunun sonucunda ihtiyaçları kategorilere ayırmıştır. Birbirinden bağımsız olan bu faktörlerden çalışanların iş doyumuna ulaşmasına katkı sağlayanlara “motivasyon faktörleri”, tatminsizlik hissetmelerine neden olanlara ise “hijyen faktörleri” isimlerini vermiştir (Karapınar, 2008:19). Aldığı cevaplar sonucunda “hijyen faktörleri” olarak adlandırdığı bu kategorideki faktörlerin çalışma ortamında olmamasının çalışanlar üzerinde mutsuzluk yarattığını ancak olmaları durumunda da fazladan doyum hissettirmediğini tespit etmiştir (Coşgun, 2019:24). Araştırma verileri sırasında çalışanların tatmin oldukları zamanlardaki hisleri ile ilgili konuşurken işte başarılı olmak, takdir edilmek gibi konulardan bahsedildiği görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini tatmin olmadıkları zamanlardaki hisleri ile ilgili konuşurken iş dışında çalıştıkları ortam koşulları, ücret gibi konulardan bahsettikleri izlenmiştir (Koçel, 2011:737). Araştırma sonucunda motive edici (içsel) faktörleri başarı, takdir görme, sorumluluk, geri bildirim, gelişme, işin kendisi ve terfiler kategorize etmişken; hijyen faktörlerini (dışsal) ücret, statü, işletme politikaları, denetim, çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışma koşulları, iş güvencesi olarak kategorize etmiştir (Uyan, 2005:33).

MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	HİJYEN FAKTÖRLERİ
Başarı	Çalışma Koşulları
Takdir Görme	Ücret
Sorumluluk	Statü
Geri Bildirim	İşletme Politikaları
Gelişme	Denetim
İşin Kendisi	Çalışanlar Arasındaki İlişkiler
Terfiler	İş Güvencesi

Tablo 2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Motivasyon ve Hijyen Faktörleri

Herzberg'in motivasyon konusunda yürüttüğü çalışmalar sonucunda ortaya koyduğu en önemli sonuç, çalışanların motivasyonunu yükselten faktörler ile motivasyonlarını düşüren faktörlerin birbirlerinden tamamen farklı oldukları ve bu farklılıklar sebebiyle bu iki grubun ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğidir (Karapınar, 2008:19). Bu çalışmanın ortaya koyduğu diğer önemli sonuçlar ise; doyum ve doyumsuzluğun birbirine zıt iki kavram olmadığı, insanların güdülenebilmesi için motive edici (içsel) faktörlerden yararlanırken aynı zamanda hijyen (dışsal) faktörlerin göz ardı edilmemesi gerektiğidir (Uyan, 2005:32).

1.6.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

İnsanların ihtiyaçlarını öğrenerek kazandığını ileri süren D. McClelland tarafından geliştirilmiştir (Şimşek vd., 2011:191; Yeşil, 2016:171). Bu teoriye göre davranışlar 3 grup ihtiyacın etkisindeyken gösterilir;

İlişki Kurma İhtiyacı: Diğer insanlar ile ilişki halinde olma, sosyal gruplara girme ve ilişkilerin gelişmesini ifade eder (Koçel, 2014:739). İlişki kurma, yani bağlanma ihtiyacı yüksek olan kişiler ekip halinde çalışmayı tek başına çalışmaya tercih ederler (Sevinç, 2015:948).

Güç Kazanma İhtiyacı: Başkalarını etkileyebilme ve etki altında tutma, güçlü durma ve gücünü koruma durumlarını ifade eder. Bu güdüye sahip çalışanlar başkalarını idare etmek ve kendisinin diğer çalışanlardan daha üstte olmasını ister. Bu kişiler kurum ve otorite, eşitlik ve adalet önemlidir. İş disiplinine de oldukça önem verirler (Tevrüz, 1999:76; Küçüközkan, 2015:106).

Başarma İhtiyacı: Kişinin kendine koyduğu hedefe ulaşmak için yeteri kadar çaba göstermesini, gerekli yetkinlikleri kazanmasını ve bunları kullanmasını ifade eder (Koçel, 2014:739). McClelland çalışanların işlerinde en iyi olma arzusunun altında başarılı olma ihtiyacı olduğunu öne sürmüştür. Yüksek başarı ihtiyacına sahip olan bireyler kendilerine diğerlerinden daha ileride hedefler koyup, daha zoru başarma ve bunun için gerekli olan tüm bilgi ve yeteneği kullanmak isteği içindedir. Bu güdüye sahip olan kişiler çalıştığı kurumun başarısını doğrudan etkiler (Keser 2006:31; Sevinç, 2015:948).

Bu güdüler herkeste bulunur ancak ne kadar güçlü olduğu kişinin mevcut durumuna göre şekillenir (Yeşil, 2016:171). Bu kurama göre eğer çalışanın ihtiyaçları tespit edilirse kurum içi personel yerleştirilmesi buna göre yapılabilir. Başarma ihtiyacı daha baskın olan bir çalışanın buna uygun bir işe yerleştirilmesi o ve motivasyonu için uygun bir ortam yaratılacağından örgüt daha iyi sonuçlar alacaktır. Örneğin McClelland araştırmalarında başarı ihtiyacı yüksek insanların liderlik konusunda iyi oldukları ve daha sonra statü olarak daha da yükseldiklerini tespit etmiştir (Fındıkcı, 2000:385; Küçüközkan, 2015:105).

1.6.1.4. ERG Yaklaşımı

Maslow'un kuramı herkesçe bilinmesine ve kabul edilmesine rağmen iş hayatındaki davranışlar için çok uygun bulunmamıştır (Aytaç,1997:38; Uyan, 2005:26). Bunun üzerine iş hayatına daha uygun olduğu düşüncesiyle Alderfer, Maslow'un kuramından esinlenerek ERG Kuramını ileri sürmüştür (Uyan, 2005:26).

Alderfer'in kuramına göre insanların "varoluş" ilişkisi kurma" ve "gelişme" olmak üzere 3 temel ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ihtiyaçlarının basitleştirilmesiyle oluşturulmuştur (Koçel, 2005: 643; Tekin ve Görgülü, 2018:1560-1561). Varoluş ihtiyaçları basamağı İhtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik ve

güvenlik, ilişki ihtiyaçları basamağı ait olma, gelişme ihtiyacı basamağı ise statü ve saygınlık ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına denktir (Tekin ve Görgülü, 2018:1561).

Varoluş İhtiyaçları: İnsanların varlıklarını devam ettirebilmesi için gerek duydukları ihtiyaçlardır. Yemek yeme, çalışma ve çalışma koşulları, barınma ve güvenlik gibi fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsar (Coşgun, 2019:17).

İlişki Kurma İhtiyaçları: Kişiler ile kurulan ilişkilerin gelişimini kapsar. Kişilerin sosyal yaşamlarında duygu ve düşüncelerini diğer insanlara aktarmasını ve tatmin olmasını içerir. Sosyal yaşamda kabul görme, sosyal ilişkiler, takdir edilme ve ait olma gereksinimlerini gidermeye yönelik ihtiyaçlardır (Çetinkanat, 2000; 17; Tekin ve Görgülü, 2018:1561).

Gelişme İhtiyaçları: Mesleki ve kişisel gelişim gibi genel anlamda kendini geliştirmeyi kapsar (Yıldız, 2010; Coşkun, 2019:17).

Maslow'un teorisiyle arasında 3'e düşürülmesinden daha farklı ve önemli farkları da bulunmaktadır. Alderfer'e göre Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi belirli bir sırayla ortaya çıkmazlar. Herhangi bir zamanda kendilerini göstererek davranışları etkileyebilirler (Önen ve Tüzün, 2005:40 Yeşil, 2016:172). Alderfer sıralamaya katılmamanın yanında, üst düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmemesinin alt düzeylerdeki ihtiyaçların daha da güçlenmesine neden olabileceğini savunur (Tetik ve Pala 2009; Bulşu vd., 2020:745).

Kurama göre bireyler ulaşma beklentisi yüksek ve ulaşmayı çok istedikleri amaçlar için çok çalışacaklar ama beklentisi düşük, fazla arzulanmayan amaçlar için çok çalışmayacaklardır. Ayrıca beklentisi güçlü ama çok fazla arzulanmayan ihtiyaçlar için de bireyler çok çalışmayacaklardır. Örneğin çok çalışırsa işinde yükseleceğini düşünen bir çalışan çok çalışacaktır. Ancak çok çalışsa da yükselmesinin başka koşullara da bağlı olduğunu bilen bir çalışan çok çalışmayacaktır (Soykenar, 2008:15; Yeşil, 2016:172-173).

1.6.1.5. Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımı

Douglas McGregor'un yönetim bilimine birçok katkısı bulunmaktadır. X ve Y Teorileri ise en çok bilinen çalışmalarındandır. X teorisini Klasik Yönetim, Y teorisini ise Neo Klasik Yönetim döneminde geliştirmiştir (Tekin vd., 2016: 82-83). Bu yaklaşımda

yöneticilerin bazılarının sert bir tutum izlediği bazılarının ise yumuşak ve uysal bir tutum izlediği görülmektedir.

X ve Y Yaklaşımı'nda yöneticilerin davranışlarını, çalışanların davranışları ile ilgili varsayımları belirler. Bu varsayımlar aşağıdaki gibidir (Daft, 2000; Akel ve Akarsu, 2001:5; Küçüközkan, 2015:89);

X Yaklaşımı: Ortalama bir çalışan çalışmaktan ve sorumluluk almaktan hoşlanmaz ve mümkün olan her fırsatta işten kaçır. İş için istekli değildir. Güvence onun için önemlidir. Bu sebeple çalışanlar çalışmaları için zorlanmalıdır. Sürekli takip ve kontrol edilmelidir. Verilen hedeflere ulaşmaları için cezalandırılmalıdırlar.

Y Yaklaşımı: Kişinin doğasından gelen tembellik eğilimi yoktur. Kişiyi tembelleştiren tecrübeleridir. Kişi için çalışmak, dinlenmek kadar doğal bir eylemdir. Her insan iş için belli bir potansiyel barındırır. Önemli olan kişiye uygun şartlar altında bu potansiyeli ortaya çıkarmaktır. Uygun şartlar gerçekleştiğinde kişinin potansiyeli gelişir. Zamanla sorumluluk almayı öğrenir. Yöneticinin yapması gereken çalışana uygun ortam yaratıp, gelişmesine yardımcı olup, belirli amaçlar doğrultusunda çalışanın kendini kontrol ederek çalışmasını sağlamaktır.

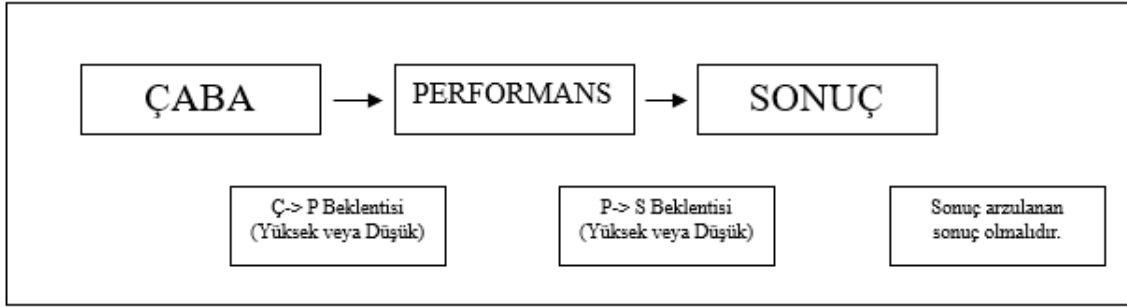
McGregor çalışanlar için negatif bir değerlendirme yaptığı X Teorisi'nin karşısına buna tam karşılık olacak pozitif bir değerlendirme olan Y Teorisi'ni koymuştur. (McGregor, 1957:166; Tekin vd., 2016:83). Bunların sonucunda ise X teorisinin çalışan bulmak konusunda sıkıntı olmadığı ve finansal kaynak sıkıntılarının yaşandığı dönemlerde ortaya çıktığını belirtir. Y teorisinin ise, çalışanlara çalışma hayatlarında fikir özgürlüklerinin tanındığı, kurallara ve amaçlara uygun çalışılan serbest dönemlerde kabul gördüğünü belirtir. Ayrıca X Teorisi'nin yöneticilerinin başarılı ve etkili bir yönetim süreci sürdürmesinin zor olduğunu, etkili ve başarılı bir yönetim süreci izlenmesi için Y teorisinin uygulanması gerektiğini vurgular (Yapar, 2005: 33).

1.6.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, motivasyon için kişisel farklılıkların önemine değinilmiş kuramlardan oluşur (Eröncer, 2004:113). Bu kuramlara göre kişiler farklı görüş ve değerlere sahiptir ancak hepsinde aynı güdüleme süreci davranışı harekete geçirir (Konur, 2006:47).

1.6.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Vroom'un Beklenti Teorisi motivasyon sürecindeki ‘‘bilişsel ‘’ durumlara odaklanır (Kayacan, 2020:25). Kişilerin hedefledikleri sonuca ulaşmalarını sağlayacak görevleri yerine getirme motivasyonlarının kendi beklentilerine dayandığını savunur (Mirze, 2010:151).



Şekil 3. Vroom'un Beklenti Teorisi Modeli

Kaynak: Mirze,2010:151

Şekil 3'te anlatıldığı üzere motive olabilmeleri için şunlara inanmaları ve beklmeleri gerekir (Mirze, 2010:151);

- Kişi çabasının yüksek performansa yol açacağına inanırsa, (Ç -> P Beklentisi)
- Yüksek performansının olumlu bir sonuç getireceğine inanırsa, (P -> S Beklentisi)
- Elde ettiği sonuç arzuladığı bir sonuç ise, kişi motive olur.

Valens, bekleyiş, araçsallık olmak üzere 3 temel kavrama dayanmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Tiryaki, 2008:92-93);

Valens: Bir kişinin belirli bir çaba göstererek ulaşacağı sonucu arzulama derecesini ifade eder. Bir ödül, farklı kişiler tarafından farklı boyutlarda arzulanır. Kişinin sonuca verdiği değer o sonucun onu tatmin etme derecesi ile doğru orantılıdır. Valens ne kadar fazlaysa kişinin çabası da o oranda artar. -1 ve +1 arasında bir değişken olarak ifade edilebilir.

Bekleyiş: Kişinin sarf ettiği çabanın ödüllendireceğine olan inancını ifade eder. Eğer kişi çaba sarf etmesinin sonucunda ödül alacağına inanıyorsa daha fazla çaba gösterir. 0 ile +1 arasında bir değişken olarak ifade edilebilir.

Araçsallık: Kişi belirli düzeyde bir çaba ile belirli düzeyde bir performans gösterir. Bu gösterdiği performans sonucunda ise bir ödülle ödüllendirilir. Birinci ve ikinci kademe sonuçtan bahsedilir. Birinci derece sonuç ücretin arttırılmasıyken, ikinci derece sonuç ücretin arttırılmasıyla kişinin statüsünün yükselmesidir. Aslında birinci kademe sonuç ikinci kademe sonuca ulaşmak için bir araçtır. Araçsallık ise birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı ile ilgili olasılıktır. Victor Vroom'un beklenti teorisi aşağıdaki denklem ile ifade edilebilir;

$$\text{Valens} \times \text{Bekleyiş} = \text{Motivasyon}$$

1.6.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Temelini Vroom'un modeli oluşturur. Vroom'un Beklenti Teorisi'ne yapılan eleştirileri dikkate alarak örgüt koşullarına göre geliştirmişlerdir (Konur, 2006:54; Özdemir ve Özer, 2018:918). İnsan motivasyonunun valens ve bekleyiştten etkilendiğini destekler ancak insan için her zaman yüksek çabanın yüksek performans getirmeyeceğini savunur. Kurama göre gayretin yüksek performans getirebilmesi belirli koşullara bağlıdır. Kişinin bilgi birikimi, yetenek ve kabiliyetinin olması gerekmektedir. Vroom'un modeline ek olarak "rol" kavramını eklemişlerdir. Bu model için rol kavramı "beklenen davranış türleri" olarak açıklanır (Omırtay, 2009:42; Yeşil, 2016:175). Gayret, bilgi, yetenek ve rol değişkenlerine gösterilen performans bir ödül ile ödüllendirilir (Çırakoğlu, 2010:41).

Bu kuram çaba ve güç harcama istediğinin performansla eşit olmadığını savunur. Lawler ve Porter güdüleme, tatmin ve performans kavramlarını 3 ayrı değişken olarak ele alır (Tiryaki, 2008:94). Örgüt içi görev tanımlarının net yapılmasının ve sorumlulukların net şekilde dağıtılmasının kişilerin motivasyonlarını önemli ölçüde etkilediğini, bunların aksi olduğu durumda rol çatışması meydana geleceğini ve iş görenlerin motivasyonunu olumsuz şekilde etkileyeceğini savunur (Selen, 2009:20). Porter ve Lawler içsel ödüllerin ve dışsal ödüllerin birbirinden ayrı olduğunu savunur. İçsel ödüller kişiye performansı sonucu kendisi tarafından verilen ödüllerdir. Dışsal ödüller ise terfi, maaş yükseltilmesi

gibi örgüt tarafından verilen ödüllerdir (Tarlan ve Tütüncü, 2001; Özdemir ve Özer, 2018:919).

1.6.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Kişilerin motivasyon düzeylerini belirlerken ‘sosyal karşılaştırma’ yöntemi kullanılmıştır (Bedeian, 1992:449; Dirim, 2004:103). Adams yaptığı araştırmalarda çalışanların kendilerine verilen ödüller ile etrafında benzer işleri yapan kimselere verilen ödülleri karşılaştırdıklarını ve çalışanların iş ortamında eşit muamele görmeyi istediklerini tespit etmiştir (Eren, 2010: 542; Yeşil:2016:174).

Adams'ın Eşitlik Teorisi bir denge teorisidir. Temeli Leon Festinger'in Bilişsel Çelişki Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu teoriye göre bireyler yaptıkları işleri girdi (G), ve bu iş sonucunda elde ettiği değer ve sonuçları çıktı (Ç) olarak tanımlamakta ve bu girdi ile çıktılar arasındaki denge kişi için önem taşımaktadır (Huseman vd., 1987:22; Kılıç, 2016:196). Girdiler, kişinin kuruma kattıkları, iş başarmak, beceri ve yetenekleri gibi verilerken, bunlar sonucunda aldığı ücret, iyi çalışma koşulları, terfiler ise çıktı olarak değerlendirilmektedir (Yapar, 2005:63).

Eşitlik Teorisine göre bireylerin kendi değerleri arasındaki oranlar, kendi işi ile benzer işi yapan diğer insanların oranları ile eşitse, eşitlik mevcuttur. Bu karşılaştırmada herhangi bir tarafta azlık veya çokluk mevcutsa eşitlik olmaz. Teoriye göre, eşitsizlik motivasyonu olumsuz etkiler (Güney, 2011:329; Yeşil, 2016:175). Aşağıdaki tablodaki iki durum da bu eşitsizliği ifade etmektedir.

$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Saf Ettiği Çaba}}$	<	$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Saf Ettiği Çaba}}$
$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Çaba}}$	>	$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Çaba}}$

Şekil 4. Kişinin ve Başkalarının Sonuç/Çaba Oranlarının Eşitsizlikleri

Kaynak: Koçel, 2001:384; Yapar, 2005: 64

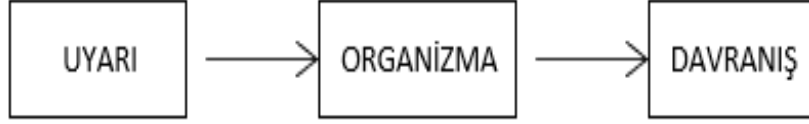
Teori, iş başarısının çalıştığı ortamdaki eşitlik veya eşitsizlik ile alakalı olduğunu savunmaktadır. Kişi, kuruma verdikleri oranda karşılık aldığını düşünüyorsa motive olur. Eğer kişi kuruma verdiklerinden daha fazlasını kurumdan aldığını düşünüyorsa motivasyonu daha çok artar (Güney, 2011, s.329; Yeşil, 2016:175) ancak bu durumun da olumsuz etkileri mevcuttur. Kişi çalışma ortamında etraftan gelebilecek kıskançlık ve baskıdan olumsuz etkilenebilir (Dirim, 2004:105).

Eşitsizlik durumunda birey sarf ettiği çabayı değiştirerek kaytarma, az çalışma gibi davranışlar sergileyebilirken prim gibi parça veya iş başı ücret alma imkânı olan işlerde bireyin çabası artabilir. Kişi çalışma davranışlarını ve tutumlarını değiştirebilir ve kendince ücret aldığı oranda çalışma yoluna gidebilir. Daha yüksek ücret veya ödül talebinde bulunarak sonuçları değiştirebilir. İş ortamında kendini karşılaştırdığı diğer kişilerin morallerini bozarak onların çaba ve sonuçlarını değiştirmeye yönelik davranışlar sergileyebilir ve o kişilerin işlerine son vermesine neden olabilir (Aydıntan, 2021:175).

1.6.2.4. B. F Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

Şartlandırma teorisi kendi içinde klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma olarak iki gruba ayrılır. Klasik şartlandırmanın temeli özellikle Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı çalışmalara dayanır. İkincisi ise Skinner'in daha sonra Pavlov'dan esinlenerek geliştirdiği ve sonuçsal şartlandırma olarak adlandırdığı motivasyon teorisidir (Önen ve Kanayran, 2015:52).

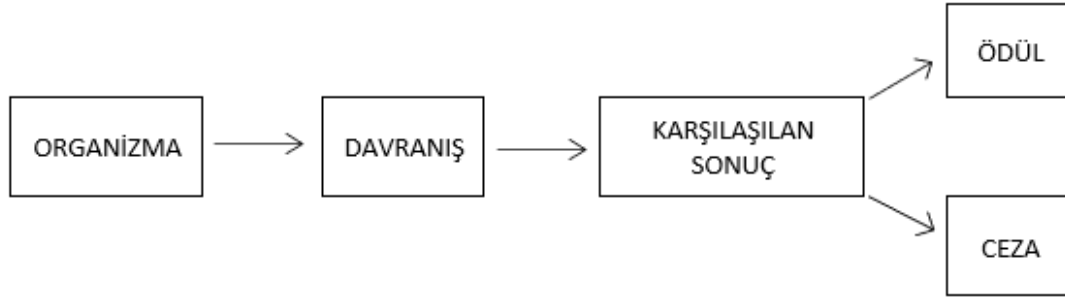
Klasik şartlandırmanın en önemli noktası, uyarıların davranışı etkilemesidir (Koçel, 2010:741). Davranışları harekete geçiren belirli uyarılar vardır. Pavlov deneyi, köpeğine yemek verirken çaldığı zilin, yani uyarının bir süre sonra köpeğinin şartlanmasına ve yemek vermese de zil sesini duyduğunda ağzının sulanması veya aranması gibi davranışlar sergilemesine neden olduğunu açıklar. Bu deneyde, salya zaten köpekte mevcuttur ve belirli bir uyarı ile ortaya çıkarılır. Bu durum şartlanmış uyarıdır. Öğrenilen bir durum değil bir reflekstir (Aydıntan, 2021:176).



Şekil 5. Klasik Şartlandırma Modeli

Kaynak: Aydın, 2021:176

Sonuçsal Şartlandırma Modeli'ndeki varsayım kişilerin karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırılmasıdır ve teori bu temele dayanır (Konur, 2006:47). Birey herhangi bir nedenle bir davranış gösterir. Birey için bu davranışı sergiledikten sonra karşılaşılabilecek sonuç önemlidir. Aldığı karşılığa göre birey bu davranışı ya tekrar sergiler ya da bir daha sergilemekten kaçınır (Koçel, 2010:741).



Şekil 6. Sonuçsal Şartlandırma

Kaynak: Koçel, 2010:741

Sonuçsal şartlandırma motivasyon teorisi olarak şu şekilde çalışır; eğer personelin davranışları örgüt tarafından beğenilen ve tekrarlanması istenilen bir davranışsa, örgüt personelden bu davranışı tekrar göstermesini talep edecektir. Bunu da ancak ödül yöntemi ile sağlayabilir. Tam tersi durumda, yani personelin davranışı örgütü memnun etmediyse örgüt bu davranışın tekrarlanmamasını isteyecektir. Bunu ise cezalandırma yöntemi ile sağlayabilir (Koçel, 2010:742). Örneğin bir öğrenci sınıfta yanlış bir davranış gösterdiğinde öğretmeni tarafından alacağı tepki (ceza, düşük not, azar işitme) karşısında

bir üzgünlük, suçluluk, mutsuzluk hissedecek ve bu sonuç onun bu hareketi bir daha tekrarlama ihtimalini düşürecektir. Bir çalışan yaptığı bir proje veya sunduğu fikir sonrası alacağı iyi bir tepki (prim, terfi) karşısında tatmin, mutluluk hissedecek ve bu hareketi tekrarlama olasılığı artacaktır.

Sonuçsal şartlandırmayı örgütte motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, sık sık ödüllendirme yöntemini kullanmalı, cezalandırma mümkün olduğunca kaçınılmalıdır. Bunun sebebi cezalandırmanın istenmeyen davranışları baskılamak istenen davranışların gösterilmesine engel olabileceğidir. Yöneticinin istenmeyen davranışları açıkça dile getirmesi, belirli davranışlar karşısında iyi ya da kötü net tepkiler vermesi gerekmektedir (Tiryaki, 2008:92).

1.6.2.5. Edwin Locke'nin Amaç Belirleme Teorisi

Amaç Teorisi olarak adlandırılan bu teoriye göre amaçların kişilerin motivasyonları üzerinde çok önemli bir etkisi bulunmaktadır. Kişilerin belirlediği amaçlar aynı zamanda motivasyonunun ölçüsünü de belirler (Koçel, 2010:751). Örgütsel ve bireysel amaçların motivasyon üzerindeki etkisi büyüktür ve başarıyı arttırmaktadır. Birey tarafından belirlenen amaçların kolay ve az çaba ile ulaşılması yerine zor ve çok çaba ile ulaşılması bireyin işe karşı olan arzusunu arttıracaktır. Amaçların açık ve net ifade edilmesi önemlidir. Bireylerin kendileri tarafından koyulan amaçlar ile örgüt amaçlarının birbirleri ile çatışmaması gerekir. Bu amaçların uyumlu olması başarı için önemli bir etkidir. Çatışması ise başarısızlık sebeplerinden biridir (Yapar, 2005:66). Amaç Belirleme Teorisi yüksek ve ulaşılması zor amaçlar belirleyen kişilerin, buna nazaran daha kolay amaçlar belirleyen kişilere göre daha çok motive olduğu ve performanslarının daha yüksek olduğunu savunmaktadır (Koçel, 2010:751).



Şekil 7. Locke'un Bireysel Amaçlar Teorisi

Kaynak: Luthans, 1992:194; Yapar, 2005:67

İKİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik ve liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca hayatımızda hep olsa da son yüzyılda bu konu hakkında çok fazla incelemeler yapılmış ve üzerinde çalışılmıştır. Dönem dönem liderlik tanımları o dönemdeki liderlik anlayışına göre değişmiştir (Erkutlu, 2014:1; Songur ve İnce, 2020:910). Bu kavram tarih boyunca önemli görülmüştür. Geçmiş dönemde savaşlar başarılı liderler tarafından yönetilmiştir, örgütler başarılı liderler tarafından kalkındırılmış ve yol kat edebilmiştir, şirketler başarılı liderler tarafından uluslararası pazara açılabilmiş ve ekonomileri için önemli adımlar atabilmiştir. Hayatın birçok alanında karşılaşılabileceğimiz bir kavram olmasından dolayı birçok kişi tarafından araştırmalara konu edilmiştir (Tiryaki, 2008: 3). Liderlik kavramı sosyoloji, tarih, siyaset gibi bilim dalları için gündemde olan ve çalışılmış bir konu olsa da bu disiplinler arasında uzlaşmış net bir tanım yapılması zordur (Turhan, 2014: 3).

Liderlik ile ilgili yıllardır süregelen tartışma liderliğin bir süreç veya özellik olması ile ilgilidir. Özellik olarak doğuştan geldiği, süreç için ise sonradan öğrenilebilen bir olgu olduğu temeline dayanır (Turhan, 2014: 3). Kent (2005) liderliğin motivasyon ve davranışı etkileyen bir süreç olduğunu belirtmiştir (Akın, 2019:1). Bu tanımlamalardan yola çıkıldığında liderlik bir süreç olarak kabul edilirse, bu süreç etkileme ve eş güdümlenme olarak ifade edilebilir (Tiryaki, 2008: 3).

Liderler davranışları, sözleri, eylemleri ve hareketleriyle toplulukları harekete geçirebilen kişilerdir. Hitap ettikleri topluluklar için örnek teşkil ederler. Liderlerin özellikleri her lider için değişkenlik gösterebilir. Önemli olan nokta sahip oldukları özellikler ile hitap ettikleri topluluklar üzerinde etki bırakabilmeleridir (Akın, 2019: 2). Firestone, liderliği normal işleyişte ve değişimde liderlik işlevleri olarak kategorileştirmiştir. Normal işleyişte çalışanlara ilgi ve desteğin verilmesi ve çalışma ortamında yapı oluşturulması olarak açıklamıştır. Liderler çalışanların çalışma ortamları için uygun koşulların sağlanması, yapacakları işler için gerekli psikolojik ve fiziksel desteğin verilmesi ve örgüt için organizasyonun sağlanması gibi işlerin sorumluluğunu alır. Ancak değişimde liderlik bu konulara karşın çok daha komplikedir. Değişim sürecinde oluşturulacak vizyon, çalışanların bu anlamda desteklenmesi, değişim

sürecindeki kaynakların belirlenmesi ve bu kaynakların çalışanlara sağlanması normal işleyişteki süreçlere göre daha zordur. Normal işleyişte çalışılan ortamlarda liderlerin bu görevlerini üstlenen, o yokken ilgilenen veya bu konularda görevlendirilebilecek başka çalışanlar olabilir ancak değişim sürecindeki görevlerin hepsinin tek sorumlusu liderdir. (Karip, 1998: 444).

2.2. Liderliğin Önemi

Sanayi devrimi beraberinde üretimde en önemli kaynak olarak kullanılan insan kaynağının üzerinde yapılan araştırmalar ile liderliğin örgüt içindeki önemini arttırarak dikkatleri üzerine çekse de liderlik kavramının insanların bir arada yaşadıkları en eski çağlardan beri var olduğu kabul edilmektedir (Sözen Şahne ve Şar, 2015:110). Liderlik kavramına ait tespit edilen en eski kayıtlar ise 5000 yıllık mısır hiyeroglif yazıtları olarak kabul edilmektedir (Gül, 2003:3; Aykanat, 2010:3). 1930’lu yıllardan beri incelenen liderlik kavramı aslında doğduğu andan itibaren sosyal bir varlık olarak kabul edilen insanın yaşamak, çalışmak ve belirli faaliyetleri sürdürmek için topluluk halinde hareket etmesinden kaynaklı bu toplulukları yönetecek, bu gruplara yol gösterecek, önderlik yapacak bir varlığa ihtiyaç duyulması üzerine ortaya çıkmıştır. Bunlar göz önüne alındığında insan var olduğundan beri liderlik kavramı da onunla birlikte var olmuş ve tarih boyunca gelişmiştir. 1950’lerde liderlik ile ilgili araştırmalar artmış olup liderlikle ilgili birçok tanım ve çalışma ortaya konmuştur (Topaloğlu & Hakan, 2017:40; Ulu, 2022:4) ve günümüzde de çalışmalar devam etmektedir. Liderlik günümüzde önemi artarak devam eden, merak edilen ve yeni konu başlıklarıyla araştırmalara devam edilen bir konudur. Çağımız, örgütler ve yönetim biçimleri gelişip çeşitlendikçe de liderlik dönüşüme uğrayacak ve farklılaşarak üzerinde çalışılan bir konu olmaya devam edecektir.

2.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderliği anlamaya ve ne olduğunu açıklamaya yönelik 3 temel teori ortaya çıkmıştır. Bunlar Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşımlar ve Durumsal Yaklaşımlar olarak 3 başlığa ayrılmıştır. Bu yaklaşımlar geleneksel liderlik süreçlerine yönelik ortaya çıkmıştır. Bunların yanında son dönemde ortaya çıkmış ve günümüz çağdaş liderlik özelliklerini ele alan Post Modern Yaklaşımlar da incelenmiştir (Küçüközkan, 2015:87).

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, liderlik ile ilgili ilk yaklaşımdır. Teorinin temeli bir grup içerisinde lider olarak kendini ortaya çıkaracak kişilerin tespiti ve diğerlerinden ayrılmasına dayanır (Koçel, 2014: 477). Özellikler yaklaşımı kişisel özellikleri ele alan yaklaşımdır. Bir kişinin lider olmasının ve içinde olduğu toplulukta liderlik özelliklerini göstermesinin onun kişisel özellikleri ile ilgili olduğunu savunur. Bu yaklaşımın amacı liderleri lider yapan özelliklerin belirlenmesi ve incelenmesidir. Bu incelemeler sonucu geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi ve kazanılması hedeflerden biridir. Ayrıca bu yaklaşım, liderlerin belirli özelliklerinin onları lider yaptığını ve nerde nasıl olduğu önemsenmeksizin her durumda kendini lider olarak ortaya koyacaklarını savunur (Şimşek 2006:10; Demir vd., 2010:130). Liderlik kavramı ortaya çıktıktan sonra çalışmalar öncelikle liderlik özelliği gösteren kişiler üzerinde onların kişisel özelliklerine yönelik olmuştur ve özelliklerinin liderlik vasıfları üzerinde en önemli etken olduğu düşünülmüştür. Bunun mantığı başarılı liderler ile başarısız liderler arasında özelliklerini kıyaslayarak kurulmaya çalışılmıştır.

Stodgill (1948) liderler üzerinde yaptığı çalışmada 124 özellik belirlemiştir. Bu özellikleri inceleyerek gruplandırmıştır ancak bu çalışmanın sonunda bu özelliklerin hepsine sahip olunmasının kesin bir liderlik göstergesi olmadığına karar vermiştir. 1974'te aynı konu üzerinde yaptığı ikinci araştırmada Stodgill bu özellikleri yeniden incelemiş başarılı liderler üzerinde “özellikler” ve “beceriler” olarak 2 ayrı grup oluşturmuştur. Bu 2 grup aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Aykan, 2022:66).

Özellikler	Beceriler
İçinde bulunan duruma uyum sağlayabilme	Kavramsal düşünme
Kararlılık	Yaratıcılık
Bağımsızlık	Örgütlenme
Diğer kişileri etkileme isteği	İkna edebilme
Israrcılık	Sosyal beceriler
Kendine güven	Zeka
Stresle başa çıkabilme	Etkileyici konuşma
Sorumluluk üstlenmeye gönüllülük	Grup görevleriyle ilgili bilgi
İddiacılık	
Hırs ve başarı ihtiyacı	
Sosyal çevreye duyarlı olma	
Çalışkanlık	

Tablo 3. Özellikler Yaklaşımına Göre Başarılı Liderlerin Özellik ve Becerileri

Kaynak: G.Yukl; Leadership In Organization, Prentice-Hall Inc, International Fourth Edition, Oxford 1998, p.237; Aykan, 2002: 66

Yapılan araştırmalar sonucu özellikler fiziksel nitelikler, zihinsel nitelikler, kişilik nitelikleri, sosyo-ekonomik nitelikler olarak 4 ayrı gruba incelenmiştir;

Fiziksel nitelikler liderin biyolojik özellikleri ile ilgili niteliklerdir. Örnek olarak boy, kilo, cinsiyet, vücut şekli verilebilir. Yapılan araştırmalarda erkeklerin kadınlara oranla topluma liderlik yapma olasılığının daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Yine yapılan araştırmalarda gruptaki en yaşlı erkeğin gruptaki diğer kişilere göre liderlik yapma olasılığının daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Kadınlarda ise bu durum tam

tersi olarak grubun en genci tarafından liderlik yapılma olasılığının daha yüksek olduğu savunulmuştur. Zihinsel nitelikler nesnel olarak ölçülemeyecek olan özelliklerdir. Örnek olarak zekâ, karar verme becerisi, ilgili konudaki bilgi seviyesi verilebilir. Kişilik kişinin davranışları şekillendiren kişiye özel özellikler ve niteliklerin tamamıdır. Kişinin yetiştiği aile ortamı, coğrafi faktörler, bulunduğu sosyo-kültürel çevre kişiliği doğrudan etkiler. Kişilik niteliklerine ise bunlarla alakalı olarak kişinin ikna kabiliyeti, sorumluluk bilinci, iletişim becerileri gibi örnekler verilebilir. Stodgill yaptığı araştırmalar sonucunda liderlerin genellikle elit bir tabakadan çıktığını savunmuştur. H. Haroux ve J.Praet ise yaptıkları incelemeler sonucu lider olarak ortaya çıkan kişilerin ailelerinin genellikle serbest meslek sahibi olduklarını ortaya koymuşlardır. Ayrıca belli bir topluluk üzerinde yapılan bir araştırmada araştırma yapılan topluluğunun yarısının çocukluk dönemlerini olması gereken temel şartlar göz önüne alındığında zorlu geçtiğini belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir araştırmada ise liderlerin gruptaki diğer kişilere göre daha iyi bir eğitim aldığı savunulmuştur. Bunlar ise sosyo-ekonomik niteliklere örneklerdir (Işık, 2014: 17-21).

Özellikler Yaklaşımı 1980’li yıllarda liderliğin birden çok faktör barındırdığı, kompleks bir yapı olduğu ve tüm kişi ve olayların aynı yöntem ve özelliklerle açıklanmaya çalışılması nedeniyle eleştirilere maruz kalmıştır (Erçetin, 2000:30, Aydemir 2010:5). Özellikler yaklaşımı liderlik sürecini, sürecin diğer etkenlerini görmeksizin yalnızca “lider” olarak ele almıştır. Bu yaklaşımdan sonra yapılan araştırmalarda bazı etkili liderlerin bu araştırma sonucu ortaya çıkarılan özellikleri taşımadığı tespit edilmiştir. Yine aynı zamanda bu çalışmalarda belirtilen özelliklere ve hatta daha fazlasına sahip bireylerin lider olamadıkları ortaya konulmuştur. Tüm bunların sonucunda liderlik sürecinin açıklanabilmesi için lider değişkeninin tek başına yeterli olmadığı kanısına varılmıştır (Koçel, 2014:679).

Özellikler yaklaşımı liderliğin anlaşılması ve açıklanması açısından önemli bulunmaktadır. Sonraki çalışmaların yolunu açan bu yaklaşım üzerinde ne kadar çalışılsa da sonuçlardan anlaşıldığı üzere liderlerin hangi özelliklere kesinlikle sahip olmaları veya bu özellikler içerisindeki önem dereceleri net sonuç vermemiştir. Bu çalışmalar liderliğin açıklanması konusunda yetersiz kalınca çalışmaların odağı liderlerin kişisel özelliklerinden davranışsal özelliklerine doğru evrilmiştir.

2.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal Yaklaşım, lideri bireysel özelliklerine göre değil davranış özelliklerine göre ele alır. Liderin etkinliğini bireysel özelliklerinden çok davranış özelliklerinin belirlediğini savunur. Bu teoride liderlerin kişisel özelliklerinden çok onu izleyen kişilere karşı davranışları incelenmektedir. Lider kadar iletişim kurduğu izleyiciler de ele alınmıştır (Koçel, 2014:678). Özellikler Yaklaşımı ile ilgili yapılan çalışmalar sonrası 1940’lardan sonra liderin kişisel özelliklerinden çok liderin davranışlarına önem verilmiş ve incelenmiştir (Küçüközkan, 2014:88). Liderin izleyicileri ile iletişimi, haberleşme şekli, planlama tarzı, hedef belirleme stratejileri, yönetme şekilleri, emir verme tarzları gibi davranışları ele alınmıştır. Ayrıca bu yaklaşım liderlik özelliklerinin ve davranışlarının da eğitim ile kişilere öğretilbileceği ve kazandırılabilceğini savunmaktadır (Şimşek, 2006:12).

Davranışsal Yaklaşımın gelişmesinde bazı önemli çalışmaların katısı olmuştur. Bu çalışmalar; Ohio State Üniversitesi ve Michigan State Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalar, Blake ve Mountan tarafından geliştirilen Yönetim Tarzı Matrisi ve Likert’in 4 Sistem Modeli’dir.

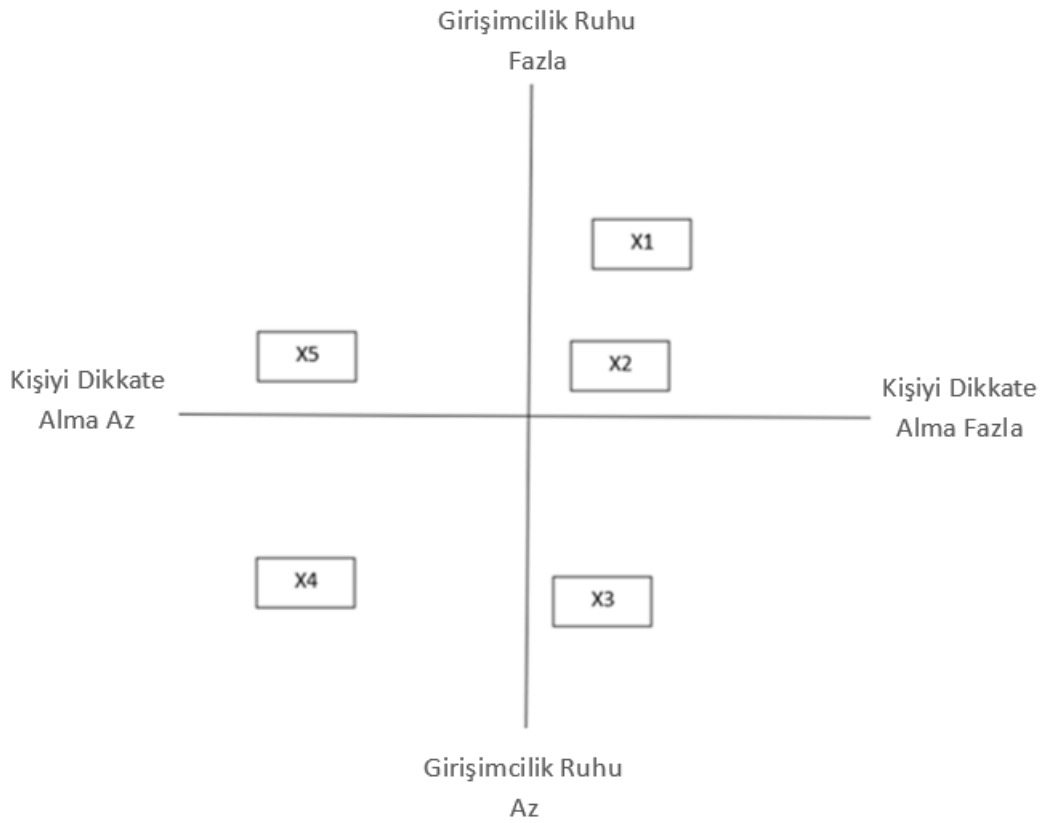
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı

Liderlik çalışmaları 1945-1950 yılları arasında Ohio Üniversitesi önderliğinde sürdürülmüştür. Yapılan bu çalışmalar neticesinde 1800 kadar farklı liderlik rolleri aslı korunarak ve sadeleştirilerek 150’ye kadar indirilmiştir (Işık, 2014:24). Bu çalışmalar neticesinde Ohio Üniversitesi tarafından bu yaklaşımla liderlik iki boyutlu şekilde ele alınmıştır. (Aydemir, 2010: 6).

Araştırmacılar liderlerin çalışanlarına karşı davranış ve tutumlarını belirlemek amacı ile göreve ve kişilere yönelik ölçek maddelerinin olduğu “Lider Davranışları Tanım Anketi” adlı bir anket oluşturmuşlardır (Işık, 2014:24). Yaklaşımına göre liderler hem işe hem de ilişkilere önem veren davranışlar sergilemelidir ancak bu ikisinden birisi baskın da olabilir.

Yapılan araştırmalarda kişiyi dikkate alan liderlerin olduğu grup içerisinde personellerin yaptığı devamsızlık sayısının ve personel devir hızının düştüğü izlenmiştir. İşe önem veren liderlerin olduğu grupta ise personellerin performansının arttığı

izlenmiştir (Durukan, 2013:22). Her ikisine de yüksek derece önem veren liderlerin olduğu gruplarda ise işe önem verirken, çalışanlara da aynı derece önem vereceğinden çalışanların tatmininin de artacağı tespit edilmiştir. Lider her ikisine de önem vermezse oldukça serbest bir çalışma ortamı oluşacaktır ki bu gruptaki diğer çalışanların istediği liderlik davranışı olacaktır (Işık, 2014:26).



Şekil 8. Ohio State Üniversitesi Yaklaşımı

Kaynak: Eren, 2004:438; Aydemir, 2010: 6

Bu teori liderleri ikiye ayırmıştır. Birincisi girişimcilik ruhu fazla olan liderlerdir. Bu liderler organizasyon konusunda yeteneklidirler. Liderlik ettikleri grup içerisindeki diğer kişilerin aralarındaki iletişime olumlu katkı sağlarlar. İletişim ve haberleşmeyi doğru ve kolay hale getirirler. Bu şekilde başarı oranını yükseltmiş olurlar. İkincisi ise kişiyi dikkate alan liderlerdir. Bu liderler ise grup içerisindeki diğer kişilerle güçlü ve dostça bağlar kurar, güven ve saygı oluştururlar (Eren, 2004:8; Aydemir, 2010:6). Oluşturulan

bu teoride liderlerin davranışları bir matris oluşturularak incelenmiştir. Matris Şekil 8’de gösterilmiştir. Bu matris ve incelemeler sonucunda bu çalışmaya ait liderlik boyutları “inisiyatif” ve “anlayış” şekilde 2 sınıf olarak sıralanmıştır.

İnisiyatif: Planlama ve örgütleme, karar verme, koordine etme, problem çözme, iletişim sürecini belirleme, talimat verme, baskıcı davranma gibi davranışları içermektedir. Anlayış: İş tatminine önem verme, arkadaşça davranma, duygu ve düşünceleri anlama, danışarak karar verme, destek olma ve iletişim kurma olarak açıklanmıştır (Tevrüz vd., 1999:192; Durukan, 2013:23).

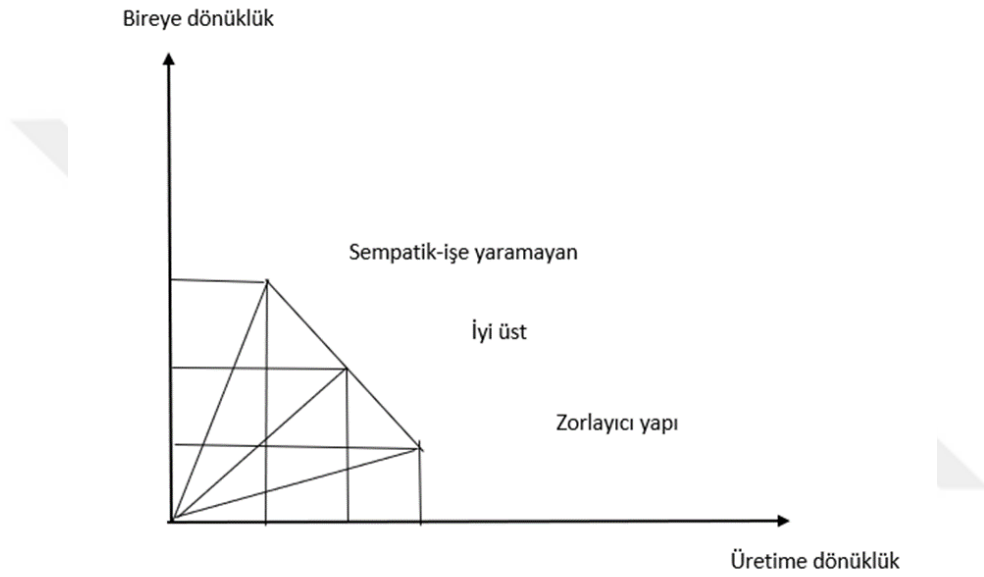
Ohio State Üniversitesi çalışmasında liderlerin davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerin ve bu etki boyutlarının önemli noktalarda olduğu tespit edilmiştir.

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı

Ohio Üniversitesi çalışmaları ile yaklaşık olarak aynı zamanlarda yapılmıştır. Üniversite bünyesinde çalışan Rensis Likert ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Çalışmanın amacı liderlik davranışlarının açıklanması ve sınıflandırılması ve aynı zamanda grup içerisindeki çalışanların performansını arttırmadaki en etkili liderlik davranışının ortaya konmasıdır. Çalışma Davranışsal Yaklaşım Kuramının gelişmesine önemli katkı sağlamıştır (Işık, 2014:27). Araştırma Prudential Insurance Company’de belirli ekipler üzerinde uygulanmıştır. Ekiplerden 20 tanesi yüksek verimlilikte 20 tanesi düşük verimlilikteki gruplardan seçilmiştir ve toplam 419 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma destek, karşılıklı ilişkilerin kolaylaştırılması, amaca odaklanma ve işi kolaylaştırma olmak üzere dört faktöre dayandırılmıştır (Tiryaki, 2008:12). Çalışanlar üzerinde kıyaslama yapılarak liderlik modelleri incelenmiştir. İncelemeler sonucunda işe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere 2 önemli liderlik davranışı belirlenmiştir. İşe yönelik liderlerin liderlik davranışları kurallara dayanmaktadır. Kişiye yönelik liderler ise çalışanlarının kariyerleri ve gelişimleriyle ilgilenmektedir (Adıgüzel, 2017: 12).

Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı’nın Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı’ndan farkı liderlerin hem işe hem de çalışanlara yönelik davranışlarını Ohio State Üniversitesi Yaklaşımı’ndaki gibi ayrı ayrı değil birleştirici bir süreç olarak ele almasıdır (Dikmen, 2012:47; Ulu, 2022:21). Ayrıca Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı liderlerin farklı seviyelerde de olsa hem işe hem de kişiye ağırlık

verebileceğini savunurken, Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı liderlerin bireye verdiği önem ne kadar artarsa üretimden aynı oranda uzaklaşılacağını savunmaktadır (Aksu, 2003:39; Işık, 2014:27). Aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi, verimlilik yükseldiği oranda liderler çalışanlara önem verdikleri davranışlar gösterirler ama aynı zamanda liderler davranışlarını çalışanlara odakladıklarında üretime dönüklükten uzaklaşmış olurlar (Kutenis, 2009: 136; Işık, 2014:27).



Şekil 9. Birey ve Üretime Yönelik İki Faktörlü Davranış Modeli

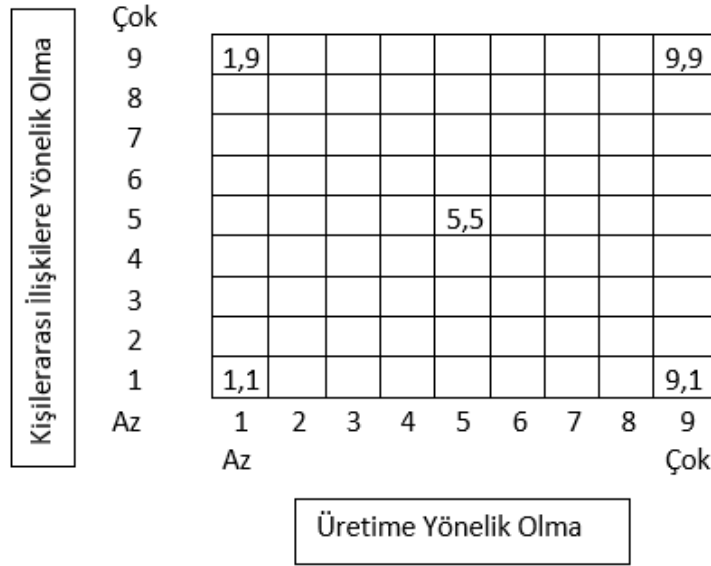
Kaynak: Kutenis, 2009:136; Işık,2014:28

Araştırma sonuçları, etkili liderlerin çalışanlar ile kuvvetli ilişkiler kurduğunu, onları desteklediğini ve güven bağı oluşturdıklarını savunur. Kişiye yönelik davranış sergileyen liderlerin çalışanların iş tatminini ve performanslarını iyi yönde etkilediklerini ortaya koyar (Tevrüz vd.,1999; Durukan, 2013: 24).

2.3.2.3. Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Yaklaşımı

Blake ve Mountan tarafında Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı'nın matris haline getirilmiş çalışmasıdır. Bu matrikse "Yönetim Tarzı Matriksi" adı verilmiş olup liderlerin davranışlarının anlamlandırılması açıklanması ve değiştirilmesi amacı ile geliştirilmiştir. Bu matriks yönetici davranışlarını kişiye yönelik olma ve üretime yönelik

olma şeklinde iki grup olarak ayırmıştır ve bu iki grup ile ilgili her boyut 9 bölüme ayrılmıştır. Bunlar sonucunda aşağıdaki model elde edilmiştir (Koçel,2010:682).



Şekil 10. Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Koçel, 2010:682

Yukarıdaki matris yönetici tiplerini açıklamak amacı ile geliştirilmiştir. Örneğin 1,1 (Liberal Yönetim Biçimi, Cılız Liderlik, Kuvvetli Kesilmiş) tipindeki bir liderin hem üretime hem de kişilerarası ilişkiye yönelik duyarlılığı azdır. 1,9 (Şehir Kulübü Tipi, İnsancıl Yönetim Biçimi) tipindeki bir lider kişilerarası ilişkilere, çalışanların motivasyonlarına, hislerine önem verip üretime aynı oranda değer vermeyen lider tipini temsil eder. Bu liderlerin astları ile aralarında kuvvetli bir güven bağı mevcuttur. 9,1 (Otoriter Yönetim Biçimi, Görev Liderliği) ise üretime önem verip astlarının memnuniyetine aynı derecede önem vermeyen lider tipini temsil eder. 5,5 (Orta Yolcu Liderlik, Orta Yol Yönetim Biçimi) tipi her ikisine de önem verir şeklinde liderlik tipidir. 9,9 (Demokratik Yönetim Biçimi, Ekip Liderliği, Takım Tipi) liderlik tipi ise üretime de kişilerarası ilişkiye de en yüksek derecede önem veren liderlik tipidir. Bu tip liderlerin astlarıyla iletişimi kuvvetli olup, güven ve sevgiye dayalıdır (Tiryaki, 2008:15).

3.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlerin davranışlarının anlaşılabilmesi ve gruplandırılabilmesi amacıyla yapılan çalışmalardan biridir (Koçel, 2010:684). Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamıdır. İnsan kaynağının etkililik ve verimliliğinin önemini vurgulayan Likert, farklı gruplarda 200'den fazla lider ile anket çalışması yapmış ve performans değerleri üzerine araştırmalar yapmıştır (Ulu, 2022:24). Likert liderlik davranışlarını; Sistem 1, Sistem 2, Sistem 3 ve Sistem 4 olmak üzere 4 başlık altında toplamıştır (Koçel, 2010: 684).

Sistem 1 (İstismarcı Otokratik): Bu grupta tüm kararlar yöneticiler tarafından verilir. İş dağılımını ve görevlendirmeleri yöneticiler yapar. Üstlerin astlara güveni azdır ve işle ilgili konularda astların fikirlerine önem verilmez. Cezalandırmalar uygulanır (Aydıntan, 2021:82).

Sistem 2 (Yardımsever Otokratik): Yöneticinin tavrı babacandır. Çalışan ile arasında çok saygılı bir efendi-hizmetkar ilişkisi vardır. Yöneticiler işlerde belirleyicidir ancak bir nebze de olsa çalışanların işleri yapmak konusunda bazı özgürlükleri mevcuttur (Aydıntan, 2021:82). Astların fikirleri bazen sorulsa da kendilerini serbest hissetmezler (Koçel, 2010:684).

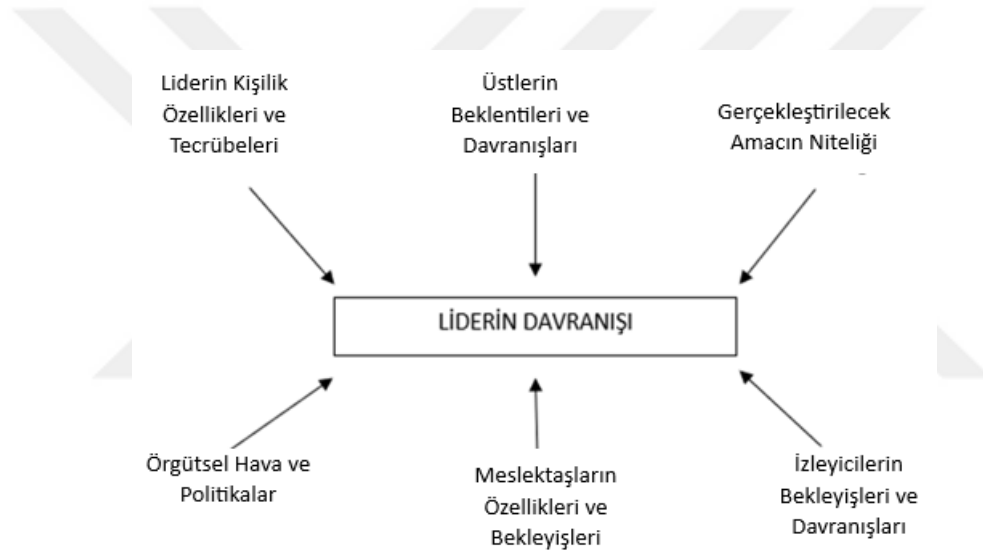
Sistem 3 (Katılımcı): Yöneticiler astların fikirlerine önem verir, işle ilgili sorunlarda onların fikirlerini alır ancak kontrolü ellerinde tutmak isterler. Ödüllendirme uygulanır, cezalandırma daha az tercih edilir (Aydıntan, 2021: 82).

Sistem 4 (Demokratik): Astlara güven tamdır. Çalışanlar amaçlar belirlenirken veya işle ilgili diğer konularda fikirlerini söylerler. Karar verme tüm örgüt bazında ortak yapılır (Aydıntan, 2021: 82). Astlar kendilerini serbest hissederler. Likert'in önerdiği model budur (Koçel 2010:684).

Bu çalışma sonucunda Sistem 3 ve Sistem 4'ün en yüksek verimliliğe sahip gruplar olduğu ortaya koyulmuştur (Koçel, 2003:596; Türkmenoğlu ve Bulduklu, 2013:7). Bu sonuca bakıldığında karşılıklı güven, demokratik bir çalışma ortamı ve kuvvetli ilişkilerin kurulduğu çalışma ortamlarında otoriter ve astlara söz hakkı verilmeyen çalışma ortamlarından daha çok verimliliğe ve etkililiğe ulaşılabileceği söylenebilir.

2.3.3 Durumsal Yaklaşım

Bu yaklaşım temelde, liderlik davranışlarının mevcut durum ve koşullara göre değişeceğini savunur. Hangi durumlarda hangi liderlik tarzının en uygun olabileceği üzerinde çalışmalar yapmıştır (Koçel, 2005:598; Aydemir, 2010:11). Bu yaklaşım evrensel bir liderlik davranışının olmadığını ve etkili liderlerin bulunduğu konuma göre davranışlarını şekillendireceğini savunur (Öztürk, 2016:3089; Ulu,2022: 25). Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkinliğini belirleyen unsurlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Koçel, 2010:687).



Şekil 11. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Koçel, 2010:687

Durumsallık Yaklaşımı'nı Davranışsal Yaklaşımdan ayıran en büyük fark liderlerin davranışlarının durumlara göre değişeceğini savunmasıdır. Davranışsal Teoriler “tek” ve “en iyi” yönetim tarzları üzerine çalışmalardır ve bunu savunurlar dolayısıyla bu birbirlerinden ayrılmasına sebep olur. Davranışsal teori, liderlerin işe yönelik veya çalışana yönelik davranışlar sergileyebileceklerini söylemiş ancak hangi durumda hangi davranışın daha etkili olacağını açıklamamıştır. Yalnızca liderlerin kişiye yönelik davranış sergilediklerinde çalışanların verimliliğinin ve iş tatminlerinin artacağını

savunmuştur. Durumsallık Yaklaşımı ise farklı koşullarda hem kişiye yönelik hem de işe yönelik liderlik davranışlarının aynı ölçüde etkili olabileceğini ortaya koymuştur. Bu düşünce ile Durumsallık Yaklaşımı hangi durumlarda hangi davranışın etkin olabileceğini açıklamaya çalışmıştır (Koçel, 2010:687).

2.3.3.1. Fred Friedler'in Durumsal Liderlik Kuramı

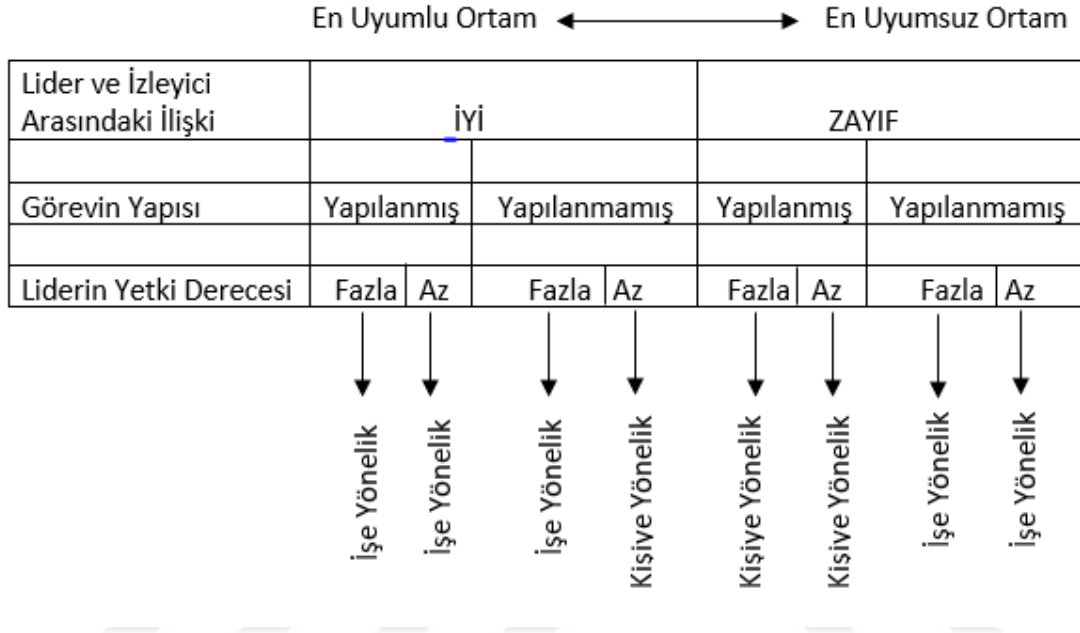
Fred Friedler çalışmaları durumsal liderlik teorisinin başlangıç noktası olarak kabul edilir. Friedler, bir ya da birkaç çeşit liderlik tipinin her durumda etkili olamayacağını ancak değişen durumlarla birlikte değişen davranış şekilleri ile etkili liderlik yapılabileceğini ortaya koymuştur (Güney, 2021:67; Ulu, 2022:25). Liderlik tarzının grubun performansını etkilediği görüşünü savunan Friedler “En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı” adlı bir anket geliştirmiştir. Liderlerin çalışanlarına iş odaklı mı yoksa çalışan odaklı mı liderlik yaptığını tespit etmeyi hedeflemiştir. Çalışma sonunda liderlerin takipçilerine daha az puan veren ve zayıf noktalarını belirten liderlerin “iş odaklı liderler”, yüksek puan veren, olumlu cümleler kuran ve kusur aramaktan kaçınan liderlerin ise “çalışan odaklı liderler” olduklarını ortaya koyulmuştur (Öztürk, 2016, s. 3089-90; Ulu, 2022:26).

Durumsallık Yaklaşımına göre liderlerin davranışlarını etkileyen unsurlar; lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiler, liderin otoritesi ve başarılabilecek işin niteliği şeklinde sıralanmıştır (Koçel, 2010:688).

Lider ve İzleyicileri Arasındaki İlişkiler: Liderin izleyiciler tarafından ne kadar sevildiğini ne derece güven duyduklarını ve izleyicilerin lidere olan bağımlılığını ifade eder. Bu ilişkiler “iyiyse” lider için olumlu bir ortam, “zayıfsa” olumsuz bir ortam olduğu anlamına gelir (Koçel, 2010:688).

Görevin Yapısı: Görevin yapısına bağlı liderin bulunduğu ortamın olumlu ya da olumsuz olduğu değerlendirilir. Eğer belirli ve bilinen yöntemlerle amaca gidilecekse “yapılanmış-planlanmış” işler olarak adlandırılır ve lider için olumlu bir ortamdır. Ancak bu belirli ve bilinen yöntemlerin kullanılmadığı ve yöntemlerin işi yapacak kişilere bırakıldığı durumlar “yapılanmamış-planlanmamış” işler olarak adlandırılır ve lider için olumsuz bir ortamdır (Erceylan, 2010:185; Ulu,2022:26)

Liderin Otoritesi ve Pozisyon Gücü: Liderin elinde olan ve güç olarak nitelendirilen ödül, ceza, işten çıkarma gibi eylemlerin olumlu veya olumsuz bir ortam oluşturmalarıdır (Aydemir, 2010:13).



Şekil 12. Friedler Liderlik Modeli

Kaynak: Koçel, 2010: 687

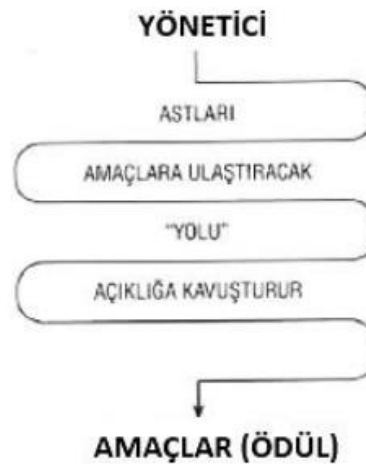
Friedler hangi durumlarda hangi liderlik davranışının gösterilmesi gerektiğini yukarıdaki şekilde olduğu gibi açıklamıştır. Bu yaklaşıma göre liderlik tarzlarının başarılı olabilmesi için belirli koşullarda uygun liderlik davranışının sergilenebilmesi gerekmektedir.

2.3.3.2. Yol Amaç Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafında 1970’li yılların başında geliştirilmiş bir teoridir. Teori liderlerin asıl görevlerinin takipçilerine doğru yolu göstermek olduğunu vurgulamıştır. Doğru yol hem çalışanların hem de örgüt amaçlarının bir noktada kesişmesidir. Koçel (2010), bu teorinin House ve Evans tarafından motivasyonda bekleyiş teorisine dayandırılarak yazıldığını belirtmiştir. Yol Amaç Teorisi, insanların davranışlarını, gösterilen davranışların bir sonuca ulaşması (bekleyiş) ve kişinin bu sonuca verdiği değerin (valens) etkilediğini savunmaktadır. Liderin

Çalıřanları bu etkenler doęrultusunda 2 konuda motive edebileceęi dūřūnūlmūřtır. Birincisi liderin kendini izleyenlerin bekleyiřlerini etkileme derecesi, ikincisi ise liderin kendini izleyenlerin valensini etkileme derecesidir. Birincisi yol, ikincisi ise amaç olarak adlandırılır. Liderler izleyicilerine önemli amaçlar belirleyerek bu amaçlara ulařma konusundaki yolları bulmalarında onlara yardımcı olmaktadır (Koçel, 2010:691). Modele göre lider izleyicilerinin motivasyonlarını, ödüller için çalıřanları ödüle götürecek yolları açıklayarak ve izleyiciler için deęerli olan dlleri arttırarak motive edebilir (Tiryaki, 2008:22).

Yol Amaç Teorisi'ne göre çalışanlar, belirlenen amacın kendileri için ne derece önem arz ettiğini ve bu amaca ulaştığında kendisine ne gibi katkıları olacağına göre davranış gösterir. Liderler izleyicilerini örgüt yöneticileri tarafından koyulan örgütsel amaçların gerçekleşmesi neticesinde çalışanların bireysel amaçlarına da ulaşabilecekleri yönünde motive ederler. Bunun kendi bireysel amaçlarına ulaşma konusunda iyi bir yol olduğunu gösterirler. Bu rgtsel amaçları yalnızca hedef olmaktan çıkarıp aynı zamanda başarı için araç olarak gösterecek ve izleyicilerin gözünde örgütsel amaçların da değerini arttıracaktır (Erener, 2014:52). Evans, liderlerin izleyicilerinin davranışlarını etkileyebilmesi için belirli araçların olduğunu ve bu araçlardan en önemlisinin ödüllendirmeye bu ödüle ulaşma konusunda yol gösterme olduğunu savunmuştur. Bu durum aşağıdaki şekildeki gibi gösterilmiştir.



şekil 13. Yol-Amaç Liderlik Modeli

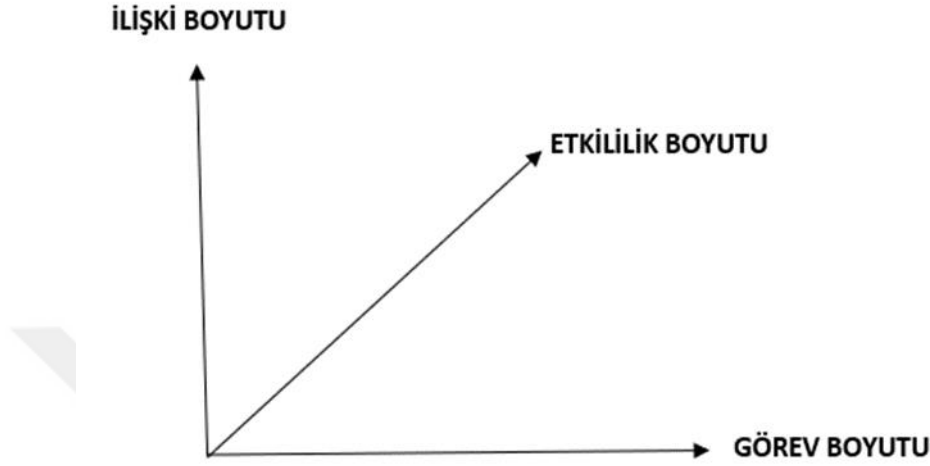
Kaynak: Koçel, 2010:692.

Yol-Amaç modelinin liderlik konusuna önemli katkıları mevcuttur. Liderler kendini izleyen kişilere ödülleri vadettiğinde izleyicilerin motivasyonları artacaktır. Lider bu şekilde mevcut hedefi ulaşmaya değer hale getirecektir. Aynı zamanda mevcut hedefler anlaşılabilir, zor ve belirsiz olduğunda liderler kendini izleyen kişilere amaçları açıklayarak, yol göstererek, onları bu amaca ulaşmada gerekli konular ile ilgili eğiterek anlaşılabilirlikleri ve belirsizlikleri azalacaktır. Bu çalışanların hedefi daha net görmelerini ve ulaşma konusunda ne yapmaları gerektiği ile ilgili daha bilgili olmalarını sağlayacaktır. Hedefe yani dolaylı yoldan ödüle ulaşma konusunda çalışanların motivasyonları artacaktır (Erener, 2014:53). Yol-Amaç teorisine göre liderlerin sergileyebileceği dört liderlik tipi mevcuttur. Bunlar; destekleyici liderlik, başarılı yönelimli liderlik, katılımcı liderlik ve araşsal (yönlendirici) liderliktir (Tiryaki, 2008:22). Destekleyici liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamaya yönelik dostça davranışlar sergileyen, arkadaşça bir iş iklimi yaratan liderlerdir (Bakan 2004; Bakan 2008). Destekleyici liderler çokça destekleyici davranış sergilerken, emredici çok az davranış sergilerler (Yılmaz, 2010:15). Destekleyici liderler kararları ekipleriyle değil bireysel alırlar ancak bu arar alma aşamasında görüş ve önerilere açıktır ve bunlar kararını etkiler. Her zaman bilgi akışına müsaittir (Çetin ve Beceren, 2007:122). Katılımcı liderlerin en önemli özelliği takipçilerini karar sürecine katmalarıdır. Bu konuya olumlu bakar (Özsalmanlı, 2005:129). Bu davranışı takipçilerine fikirlerine önem verildiğini hissettirdiği için motive etmede etkisi vardır (Gedik, 2020:23). Araşsal (yönlendirici) liderler takipçilerine direktifler verip yol ve hedefi göstererek yönlendirici davranışlar sergiler. Ne yapmaları gerektiğini, kuralları ve işleri açıklar. Takipçiler liderlerinden işleri planlamasını ve koordine etmesini bekler. Başarı yönelimli liderler, iddialı hedefler belirler ve takipçilerinden en yüksek başarıyı bekler. Takipçilerini cesaretlendirir ve onların becerilerine güvenerek başarıya ulaşmak için kendilerine güvenmelerini sağlar (Aslan, 2021:18-19).

2.3.3.3. Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Reddin, Ohio Üniversitesi ve Yönetişel İzgara çalışmalarının işe ve ilişkilere ağırlık verme kavramlarının devamı niteliğinde bu çalışmalara etkililik kavramlarını eklemiştir. Liderliğin üç temel boyutta değişkenlik gösterdiğini savunmuştur. Bu sebeple bu teori 3-D olarak anılmaktadır. Reddin liderlik tarzlarının her durumda, yerde ve her

zaman etkili olamayacağını ileri sürerek liderlik süreci ile yapılan çalışmalara yönetsel etkililik kavramını ekleyen kişidir (Ömürgönülşen ve Selim, 2005:92-93)



Şekil 14. Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu

Kaynak: Eren, 1993: 304; Ömürgönülşen ve Selim, 2005:93

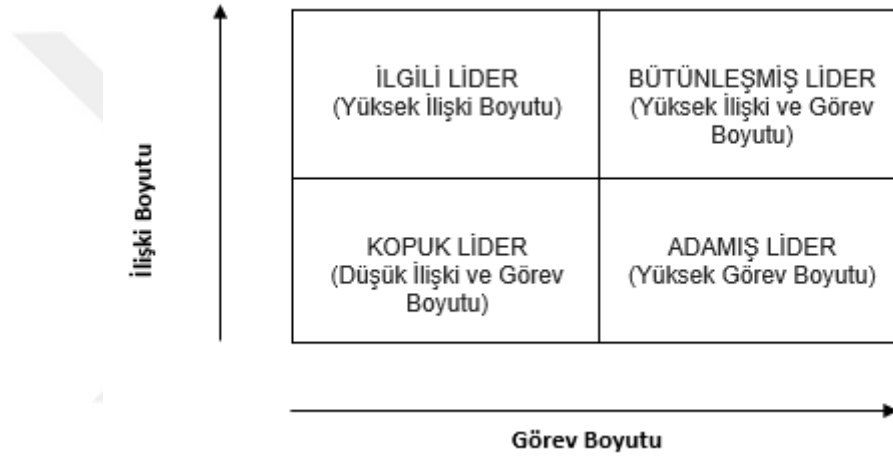
Ohio Üniversitesi ve Yönetmel Diyagram modellerinde de belirtilen dört temel liderlik davranışı Şekil 14'te gösterilmiştir. Bu dört liderlik tarzı aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Ömürgönülşen ve Selim, 2005:94-95):

Kopuk Yönetim Tarzı: Bu yönetim tarzını benimseyen liderlerin insan ilişkileri ve sosyal yetenekleri düşüktür. Kurallar ve prosedürler çerçevesinde kararlar verirler. Sürekli izleyicilerinin hatalarını düzeltme eğilimi gösterirler. Direktifleri yazılı şekilde vermeyi tercih ederler. Örgütü içerisinde çalışanlardan ayrı bir yapı olarak görmektedirler. Astlarını kurallara karşı davranışlarına, üstlerini ise zekâ düzeylerine göre değerlendirirler. Bu liderlerin insan ilişkileri de görev boyutları da düşük seviyededir.

İlgili Yönetim Tarzı: Bu yönetim tarzını benimseyen liderler çalışanları tanımaya yönelik iletişim tercih eder. Bu şekilde astlarıyla iletişim kurmaya çalışırlar. Üstlerini de astlara olan davranışları ile değerlendirirler. Örgütü bir sistem olarak görmektedirler. Uzlaştırıcı ve yol gösterici davranışlar gösterirler. Bu liderlerin insanlarla ilişki seviyeleri yüksektir ancak görev bilinçleri düşük seyreder.

Adamiş Yönetim Tarzı: Bu yönetim tarzını benimseyen liderler çalışanlara sözlü emirler ile hükmetmek isterler. Astlarını üretkenlik seviyelerine göre üstlerini ise güçlerine göre değerlendirirler. Hatalarda cezalandırma yöntemini kullanırlar. Bu liderlerin görev bilinçleri de oldukça yüksektir ancak insan ilişkileri düşük seviyededir.

Bütünleşmiş Yönetim Tarzı: Bu yönetim tarzını benimseyen liderler olayların içinde aktif rol almayı isterler. Ekip çalışmasına önem verirler. İletişim yetenekleri kuvvetlidir. İnsan ilişkileri de görev bilinçleri de yüksektir.



Şekil 15. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları

Kaynak: Mullins, 1989:262; Ulu, 2022:36.

Reddin, liderin ne yaptığı ve davranışlarıyla değil neyi başardığı ile ölçülmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Üç boyutlu liderlik teorisinden önce liderlerin görevlerinin girdiler ile ilgili olduğu görülmektedir, Reddin'e göre liderlerin görevleri yerine getiren değil belli bir sonuç ortaya çıkaran kişi olması gerekir. Lider planlayan, organize eden ve yöneten kişi olmaktan çok yetkilendirme yapan koordine eden ve onaylayan kişi olmalıdır (Ömürgönülşen ve Selim, 2005:92-93). Reddin'in etkililik kavramıyla yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu dört temel liderlik yaklaşımından oluşan temel boyuta uyan ve uymayan olarak, etkili (duruma uyanlar) ve etkisiz (duruma uymayanlar) başlığı altında gruplandırılmak üzere toplam sekiz liderlik yaklaşımı geliştirilmiştir. Etkililik derecesi davranışa göre değil duruma göre şekillenmektedir (Toprak, 2006:51). Bu sekiz liderlik

tarzı dört temel liderlik tarzlarının türevleridir. Bu liderlik davranışları Şekil 15'teki şekilde gösterilmiştir ve aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Ömürgönülşen ve Selim, 2005:95):

Görevci Lider (Etkisi Olmayan-İlgili): Bu liderler benimsenmeyi önemserler. Huzursuz ortamlardan kaçınırlar. Genelde hoşgörülü davranışlar sergilerler. Pasif karakterli insanlardır. Astlarını denetlemeyebilirler.

Uzlaştırıcı Lider (Etkisi Olmayan-Bütünleştirici): Baskılardan etkilenebilirler. Kötü kararlar verebilen liderlerdir. Ani baskıları indirgeme eğilimdedir. Genelde görev ve ilişkiler için yanlış zaman ve yanlış yerler seçerler.

Terkeden Lider (Etkisi Olmayan-Kopuk): Kurallara uyum sağlar. Olaylara karışmaktan çekinir. Düşüncelerini belirtmekten kaçınır. Yaratıcı değildir. İşbirliğine uyum sağlayamaz.

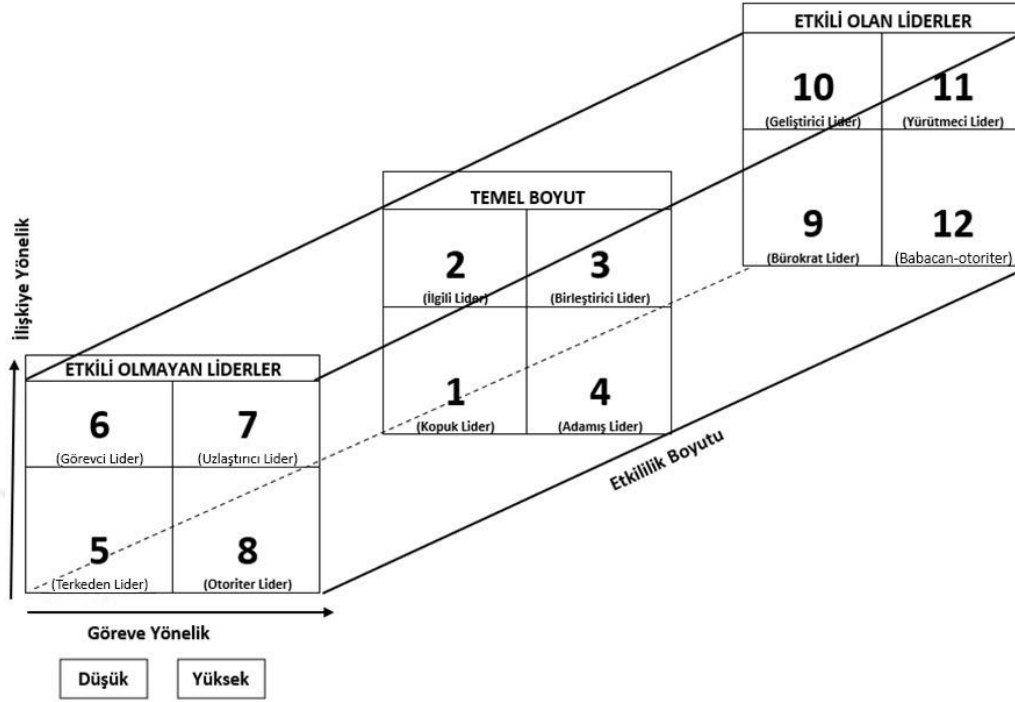
Otoriter Lider (Etkisi Olmayan-Adanmış): Kararları tek başına vermeyi tercih eder. Eleştiricidir. Kendine boyun eğilmesini talep eder. İletişim yetenekleri güçlü değildir.

Geliştirici Lider (Etkili-İlgili): Astlarını geliştirmeye özen gösterir. Güven ilişkisi kurar. İletişimi kuvvetlidir. Çalışanlarını güdülemeyi önemser.

Yürütmeci Lider (Etkili-Bütünleştirici): Ekip çalışmasına yatkındır. Anlaşmazlıkları ve çelişkileri önemser, yumuşatır ve yararlı olabileceklerini düşünür.

Bürokrat Lider (Etkili-Kopuk): Kendine güvenir. Kurallara uyum sağlamayı önemser. Eşitlikçi davranır.

Babacan-Otoriter Lider (Etkili-Adanmış): Ne istediğini bilen ve istediklerini nasıl elde edecekleri konusunda bilgi sahibi olan liderlerdir. Tehditkâr davranışlar gösterir. Eleştireldir. Başkalarına danışmaktan kaçınır.



Şekil 16. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Kaynak: Reddin, 1970:41; Ömürgönülşen ve Selim, 2005:103

Reddin'in çalışması liderin davranışları, özellikleri ve durumsal faktörlere dayanmaktadır. Bu modele göre tüm durumlara uyan ideal lider üzerine yoğunlaşmamıştır. Liderlerin davranışları liderin özellikleri ve durumlar bir bütün olarak ele alınmış olup sentezlenmiştir (Toprak, 2006:53)

2.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973 yılında ortaya atılmıştır. Liderin kişisel davranışlarından çok karar verme süreci ile ilgili bir modeldir. Karar ağacı olarak da bilinmektedir (Aykanat, 2010:34). Literatürde "Normatif Karar Alma Teorisi" olarak da geçen bu model liderlerin sorun çözme ve karar alma süreçlerinde diğer grup üyelerinin ne kadar dahil olup olmadığını konu alır ve tanımlamaya çalışır (Söylemez, 2019:11-12). Liderin karar verme aşamasında takipçilerinin katılımını beklediği ifade edilir. Lider takipçilerini karar sürecine katılmaları konusunda cesaretlendirerek motivasyonlarını arttırmayı hedefler. Modele göre lider her durumda bir liderlik tarzı

sergilemez, davranışlarını bulunduğu duruma göre şekillendirir. Model karar tarzları seti, sorunlar seti ve karar ağacı olmak üzere 3 ana unsura dayanmaktadır. (Erener, 2014:57).

Bu karar verme modeli; Otokratik 1, Otokratik 2, Danışmacı 1, Danışmacı 2, Grup olmak üzere beş adet karar verme biçimini içerir. Otokratik 1 biçiminde lider mevcut bilgiler doğrultusunda sorunları tek başına çözerken, Otokratik 2 biçiminde lider mevcut bilgilere takipçilerinden gelen bilgileri de ekleyerek sorunu çözer. Danışmacı 1 biçiminde lider bir karar vermeden önce takipçilerinin bireysel fikirlerini de aldıktan sonra karar verirken Danışmacı 2 biçiminde lider takipçilerinin fikirlerini grup olarak aldıktan sonra sorunu çözmek üzere kararını verir. Grup biçiminde ise lider ve takipçilerinin bulunduğu grup demokratik şekilde çözüm için toplu bir karar verir (Zel, 1996:11; Akyanat, 2010:34). Bu süreçlerin lider merkezli veya takipçi merkezli olma derecesi liderin gücü, liderin durumu ve takipçilerinin durumu olmak üzere 3 durumdan etkilenir. Vroom ve Yetton ise karar alma süreçlerindeki katılık düzeyi üzerinde durmuşlardır. Liderlerin karşılaştığı sorunları kaliteli çözümlere ulaştırırken aynı zamanda verdikleri kararları takipçilerinin de kabul edebilmeleri için hangi durumda hangi karar verme biçiminin kullanılması gerektiğini konu edinmişlerdir. (Söylemez, 2019:12).

Model liderlerin farklı sorunlarda farklı çözüm yöntemleri kullanarak hem çalışanların verimliliğini hem de etkililiğini arttıracaklarını savunur. En iyi karar verme biçimi diye bir şey olmadığını ve her sorunun kendine özgü çözümü ve karar verme süreci olduğunu savunur. Modele göre liderin takipçilerinin karar sürecine katılmaları verilen kararların etkinliğini artırır. Bu nedenle liderin takipçilerinin karar verme sürecine mümkün oldukça çok katılmaları gerektiği vurgulanmıştır (Karataş, 2017:14).

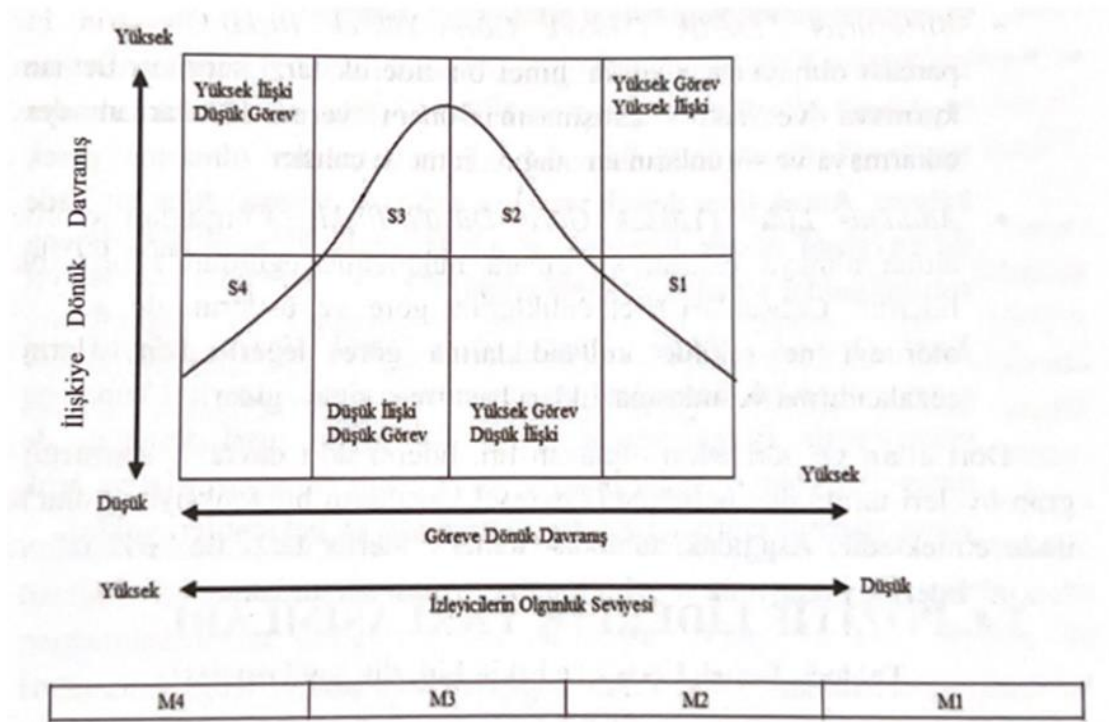
2.3.3.5. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Paul Hersey ve Kennet Blanchard tarafından 1970'lerde geliştirilmiştir. Yaklaşım ilişkiler ve iş olmak üzere 2 boyutludur. Bu yaklaşımın temeli liderin gösterdiği işe yönelik davranış miktarı, liderin kişiler arası ilişkiler miktarı ve liderin başarılmasını istediği amaç için onu izleyenlerin olgunluk derecesi arasındaki ilişkilere dayanmaktadır.

Başarılı liderliği astların olgunlaşma düzeyine bağlayan bu yaklaşım literatürde “Yaşam Dönemi Yaklaşımı” veya “Hayat Eğrisi Yaklaşımı” olarak da anılmaktadır. Astların olgunlaşma süreci ise onların başarıya karşı duydukları istek, ulaşılacak

yüksek hedefler koymaları, eğitimleri, ustalıkları ve becerilerini kapsamaktadır (Aydıntan, 2021:92-93). 2 temel boyutu olan modelde 1. boyut göreve yönelik davranışta liderler astlarına yapmaları gereken işlerle ilgili neyi, ne zaman, nasıl, nerde yapmaları gerektiğinin bilgisini verir ve tek taraflı iletişimi kapsar. 2. boyut ise ilişkiye yönelik davranıştır. Lider izleyicileri ile karşılıklı iletişim kurar, onları dinler, karar alırken onların da fikirlerini alır (Karaca, 2017:12).

Aşağıdaki şekilde ifade edilen Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Modeli'ne göre izleyicilerin olgunluk derecelerine göre liderlik tarzlarının farklılaştığı belirtilmektedir. İlişkiye ve göreve yönelik davranışların derecesi S4, S3, S2 ve S1 olarak belirtilmiştir. İzleyicilerin olgunluk durumları ise M4, M3, M2 ve M1 şeklinde ifade edilmiştir. İzleyicilerin göreve yönelik olgunluk dereceleri arttıkça, liderin davranışı göreve yönelik çizgisinden ilişkilere yönelik çizgisine doğru değişmektedir (Aydıntan, 2021:93).



Şekil 17. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Kaynak: Aydıntan, 2021: 93

Olgunluk düzeyi en üst noktaya yaklaştıkça astların liderlerine olan ihtiyaç seviyeleri azalır ve liderlerinden beklentileri farklılaşır. Bu yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki, yüksek ilişki ve düşük görev, düşük ilişki ve düşük görev şeklinde dört çeşit liderlik davranışının oluşmasını sağlamıştır (Aytekin,2014:41). Paul Hersey ve Kennet Blanchard bu modelde liderin davranışını etkileyen ana etmenin astların olgunluğu olduğunu savunmuştur. Olgunluk düzeylerine göre liderlerin davranış biçimlerinin şekillenmesi üzerine çalışmışlardır.

2.3.4. Post Modern Liderlik Yaklaşımları

Modern çağın getirdiği yeniliklerden liderlik tarzları da etkilenmiştir. Liberal ekonomi ve demokratik yönetim anlayışı gibi konular beraberinde bu konulara dayandırılan liderlik yaklaşımları ortaya çıkarmıştır (Ulutaş, 2010:42) Küresel rekabet beraberinde bireysel, çevresel ve örgütsel değişimlere sebep olmuştur. Post modern dönemde örgüt kültürü önemsenmiştir ve şirketler değişimlere uğrayarak daha yatay yapılara dönüşmüştür. Üretim miktarı ve verimlilikle birlikte bilgi ve teknoloji ile ilgili konular önem kazanmıştır. Çalışanların fiziksel gücünden ziyade beyin güçleri, iş odaklı ilerleme değil belirli değerler ve sosyal sorumluluklar gündeme gelmiştir. Bunlar da liderlik süreçlerini dönüştürmüştür. Değişen çağ ile yeni kurallara uyum sağlayabilecek, değişime ayak uydurabilecek, değişimlerin getirdiği durumlara karşı ani kararlar verebilecek, adaletli ve en önemlisi de vizyonlu liderlere gereksinim duyulmuştur (Atılğan, 2022:80). Bu değişim ve gereksinimler ortaya post modern liderlik yaklaşımlarını çıkarmıştır.

2.3.4.1 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik kavramı literatürde 1973 yılında Dawston'un İsyan Liderliği çalışmasında ilk kez görülmüş olup, 1978 yılında Burns ve McGregor tarafından sistematize edilmiştir (Durukan, 2013:42). Dönüşümcü liderlik “insan ve değişim” temeline dayanmaktadır. İnsanların değişimi sağlanarak örgüt değişiminin yönlendirilmesi ve bu şekilde çevresel değişimlere ayak uydurulması amaçlanır. Bu terim literatürde yaygın olarak kullanılmış olsa da net tanıma ulaşmak zordur. Burns dönüşümcü liderliği, liderlerin ve izleyicilerinin değişimleri istemelerindeki güdüler

sonucu aynı hedeflerin takip edilmesi olarak tanımlarken; Yukl, dönüşümcü liderliği izleyenlerinin davranışlarını etkileyerek örgütün misyon ve hedefleri için birlik oluşturma süreci olarak tanımlamaktadır. Dillard'a göre gücün kaynağı insan istekleridir. Dönüşümcü lider ise bu isteklere ilham veren ve çalışanların duygularına ulaşabilen kişilerdir (Tiryaki, 2008:34). Bass, dönüşümcü liderlikten bahsederken klasik yöneticilerin işleri doğru yaptığını ancak dönüşümcü liderin ise daha kapsamlı bakarak doğru işleri yaptığını belirtmiştir (Cömert, 2004:6).

Dönüşümcü liderler hızlı değişen çevreye ayak uydurarak örgütün de bu yönde değişimini sağlamayı amaçlar (Çelik, 2003:238; Akbolat vd., 2013:37) Geçmişten günümüze gelen, günümüzde hızla devam eden ve daha da hızla devam edecek olan en büyük şey değişimdir. Değişime direnmek ve eski yöntemlerde ısrar etmek maddi ve manevi anlamda kayıplara yol açacaktır. Örgütler çevreleriyle iletişim kuran, çevrelerinden etkilenen açık sistemlerdir. Bu sistemin içerisinde dönüşümcü lider olabilmek için görünenden çok daha fazlasını görmek, sorunları önceden sezebilmek, büyük bir vizyona sahip olmak ve her zaman bu değişimi kabul ederek değişime ayak uydurmak gerekir.

Dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş davranışlar ve tutumlar, teşvik edici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel bilgi olmak üzere dört boyutu vardır. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Takala, 2009:43-64; Akın, 2019:26-27):

İdealize Edilmiş Davranışlar ve Tutumlar: 1970'lerde ortaya çıkan karizmatik lider kavramı karizmatik kişilerin belirli bir otoriteye sahip olduklarının düşünülmesi sebebiyle ortaya çıkmıştır. Liderlerin karizmaları onları izleyenlerde hayranlık duygusu uyandırır, saygı kazanmasına sebep olur ve bunlar araç olarak kullanılır. Bu konu daha sonra dönüşümcü liderlik konusuna eklenmiştir.

Teşvik Edici Güdüleme: Karizmanın bir sonucu olarak kabul edilir. İzleyicilerin dönüşümcü lideri model alması, kabaca ondan esinlenmesi olarak tanımlanabilir. Liderler bu sayede izleyicilerini harekete geçirirler.

Entelektüel Uyarım: Liderler izleyicilerine mevcut sorunları çözmenin farklı yollarını göstererek farkındalıklarını ve bilinç düzeylerini arttırırlar.

Bireysel İlgi: Liderler izleyicilerini iyi tanır ve onların kişilik özelliklerine göre onları destekleyerek rehberlik yaparlar.

Buns'a göre dönüştürücü liderler gerçek birer yol göstericidirler. Her küçük fırsatı değerlendirir, her olayı önemser, her izleyicisini dikkate alır, her ayrıntıya ve her fikre eşit yaklaşırlar. Dönüştürücü liderler izleyicilerin kendilerini gösterme iç güdülerini destekler, ortaya çıkarır. Bass ise dönüştürücü liderleri özellikleri açısından onları takip edenlerin üzerindeki etkileri ile ele alır. Dönüştürücü liderlerin izleyicileri genellikle liderlerine karşı hayranlık, saygı ve sadakat duygularını beslerler. Bu sebeple genelde kendilerine verilen görevlerden daha fazlasını yapmak ve kendilerinden beklenen performansın üzerine çıkmaya motive edilirler. İzleyicilerinin hayatlarında danışman, akıl hocası ve öğretmen gibi bulunurlar. Bu şekilde onları geliştirip değiştirmeyi hedeflerler (Kılınç, 2019:21). Dönüşümcü lider aynı zamanda gruptaki iletişimi güçlendirir, izleyicilerinin kendini daha iyi anlamalarını sağlar ve özgüvenlerini destekleyerek yaratıcılıklarını artırır. Bu şekilde örgüt iklimini de destekler. Dönüşümcü liderler kendine bağımlı izleyicilerden ziyade bağımsız, özgür, eleştirebilen, bireysel düşüncelerini dile getirebilen, örgüte düşünceleri ile yenilikçi fikirler katarak örgüt gelişimine katkı sağlayan izleyiciler yaratmayı amaçlarlar. Bu hata yapmaktan korkmayan ve risk alan liderler olmaları gerekliliğini de beraberinde getirir. Hem kendi hem de izleyicilerinin yanlışlarını ders almak için bir fırsat olarak düşünür ve izleyicilerinin de bu yönde düşüncelerini sağlayarak yetiştirirler (Aydemir, 2010:26).

Literatürde dönüşümcü liderlik üzerine hem nicel hem de nitel araştırmalar yapılmıştır. Nicel araştırmalar genellikle Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (Bass ve Avolio,1990) kullanılarak yapılmıştır. İlerleyen yıllarda bu ölçeği kullanarak çalışmalar yapan araştırmacılardan aldıkları eleştiriler üzerine 1999 yılında 3786 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada ölçeği yeniden ele almışlardır. Bu çalışma sonucunda karizma, entelektüel uyarım, bireysel ilgi, şartlara bağlı ödül, istisnalarla yönetim ve pasif çekingenlik faktörleri düşük düzeyde olurken; dönüşümcü, gelişimsel değişim ve pasif çekingenlik faktörleriyle yüksek düzeyde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Altun, 2003:12). Betimsel ve nitel araştırmalar gözlem ve görüşmeler ile yürütülmüştür. Pielstick nitel dönüşümcü liderlik araştırmalarında dönüşümcü liderlikle ilgili örgüt içi ortak vizyon yaratma ve bu vizyonu ilerletme, örgüt içi yeni ilişkiler kurma ve mevcut

ilişkileri geliştirme, örgüt kültürünü destekleme ve geliştirme, izleyicilerine rehberlik etme ve bir karakter sergileme gibi temaları ortaya koymuştur (Durukan, 2013:44-45).

2.3.4.2 Karizmatik Liderlik

Max Weber 20. yüzyılla birlikte karizmatik liderlik kavramından çalışmalarında bahsetmeye başlamıştır. Weber liderliği yönetim biçimleri çerçevesinde değil takipçilerinin lideri algılama şekline göre etki altında kalma durumu olarak ifade etmiştir. Takipçiler liderlerinin yoğun olarak etkisi altındadır (Doğan, 2014:48; Kızıltoprak 2023:179). Çekiciliği ifade eden karizma kavramı liderlik ile birleştiğinde izleyicilerini yüksek seviyede etkileyerek her koşulda kendisini izlemelerini sağlayan liderler ortaya çıkmaktadır. Karizmatik liderler; heyecanları ve enerjileriyle izleyicilerini harekete geçiren, motive eden, sahip oldukları vizyonla etkileyen kişilerdir. Hitabetleri ve inandırıcılıkları güçlüdür. Ortaya çekici hedefler koyarak kitleleri yüksek motivasyonla harekete geçirirler. İlerisi için kuvvetli öngörülleri vardır. Güven verici görünüşleri ve kahraman bir tarza sahiptirler. Bunlara karşılık izleyicileri, sorgusuz sualsiz kendilerini takip eder, güvenir, kabul ederler. Karizmatik liderlerin izleyicileri liderlerine sevgi besler ve samimi şekilde itaat ederler. Görevlerine duygusal bağlılık hissederler ve lidere destek olurlar (Karataş, 2017:16). Karizmatik liderlerin diğer liderlere göre daha fazla motive etme kapasitesi mevcuttur (Tengilimoğlu, 2005:6-7; Demir vd, 2010:135).

House, karizmatik liderleri kendi çekicilikleri ve karakter güçleriyle izleyicilerinin üzerinde derin bir etki yaratan kişiler olarak tanımlamıştır ve gelişmiş özgüven, etkileme gücü ile baskın karakter ve ikna etme gücü olmak üzere karizmatik liderlerin 3 temel özelliklerini ortaya koymuştur (House ve Shamir,1993 akt. Baykal, 2017:30). Karizmatik liderlik başta Max Weber'in geliştirdiği bir teori olarak kabul edilmiştir (Fiol vd., 1999:450; Demir vd., 2010:135). 1980'li yıllardan önce "karizma" kavramı politik, siyasal ve dini liderlik ile ilişkilendirilmiş ve daha çok bu alanlarda ele alınmıştır (Aykanat, 2010:46). Daha sonra ve özellikle günümüzde karizmatik liderlik oldukça dikkat çeken konular arasında olup genellikle örgütsel liderlik kavramı çerçevesindeki çalışmalara konu olmaktadır.

Karizmatik liderler güç kaynağının kendisidir. Grup içerisinde baskın ve üstün özellikleriyle dikkat çekerler. Takipçileri üzerinde yoğun ve yüksek dereceli etkiler

bırakırlar. Doğalarında bulunan özgüvenle bu etkiyi yaratırken zorlanmazlar ve egolu tavırlar sergileyebilirler. Bu durum takipçileri üzerinde zaman zaman olumsuz etkiler bırakabilir ve karizmatik liderler için eleştirilere sebep olabilir. Bireylerin toplumda şüphesiz güvendikleri ve hayranlık duydukları bir lidere ihtiyaç duyması sonucu karizmatik liderlik ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu toplumlarda karar mercii tamamen karizmatik liderdir. Türk toplumu ve Türk tarihi incelendiğinde karizmatik liderleri benimsedikleri ve destekledikleri görülmektedir (Genç, 2021:31).

Den Hartog ve arkadaşlarının 1999 yılında yaptığı çalışmada Türkiye dahil 62 ülke üzerinde belirli karizmatik liderlik özelliklerinin (merhamet, risk alma, duygusal yaklaşımlar, etkinlik gibi) bazı kültürlerdeki etkilerinin benzer olduğu ve çalışma sonucunda karizmatik liderliğin en ideal liderlik tarzı olduğunu saptamışlardır. Türkiye’de Aycan ve Fikret Paşa’nın 20003 yılında yapmış olduğu çalışmada ise karizmatik liderliğin en çok tercih edilen liderlik tarzı olduğu belirtilmiştir (Şimşek, 2006:26).

2.3.4.3 Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, klasik yönetici biçimi olarak ele alınmaktadır. Bu liderlik türünde lider ve izleyici arasındaki ilişki değiş-tokuş ilişkisi olarak tanımlanır. Etkileşimci liderler ve izleyicilerin arasında gizli bir anlaşma olduğu inancı vardır. Etkileşimci liderler geleneksel bir liderlik tipi olarak izleyicilerinin geçmişten gelen yararlı alışkanlıklarını daha verimli bir formda sürdürme eğilimi gösterirler (Çatır 2009,25; Songur vd., 2020:910).

Bass (1985) etkileşimci liderliği tanımlarken astlarından beklentilerini açık bir şekilde ifade eden ve bu beklentiler yerine getirildiğinde alacakları bir ödül ortaya koyan liderler olarak bahsetmiştir (Songur vd., 2020:911). Etkileşimci liderlerin tarzları otoriteye dayanmaktadır. Ödüller performansa dayalı verilmektedir. Liderler astlarını motive edecek ödüller ortaya koyar. Görevler yerine getirildiğinde ise izleyicilerini ödüllendirir. Amaca ulaşma yolundaki süreçte lider ve izleyiciler birbirlerine bağımlıdır ancak amaç yerine getirildikten ve ortadan kalktıktan sonra bu bağımlılık da ortadan kalkar (Tiryaki, 2008:27).

Etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme ve istisnai yönetim olmak üzere 2 boyutu mevcuttur. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Tiryaki, 2008:28-29).

Koşullu ödüllendirme: Lider ulaşmak için belirlediği amaç doğrultusunda izleyicilerine bazı ödüller belirler. İzleyicileri beklediği performansı sergileyip belirlenen işleri yaptıklarında onları ödüllendirir.

İstisnai yönetim: Lider bu süreçte işler belirlediği gibi gitmediğinde sorunlara aktif veya pasif şekilde müdahale eder. Aktif liderler düzensizlikler oluştuğunda ve belirlenen standartlardan sapmalar meydana geldiğinde harekete geçer ve durumu düzeltmek üzerine belirli önlemler alır. Pasif liderler ise yalnızca belirlenen standartlar oluşmadığında harekete geçer.

Bu liderlik tipinde karşılıklı alışveriş önemli olduğu için liderler izleyicilerinden beklediklerini, ödül ve ceza gibi koşullandırmaları doğru ve net şekilde ifade etmeye önem gösterirler. Etkileşimci liderlik, literatürde transaksiyonel, işlemci, işlemsel, örgütsel ve eylemsel liderlik adlarıyla da anılmaktadır.

2.3.5. Modern Liderlik Teorileri

2.3.5.1. Stratejik Liderlik

Hızlı değişen rekabet ortamı zamanla farklı liderlik tiplerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu rekabet ortamına ayak uydurarak, geleceği öngörebilen, buna uygun yapılması gereken değişimleri belirleyen ve tüm örgütü bu değişime inandırarak harekete geçirebilen liderler stratejik liderlerdir. Stratejik liderlik her zaman gerekebilecek değişime hazırlıklı olmak, öngörmek ve bu yönde çalışanlarını motive etmeyi gerektirir (Doğan ve Özdemir, 2021:3). Dinçer (1998), stratejik lideri, bir örgütün stratejisini oluşturan uygulayan ve değerlendiren kişi olarak tanımlamıştır (Dinçer, 1998:352; Taş ve Aksu, 2011:355) Stratejik liderler, stratejik düşünme ve planlama yeteneklerine sahip liderlerdir. (Adair, 2005; Akyüz, 2017: 54). Örgütlerde stratejik liderlik, örgütün geleceği ile ilgili kararlar veren ve geleceğini yaratan kişiler arasında dağıtılır. Bu her zaman unvan sahibi tek bir lider olmaz, yönetim ekipleri ve bu ekiplerden oluşan farklı bilgi ve becerilere sahip heterojen küçük gruplar oluşturulabilir ve stratejik liderler tepedeki lider olup bu amaçlara yönelik grubu başarılı şekilde yönlendirebilir (Uğurluoğlu, 2009:65).

Adair stratejik liderliği aşağıdaki üç halka modeli ile açıklamıştır. Model stratejik liderden beklenen üç ana rolü içermektedir.



şekil 18. Adair'in Stratejik Liderlik Uygulamaları: 3 Halka Modeli

Kaynak: Adair, 2004:93 akt. Taş ve Aksu, 2011: 356

Adair aynı zamanda bu üç rolden yola çıkarak stratejik liderlik uygulamalarını; örgütün veya stratejik iş biriminin tamamı için yön belirleme, başarılı strateji ve politika izleme, belirlenen stratejileri uygulama, örgütlenme, örgüt ruhunun ortaya çıkmasını sağlama, örgütün diğer örgütlere ve içinde olduğu topluma bağlanmasını sağlama, mevcut durumda liderleri seçme ve gelecekteki liderlerin yetişmesini sağlama olmak üzere 7 boyut olarak sıralamıştır (2004: 93-94; Taş ve Aksu,2011, 355).

Mevcut ortam çok yönlü ve sürekli değişen bir ortam olması sebebiyle Pisapia stratejik liderlerin çok yönlü değişik lider özellikleri göstermeleri gerektiğini vurgulamıştır. Doğru ortam ve doğru durumda 5 önemli liderlik davranışı olan dönüşümsel, etik, politik, ilişkisel ve yönetsel liderlik davranışlarının sergilemeleri gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte Pisapia, stratejik liderlik ile ilgili çalışmalarda kullanılmak üzere; dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderliği, politik liderlik ve ilişkisel liderlik olmak üzere 5 boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmiştir (Pisapia vd., 2005; Akyüz, 2017:54-56).

2.3.5.2. Paternalistik Liderlik

Paternalistik liderlik temelinde ataerkil düşünce yapısına dayanmaktadır. Aile içerisindeki ‘‘baba’’ kavramını temsil eder. Kendi çıkarlarını geri planda bırakarak ailedeki diğer bireylerin iyiliği ve yararı doğrultusunda kararlar alır. Sevgi, fedakârlık ve korumacı davranışlar sergiler (Erkuş vd., 2010:40-41; Cerit, 2012:39). Silin 1976 yılında Tayvan’daki yöneticilerin liderlik anlayış ve davranışlarının batı ülkelerindeki yöneticilerin liderlik anlayış ve davranış tarzlarından farklı olduğunu yaptığı bir çalışmayla ortaya koymuştur ve bu babacan liderlik ile ilgili çalışmaların başlangıç noktası olmuştur (Hatipoğlu vd., 2019:280). Daha sonra Westwood 1997 yılında bir babacan liderlik modeli geliştirmiştir. Bu model didaktik liderlik, belirsiz niyetler, saygınlık oluşturma, üstünlüğü koruma, sosyal mesafe ve politik manipülasyon patronluk gibi bileşenleri içermektedir (Gerçek, 2018:102).

Aycan (2006) paternalistik liderliği açıklarken 5 boyut olarak incelemiştir. Bunlar; iş yerinde aile atmosferi yaratma, izleyicilerle bireysel ve samimi ilişkiler kurma, çalışanların yalnızca iş ile ilgili konularıyla değil iş dışındaki konularıyla da ilgilenme, ilgileri karşılığında izleyicilerinden bağlılık ve itaat bekleme, otorite oluşturma ve hiyerarşik yapıyı koruma olarak sıralanmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde açıklamıştır (Yaman, 2011: 51-52):

İş Yerinde Aile Atmosferi Yaratma: Lider izleyicilerine aile ortamındaki baba davranışıyla yaklaşır. Hem iş hem özel hayatlarıyla yakından ilgilenir ve her konuda tavsiyeler vererek yanında olur.

İzleyicilerle Bireysel ve Samimi İlişkiler Kurma: Lider her izleyicisiyle ayrı ayrı, bireysel ve yakın ilişki kurar. Kişisel olarak hepsini tanır. Her izleyicisinin huzurlu olmasını önemser ve bununla ilgilenir.

Çalışma Hayatı ve Çalışma Hayatı Dışı Konularıyla İlgilenme: Lider izleyicilerinin çalışma hayatları ile birlikte dışardaki hayatlarıyla da ilgilenir. Hayatlarıyla ilgili evlilik veya cenaze gibi durumlarda ailesinin bir ferdi gibi ona eşlik eder.

Sadakat ve İtaat Bekleme: Lider nasıl kendisi izleyicisinin her konuda yanında oluyorsa izleyicisinden de ne durumda olursa olsun örgütle ilgili her durumda katılım bekler.

Otorite Oluşturma ve Hiyerarşik Yapıyı Koruma: Lider izleyicilerinden hiyerarşik yapıya uygun davranmalarını bekler. Otoritesinden kuşku duyulmasından hoşlanmaz ve lider izleyicilerinin kariyerleriyle ilgili karar verme eğilimindedir.

Fahr ve Cheng (2000) ise paternalistik liderliği otoriter liderlik, yardımsever liderlik ve moral liderlik olarak 3 boyutta tanımlamıştır (Cerit, 2012:35-56). Paternalistik liderlik, geleneksel liderlik tiplerinde görülen lider-izleyici ilişkisinden çok örgüt içerisindeki aile ortamına dayanmaktadır. Liderin takipçilerine baba gibi davranması, yalnızca iş hayatı ve iş görevleri ile değil özel hayatlarına dair konularla yakından ilgilenmesi gibi özellikler de taşır. Literatürde bugüne kadar yapılan çalışmalarda paternalist liderlik türünün doğu toplumlarında yaygın olarak gösterildiği sonuçlarına varılmıştır. Bu çalışmalar paternalist liderin yaklaşımlarında özellikle yardımsever liderlik boyutu vurgulanmıştır. Paternalist liderler izleyicilerinin özel yaşamına da iş yaşamı kadar ilgi duyduğundan batı ve doğu kültürlerinde farklı karşılanmakta olup bazı kültürlerde kabul gören bir davranış değildir (Köksal, 2011; Arslan, 2016:21).

2.3.5.3. Dağıtımçı Liderlik

Literatürde ilk kez 1954 yılında Psikolog Gibb'in "Sosyal Psikoloji El Kitabı" adlı kitabında geçmektedir. Gibb formal ve informal yapıların süreçlerini ele almıştır ve bu gruplardaki odak liderlikle dağıtımçı liderlik arasındaki farklardan bahsetmiştir. Odak liderlikte gruptaki ilgi yalnızca tek bir lider üzerindedir. Bu liderlik türü tekelleşmiş yapılardaki ihtiyacı karşılıyor olsa da gruplar süreç içerisinde belirli iniş çıkışlar ve dalgalanmalar yaşayabildikleri için bu gibi durumlarda dağıtımçı liderliğe ihtiyaç duyulabileceğini vurgulamıştır. Gronn ise 2008 yılında hibrit liderlik yaklaşımını geliştirmiştir ve tek adam liderliği ve çoklu liderliğin aynı sistem içerisinde birbirini tamamlayan iki yapı olduğunu belirtmiştir. Gronn, liderliği tek bir kişinin eylemleriyle sınırlandırmaktansa yaymanın daha verimli ve etkili olacağı sonucuna varmıştır. Liderliği yaymayı toplamı ve holistik olarak ikiye ayırmıştır. Toplamı içerisinde dağıtımçı liderliğin liderliği yayma ve uyumlaştırma olmak üzere iki eylemi mevcuttur. Yayma, liderliğin hem kurum içerisinde hem de kurum dışarısında yayılmasını ifade ederken uyumlaştırma mevcutta yayılmış olan liderliğin koordinasyonunu kapsamaktadır. Çalışanların birbiri arasındaki kendiliğinden gelişen iş birlikleri, sezgisel iş yapma ilişkileri ve görev amaçlı yapılan ortak işler yayma ve uyumlaştırma eylemlerinin

göstergeleridir. Holistikte ise parçalardan bir bütün elde edilmesi hedeflenir. Parçalardan ortaya çıkan bütünün kendine özgü özellikleri ve davranışları vardır. Yakın çalışma ortaklığı olarak adlandırılır. Bu ortaklıklar idari çiftler arasındaki ortaklığı, eş başkanlığı, küçük öz yönelimli takımları ve yıldızlar topluluğunu içerir. Bu örneklerdeki kişilerin her birinin kendine özgü özellikleri, yetenekleri ve farklı davranışları vardır. Bu farklı davranış ve yetenekler bir bütün oluşturduklarında birbirlerinin tamamlayıcısı konumundadır. Birlikte bir uyum yakalarlar. (Baloğlu, 2011:166-168). Spillane ve arkadaşları (2001) işlerin liderler ve onları izleyenlerin arasında bölüştürülmesi daha sonra ise çalışanların yaptıkları işlerle bir bütün haline getirilmesi sürecini dağıtımçı liderlik süreci olarak tanımlamıştır. Bu süreçte işler gruptaki kişiler arasında dağıtılır ve birden fazla lider birbiri ile etkileşim içinde olur (Coleman ve Earley, 2005:10; Özdemir, 2012:579). Dağıtımçı liderlik; liderlik kavramının gruptaki üyelerin tamamının birbiri arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan bir ürün olması, ortaya çıkan liderlik kavramının ve sürecinin belirli bir çerçeve etrafında ele alınmaması, değişime ve gelişime açık olması ve sınırlarının olmaması son olarak da tüm bunların grup içerisindeki çoğunluk ve hatta tamamıyla oluşturulması olmak üzere üç temel özellik üzerine inşa edilmiştir (Bolden vd., 2009; Korkmaz ve Gündüz, 2011:131)

2.3.5.4 Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik en eski ve bilinen liderlik tiplerinden biridir. Çoğu kişi bu liderlik tipinin artık eskide kaldığını düşünse de günümüzde hala çok sık karşılaşılan bir liderlik tipidir (Derin, 2016:27). Otokratik liderlik şeklinde yetkilerin tümü liderdedir. Otokratik lider tüm kararları kendi alır. Otokratik liderin bulunduğu bir toplulukta çalışanların karar alınırken fikir beyan etmeleri mümkün değildir. Planları ve hedefleri otokratik lider belirler ve onu izleyenlerin kararlarına şartsız koşulsuz uyum sağlamasını bekler. Lider çalışanlarını katı kurallar, yasal yollarla ve bir nevi zorlayarak motive eder. Otokratik liderlerin motive etme şekillerinde ödüllendirme yöntemi görülebilir. Otokratik liderin öncülük ettiği gruplarda izleyicilerin genellikle tüm kararları liderin vermesinden rahatsızlık duymayan hatta bununla motive olan geleneksel aile yapısı içerisinde büyüklerinin sözlerini koşulsuz dinleyen ve sonsuz saygı davranışı gösteren insanlardan oluştuğu tespit edilmiştir (Altan ve Özpehlivan, 2019:211). Otoriter lider, hangi işlerin ne zaman ve nasıl yapılacağına kendisi hiçbir izleyicisinin fikrini sormadan karar verir. Grup

içi faaliyetlere katılmaz. İzleyicileri ile ilgili yaptığı değerlendirmelerde kişisel bir tutumu vardır. İş yaptırma tarzı emir vermektir, emir verir ve izleyicilerinden bu emirleri yerine getirmelerini bekler. Yerine getirmeleri veya getirmemeleri sonucunda ödül ve ceza sistemine başvurabilir. Ödül ve ceza dağıtımlarında bireysel davranışlar gösterir. Örgüt içinde gücü ve kuvvetini hissettirir, verdiği emirlerde bir sebep göstermez (Güney, 1999:128-129; Arıkan, 2001:240-241).

Otokratik liderlik tarzı eğitimsiz ve motivasyonu düşük gruplarda izleyicileri harekete geçirmek ve korkutarak performanslarını arttırmak yoluyla hedeflere ulaşmak konusunda fayda sağlayabilmektedir. Otokratik liderin olduğu örgüt içerisinde karar verme süreçlerinin diğer liderlik tiplerine göre daha kısa olduğu görülmektedir. Otokratik liderler çabuk karar vermeyi gerektiren durumlarda avantaj sağlayabilir. Bu faydaların yanında liderin bencil davranması, çalışanlarının duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını göz ardı etmesi izleyicilerinde tatminsizlik duygusuna sebep olabilir. Tatminsizlik duygusu çalışanların örgüte ve örgüt yönetimine karşı nefret beslemelerine ve liderlerin öncülük ettiği grup içerisinde çatışmalara neden olabileceği için zararlı olabilir (Eren,1989: 382; Yörük ve Dündar, 2011:97).

2.3.5.5 Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik White ve Lippitt tarafından 1960’larda kavramsallaştırılmıştır (Choi, 2017; Derin, 2016:27). Lider yönetim yetkisini izleyicileri ile paylaşır. Karar verme süreçlerine ve uygulamalara tüm izleyiciler katılır. Planlama ve hedef belirleme süreçlerinde lider, izleyicilerine danışır ve onların fikrini alır. Demokratik liderin olduğu bir toplulukta izleyiciler bu süreçlerde aktif rol oynar. Lider çalışanlarının duygu, düşünce ve isteklerine önem verir. Bu lider ve izleyici arasındaki ilişkiyi kuvvetli bir ilişki yapar (Serinkan, 2012; Çelik, 2016:25). Demokratik liderlerin olduğu gruplarda örgüt içi politikalar grup içi fikir alışverişi ve tartışmalar sonucu belirlenir. Tartışmalar öncesinde lider konu hakkında izleyicilerine bilgi verir. Grup içinde sorumlulukların dağıtımını ve iş paylaşımını gruptaki izleyicilere bırakır. Eleştiri yaparken nesnel davranmaya çalışır. Konularla ilgili verilen kararlarda izleyicisine güvenir ve bunu onlara hissettirir. Demokratik liderlerin öncülük yaptığı gruplarda izleyiciler kendilerini serbest hisseder (Güney, 1999:121-127; Arıkan, 2001:242).

Demokratik liderlik olumlu bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir çünkü demokratik liderlerin olduğu gruplarda izleyicilerin verilen kararlara katılmalarının sağlanması ve olumlu bir örgüt ikliminin yaratılması izleyicileri motive eder. Demokratik liderler izleyicilerine yetki verip onlara serbestlik hissettirerek ilgilerini arttırır ve yeni şeyler tecrübe edebilmelerini sağlar. Bu şekilde izleyicilerinin eğitimlerine katkı sağlar. İzleyicilerine yetki ve sorumluluk vermesiyle kendi işindeki temel konulara daha fazla ağırlık vermesi için gerekli vakti de yaratmış olur (Arıkan, 2001:242). Demokratik liderlerin içinde olduğu gruplarda önemli olsa da olmasa da tüm karar alma süreçleri uzayabilir ve bu da bazı kayıplara yol açabilir. Örgüt içinde bazı acil karar alınması gereken durumlarda demokratik liderlik türünün zararı olabilir. İzleyicilerin çok fazla olduğu gruplarda ise karar alma ve sorumluluk dağılımı süreçlerinde de herkesin fikrinin alınmaya çalışılması bu süreçlerin yavaşlamasına ve yanlış karar alınması gibi kötü sonuçlara yol açabilir (Eren, 2001; Bhatti ve diğerleri, 2012; Çelik, 2016:25)

2.3.5.6. Serbesiyetçi Liderlik

Serbesiyetçi liderlik literatürde ilgisiz, pasif, tam serbesti tanıyan, serbestliğe dayalı liderlik olarak da adlandırılmaktadır (Çelik, 2016:25). Serbesiyetçi liderler çalışanlarına müdahale etmez, sorumluluktan kaçma eğilimi gösterir, izleyicilerinin ihtiyaçlarını önemsemez ve karar verme süreçlerinde aktif rol oynamazlar. Yetkilerine sahip çıkmazlar ve yetkilerini tamamen astlarına bırakırlar. Bu sebeple bulundukları gruba bağımlıdırlar. Bu liderlerin önderlik ettiği gruplarda izleyiciler kendi kendilerini motive ederler. Serbesiyetçi liderler izleyicilerinin kendi plan ve programlarını yapmalarına müsaade eder. Bu liderlik tarzının görüldüğü gruplarda zaman zaman anarşi görülebilmekte ve bu da bu liderlik tarzı için en büyük dezavantajı oluşturmaktadır (Şahin vd., 2004:659; Yörük ve Dündar, 2011:99). Serbesiyetçi liderlik davranışının gösterildiği gruplarda izleyicilerin lidere ihtiyaç duydukları zamanda liderin yokluğu ve gücünün eksikliği hissedilebilir (Turhan ve Helvacı, 2018: 31).

Serbesiyetçi liderler çalışanlarına bir hedef gösterir ve kendi imkân, kaynak ve yetenekleriyle bu hedefleri gerçekleştirebilmeleri konusunda izleyicilerini kendi haline bırakırlar. Bu davranışın çalışanların baskı hissetmemesi, özgür ve bağımsız hissetmeleri gibi pozitif yanları mevcuttur. Bu durumda çalışanlar kendi istedikleri çalışanlarla ortak işler yürütüp, sorunları istedikleri iş arkadaşlarıyla çözüp, karar vermek istedikleri

konularda alternatif fikirleri deneyip en uygun kararı almaları için uygun ortam oluşacaktır. Serbesiyetçi liderler sadece kendilerine belirli bir konuda fikir sorulduğunda fikirlerini belirtirler ancak belirttikleri fikir ve görüşler içinde bulunduğu gruptaki izleyiciler için bağlayıcı bir görüş olmaz. Liderler kendilerini yalnızca kaynak ve malzeme temin etmekle yükümlü görürler (Yörük ve Dündar, 2011:98). Serbesiyetçi liderlerin olduğu gruplarda izleyicilerin kendi amaçlarını belirledikleri ve kendi kararlarını aldıkları için yaratıcılıklarını geliştirmektedir. Serbesiyetçi liderlik tarzı, kendi alanların uzmanlaşmış bilim adamları, bilgi ve becerisi çok yüksek elemanlar, araştırma ve geliştirme departmanı çalışanları gibi çalışanların olduğu gruplar üzerinde uygulandığında olumlu etkiler alınabilir. Ancak sorumluluk duygusu gelişmemiş, kendi arasında iş bölümü yapamayan, grup çalışmasına yatkın olmayan, sosyal ilişkileri zayıf olan, kültür düzeyleri düşük bireylerin olduğu gruplar üzerinde serbesiyetçi liderlik davranışı başarılı olmayabilir (Eren, 2001; Çelik, 2016:26).

Özgür (2011) yılında yaptığı araştırmada tam serbesti tanıyan liderlik anlayışına sahip liderlerin yönettiği gruplardaki izleyicilerin işlerine karşı ilgisizlik, bulunan ortamda güvenli hissetmeme, kuralsızlık gibi duyguların oluştuğunu belirtmiştir. Bu duygulara sahip izleyicilerin kendi işlerine karşı ilgilerinin azalması, güvensizlik hissettikleri için kendilerini güvene almaya ihtiyaç duymaları ve kendi koydukları kurallara göre davranma gibi davranışlar geliştirdiklerini tespit etmiştir (Derin, 2016:29).

2.3.5.7. Etik Liderlik

Freenab ve Stewart'a (2006) göre etik liderlik örgütün hedeflerini, misyon ve vizyon gibi değerleri etik anlayış çerçevesinde geliştirip ortaya koyma faaliyetidir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012; Çelik, 2016:33). Etik liderlik temelinde liderin en önemli özelliğinin etik değerlere önem vermek ve dürüstlük olduğunu savunur. Diğerlerine göre daha yeni bir liderlik kuramı olan etik liderlik, en önemli kaynak olan insan kaynağını daha verimli kullanabilmeyi ve yönlendirebilmeyi hedef alır. Etik liderler çalışanlar arasındaki davranışların örgüte uygun olmasını ve kararlar alınırken iki taraflı güçlü bir iletişim sonucu alınmasını sağlar (Piccolo vd., 2010: 259; Akdoğan ve Demirtaş, 2014:259). Brown, Trevino ve Harrison'un 2010 yılında etik liderlik ile ilgili ilk uygulamalı çalışmalar arasında sayılan çalışmada etik liderlerin örgüt içinde adaletli, dürüst ve güvenilir olduğunu, izleyicilerini de bu değerlere önem vererek yönlendirdiğini

belirtmişlerdir. Bunların sonucunda da uygun ve etik bir rol model konumunda bulunduğunu ortaya koymuşlardır (Ponnu ve Tennakoon, 2009: 22; Tuna vd., 2012; 145).

Etik liderlerin başlıca özellikleri çalışanları ve davranışlarını etik standartlar geliştirerek yönlendirmek, değerlerle bu standartları bir bütün haline getirmek ve geliştirilen bu bütünü etkili şekilde uygulamaktır (Connock ve Johns, 1995: 68; Akdoğan ve Demirtaş, 2014:259). Etik liderlik dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etikdir. Aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012; Yılmaz, 2006; Çelik, 2016:33):

İletişimsel Etik: Lider ve izleyicileri arasında doğru iletişimi ve izleyicilerinin iş doyumunu içermektedir. Liderin izleyicileri ile sağlıklı bir iletişim kurması, onlara karşı açık ve şeffaf davranması, izleyicilerinin duygu düşünce ve ihtiyaçlarını önemsemesi kendisine duyulan güveni artırır.

İklimsel Etik: Liderin izleyicilerinin yetenek, beceri ve yaratıcılıklarını ortaya koydukları bir ortam oluşturmaktır. İzleyicilerin önemsendiğini hissetmeleri hem çalıştıkları kurum hem de liderleri tarafından desteklendiklerini görmeleri önemlidir.

Davranışsal Etik: Liderin adaletli olmasını esas alır. Grup içerisinde ayırım yapmaksızın herkese adil ve eşitlikçi davranmasıdır.

Karar Vermede Etik: Liderin etik davranış ve düşünceler çerçevesinde doğru kararlar verebilmesini içerir.

Literatürde etik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda en dikkat çeken nokta tanımlamaların çift yönlü iletişime dayandırılmasıdır (Bass ve Steidlmeier, 1999:183; Yerlitaş vd., 2012:20). Murphy ve Enderle 1995 yılında etik liderliğin özelliklerini belirlemek adına dört tepe yöneticisinin özelliklerini inceleyerek bir araştırma yapmışlardır. O'Connell ve Bligh (2009) ise bu çalışma sonucunda aslında etik liderlerin dört temel özelliğinin ortaya koyulduğunu belirtmiştir. Murphy ve Enderle çalışma sonucunda ilk olarak etik liderliğin şeffaflığını vurgulamak adına lens görevi üstlendiğini belirtmişlerdir. Etik liderler olan her şeyi olduğu gibi yansıtır. Daha sonra etik liderlerin davranışlarıyla izleyicileri üzerinde farkındalıkları oluşturduklarını söylemişlerdir. Üçüncü olarak liderin adaletli ve doğru davrandıklarını vurgulayarak “erdem etiği”

sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu davranışları hem iş hem de sosyal hayatta gösterdiklerini eklemişlerdir. Son olarak ise izleyicilerini yönlendirirken değer ve adaletle yönlendirdikleri sonucuna varmışlardır (Yerlitaş vd., 2012: 20-21).

2.3.5.8. Paylaşılan Liderlik

Paylaşılan Liderlik 1990'lı yılların sonlarına doğru ön plana çıkmış bir liderlik tipidir. Paylaşılan liderlik ilk kez Gibb (1954)'in "Sosyal Psikolojisinin El Kitabı" adlı eserinde konu edilmiştir. Paylaşılan liderlik örgütün başındaki kişi veya kişiler dışındaki kişilere karar verebilme hakkı tanınmasına dayanmaktadır. Bu davranışın benimsenip uygulandığı örgütlerde örgütün başındaki üst yöneticiler dışında diğer kişilerin de karar verme süreçlerine dahil olduğu bir veya birkaç kişinin yönetimde tek başlarına söz sahibi olmadığı görülmektedir. Flessa (2009)' göre paylaşılan liderlik bireysel etkinlikten ziyade birçok kişinin dahil olduğu bir grup aktivitesidir. Gronn (2000) da aynı şekilde liderliği bütünü oluşturan parçaların bütününden kendisinden daha büyük olması olarak betimlemiştir. Harris (2003) paylaşılan liderliği tanımlarken örgütteki herkesin lider olması gerekmediğini, bu sistemin örgüt içindeki güç dağıtımını sağladığını belirtmiştir. Bu liderlik yaklaşımı, örgütün resmi liderini yok sayan bir yaklaşım değildir. Bu yaklaşım ile yönetilen örgütteki liderler, örgüt içindeki tüm paydaşları bir arada tutar ve üretkenliklerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapar. Spillane ve arkadaşlarının çalışmalarından yola çıkarak Harris (2004) bu yaklaşımı bir liderin izleyicileri üzerindeki etkisi olarak değil, tüm bireylerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini birleştirerek oluşturdukları bir grup etkinliği ve iletişim ağı olarak tanımlamıştır. Duignan (2007) ise liderliğin tek bir kişinin üstesinden gelebileceğinden çok daha geniş bir konu olduğu vurgulamıştır. Liderlerin ne kadar yetkin kişiler olsalar bile tüm kararların bir veya birkaç kişinin eline bırakılmasındansa çok farklı yeteneklere ve yetkinliklere sahip olan birçok kişi tarafından verilmesinin daha güvenilir sonuçlar vereceğini belirtmiştir. Duignan'a göre hiçbir lider tek başına en iyi karar alma yöntemini bilemez, kişiler karar alma süreçlerine katıldıklarında kendilerini daha değerli hisseder ve örgüt içinde karşılıklı güven ilişkisi daha sağlıklı kurulur. Kişiler değerli hissetmediklerinde örgütün bir parçası olmadıklarını düşünür bu sebeple de güven duyguları gelişmeyebilir. Aynı zamanda da kişiler karar alma süreçlerine katıldıklarında işleri daha fazla sahiplenirler. Paylaşılan

liderliğin temeli iş birliği kavramına dayansa da bundan çok daha fazlasını içeren bir anlayıştır (Bakır, 2013:26-31).

Kouzes ve Posner paylaşılan liderliği boyutlandırmaya yönelik bir çalışma yapmıştır ve bu çalışma sonucu “‘Liderlik Davranışı Envanteri’” adında bir ölçek ortaya koymuşlardır. Bu ölçekte paylaşılan liderliği beş boyutta ele almıştır bunlar; model olma, zorluklarla başa çıkma, etkileme, cesaretlendirme ve imkân tanımadır. Model olma, liderin izleyicileri için örnek davranışlar göstermesini ve bir rol model olmasını içermektedir. Etkileme, geleceğe yönelik öngörüler yaparak bu öngörüler doğrultusunda izleyenlerini belirli hedefler için harekete geçirmektir. Zorluklarla başa çıkma, hata yapmaktan çekinmemek ve yapılan hatalardan ders çıkarılmasıdır. İmkân tanıma, gücün paylaşıldığı ve ortak amaçları benimsemiş ekipler oluşturmaktır. Cesaretlendirme, liderin takipçilerini belirlenen hedefleri gerçekleştirme yolunda motive etmesidir (Kılınç, 2016; Ray, 2019:23-24).

Hulpia, Devos ve Rossel (2019)’un paylaşılan liderliği boyutlandırma amacıyla yapılan çalışmasında ise liderlik fonksiyonları ve liderlik ekibi uyumu olmak üzere iki alt boyut ortaya koyulmuştur. Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Kılınç, 2016; Ray, 2019:24-25):

Liderlik Fonksiyonları: Okul müdürünün, müdür yardımcısı ve öğretmen liderlerinin liderlik fonksiyonlarını değerlendirmek için kullanılmıştır. Katılımcılara sorulan sorular destek ve denetim olmak üzere 2 alt boyut olarak sınıflandırılmıştır. Destek boyutu, katılımcıların vizyon geliştirme, öğretmenlere destek olma, iltifat etme, okul vizyonunun üyeler arasında tartışmaya açılması, öğretmenlere karşı yapılan eleştirilerin nedenlerinin kendilerine açıklanması, huzurlu bir çalışma ortamı hazırlanması, yeni uygulamaların değerlendirilmesi gibi davranışları içerir. Denetim boyutu ise katılımcıların öğretmenleri genel olarak değerlendirilmesini içerir.

Liderlik Ekibi Uyumu: Okulda etkin bir liderlik ekibinin oluşturulmasına, bu ekibin amaçlara uygun çalışmalar yapmasına ve okul içerisinde doğru insanların doğru görevler için konumlandırılmasına dayanır.

Harris (2003) son yıllarda sergilenen liderlik davranışlarının daha etkin olabilmesinin yöneticinin tek başına sarf ettiği çabayla olamayacağını, kendi görev ve

sorumlulukları dışında örgüt içerisinde iletişim halinde olduğu her çalışanla birlikte liderliğin de paylaşılmasının gerekliliğini belirtmiştir. (Yurtyapan, 2022: 19). Paylaşılan liderlik ortak örgütsel hedefleri gerçekleştirmek adına örgüt içerisindeki her paydaşın yetkinliklerini iş birliği halinde karşılıklı iletişime dayalı olarak sergilemesi olarak da açıklanabilir. Güncel liderlik tipleri ile ilgili araştırmaların artmasıyla tüm süreçleri kendisi yöneten, karşılaştığı her sorunu yardım almadan tek başına çözen “kahraman lider” algısında değişiklere neden olmuştur. “Kahraman lider” algısı yerini günümüzde örgüt içerisindekilerden destek alan, gelen tüm bilgi ve fikirlere açık ve bu fikirler sayesinde örgüt gelişimine katkıda bulunmayı hedefleyen lider algısına bırakmaya başlamıştır (Aslan vd., 2014; Yurtyapan, 2022: 19-20)

2.3.5.9. Otantik Liderlik

1950’lerden sonra liderlik anlayışında çalışan tarafına odaklanılan etik liderlik tarzları dikkat çekmiştir. Katı hiyerarşik ilişkiler yerine adaletli, çalışanı destekleyen ve geliştirici liderlik biçimleri ortaya çıkmıştır (Fletcher, 2004; Baykal, 2017:46). Bu dönemde liderlerin takipçilerine daha olumlu ve ılımlı yaklaşımları önem kazanmış ve geliştirilecek teoriler için bir başlangıç olmuştur. Sanayileşme sonrası kötüleşen ve zorlayıcı çalışma şartlarına bu dönemde pozitif psikoloji ve pozitif örgüt okulu karşı gelmiştir ve konuya yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu bakış açısı liderlik biçimlerini de etkilemiştir. Otantik liderlik, hizmetkar liderlik ve spiritüel liderlik bu pozitif psikoloji akımının sonuçlarındandır. Pozitif psikoloji akımı insan davranışlarının negatif odaklı olmasına karşı ortaya çıkan bir tepki olarak özetlenebilir (Baykal, 2017:46). Pozitif örgüt okulu ise örgüt alanındaki negatif durumları çözme eğilimi gösterir. Örgüt içerisindeki bireylerin güçlü taraflarının gelişimine odaklanır. Örgüt içi tatmini, bağlılığı, verimliliği ve performansı yükseltmek için çalışır (Cameron vd., 2003; Baykal, 2017:46).

Otantiklik kelimesinin eski Yunanlıların “kendine karşı doğru ol” inanışlarına dayandırılan bir yapıyla eski Yunan dönemine dayandığı bilinmektedir. Otantik liderlik kavramı ise bu kavramla ilgilenenlere göre bu inanıştan daha fazla bir anlam taşımaktadır. (Walumbwa vd., 2008: 89-90; Yaşbay, 2011:34). Otantik liderlik son zamanlarda ortaya çıkmış bir kavram değildir ancak son zamanlarda kavramsallaştırılmış ve üzerine çalışmalar yapılmıştır. Kernis (2003) otantikliğin öz saygı için bir temel oluşturduğunu vurgular. Otantik liderlik gerçekçi, doğal ve içtenliğe dayanmaktadır. Bu liderler

izleyicileri ve etrafındaki kişilerle olan ilişkilerini saygı, sevgi ve hoşgörü üzerine inşa eder. Bu izleyicilerinin de aynı duygularla birlikte liderlerine güven duygusunu hissetmelerini sağlar. Bu güven duygusu izleyicilerini etkileme konusunda önemli bir etkidir. (Ayça, 2016, Akyürek, 2020: 102). George'a (2003) göre otantik liderler kendi yeteneklerini kullanmaları yanında eksik yönlerini fark edip bu yönler üzerine sıkı çalışmalar yaparlar. Kendilerini geliştirmeyi amaç belirlemişlerdir. Kendi içlerinde tutarlı davranışlar sergilerler. Öz disiplini güçlü kişilerdir. Shamir ve Eilam'a (2005) göre ise otantik liderler başkalarının beklentilerine göre davranmaktan çok kendilerine karşı dürüst davranırlar. Kişisel inançları onları motive eder, statü, onur veya diğer insanların önemsedikleri kişisel faydalardan çok kişisel inançlarına odaklanırlar. Kendi kişisel bakış açılarına göre davranırlar bu onların orijinal olmalarını sağlar. Kişisel inanç ve değerlerine göre davranış sergilerler (Yaşbay, 2011: 44). Walumbwa, Avolio, Gardner ve Wernsing (2008) otantik liderlerin kendi içlerinde uyum yakalamayı başarmış, kendilerini tanıyan kişiler olduğunu ve davranışlarının kendilerini ifade etme yönünde olduğunu belirtmiştir (Çelik, 2016:32).

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) otantik liderliğin boyutlarını yaptıkları çalışmada öz farkındalık, bilgiyi dengesiz ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört boyut olarak sıralanmıştır. Boyutlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Akyürek, 2020:103-104):

Öz Farkındalık: Bireyin kendi güçlü ve zayıf yönlerinin, duygularının ve değerlerinin farkında olmasıdır.

Bilgiyi Dengesiz ve Tarafsız Değerlendirme: Liderler kendilerinin sahip oldukları bilgileri objektif biçimde değerlendirmeleridir.

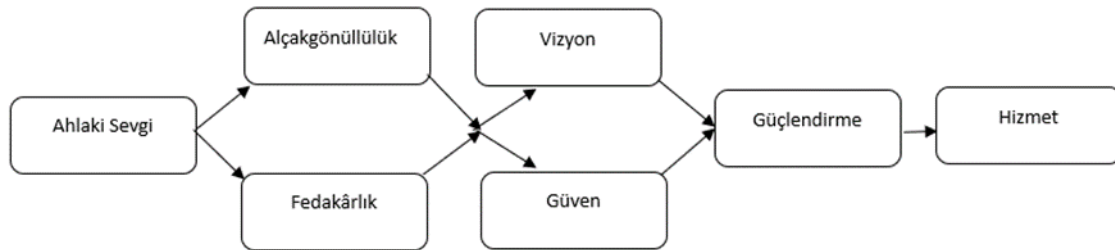
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı: Kişinin inançları, değerleri ve tercihleri ile uyumlu davranışlar sergilemesidir. Liderin içsel ahlak anlayışı örgüt içerisindeki ahlak anlayışına da yansımaktadır.

İlişkilerde Şeffaflık: Lider kendi duygu ve düşüncelerini olduğu gibi izleyicilerine ve etrafındaki insanlara aktarması ve şeffaf olmasıdır.

2.3.5.10. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar Liderlik yaklaşımı liderlikle ilgili tüm yaklaşımları içerisinde barındıran bir liderlik yaklaşımıdır. Yüzyıllar önce Hz. Muhammed (s.a.v.) tarafından “liderler kavimlerin hizmetkarıdır” şeklinde bahsedildiği bilinmektedir (Çaldıranlı, 1998; Doğan ve Bakan, 2012:3). Literatürde ise ilk kez Greenleaf (1977) liderin bir hizmetkar olduğunu vurgulamıştır (Fındıkçı, 2009:20; Bakan ve Doğan, 2012:3). Spears (2004) hizmetkar liderin başarısının hizmetkar lidere göre değerlendirilmemesini bundan ziyade liderin izleyicilerine bakılarak onların özgürlüklerinin, bilgeliklerinin ve hizmet vermeye ne kadar müsait olduklarının değerlendirilmesiyle yapılabileceğini belirtmiştir. Bundan yola çıkarak hizmetkar liderliğin liderin kendisiyle ilgili bir durum olmasından ziyade örgüte bu anlayışın yayılması ve kültür haline gelmesiyle alakalı bir durum olduğu söylenebilir. Spears aynı zamanda hizmetkar liderin özelliklerini; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, ileri görüşlü olma, kahyalık, insanların gelişimine bağlı olma ve birlik kuruculuk olarak sıralamaktadır (Aslan ve Özata, 2011:141)

Patterson (2003) hizmetkar liderliği dönüştürücü liderlik teorisinin uzantısı olarak ele almıştır ve hizmetkar liderin örgütte izleyicilerine odaklanmış ve onlara öncelik veren bir lider olduğunu belirtmiştir. Bu düşünceden yola çıkarak hizmetkar liderin bileşenlerine odaklanarak bir model oluşturmuştur. Bu modelde hizmetkar liderin özelliklerini, izleyicilerine karşı tutum ve davranışlarını ele almıştır.



Şekil 19. Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynakça: Patterson, 2003:8; Bakan ve Doğan, 2012:4

Patterson, model içerisindeki boyutları aşağıdaki şekilde açıklamıştır (Waddel, 2006:3; Bakan ve Doğan, 2012: 4);

Ahlaki Sevgiye Sahip Olma: Lider her izleyicisini ihtiyaçları ve istekleri olan bir insan olarak ele alır. Liderin ahlaki sevgisiyle önceliği izleyicilerinin istek ve ihtiyaçları karşılamaktır. Bu ihtiyaçlardan sonra onların yetenekleriyle ilgilenir daha sonrasında kurum yararı gelir.

Alçakgönüllülük: Lider kendisini izleyicilerinden üst konumda görmez. Kendinden önce izleyicilerine önem verir.

Fedakârlık: Lider izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenirken herhangi bir karşılık beklemeyebilir veya herhangi bir kar gütmeyebilir.

Vizyon sahibi olma: Lider ileri görüşlüdür ve uzun vadede örgüt için vizyon belirleyerek izleyicilerini bu vizyon doğrultusunda yönlendirir.

Güven: Lider tüm izleyicilerine karşı adildir ve her durumda etik davranır. Bu izleyicilerinin ona karşı güven duygusunun gelişmesini sağlar.

Güçlendirme: Çalışanlara yetkinlikleri ve görevleri doğrultusunda yaptıkları işlerin sorumluluğu ve yetkisi verilir. İzleyicilerin üzerlerinde kontrol baskısı hissetmemesi sağlanır.

Hizmet Verme: Lider kendi çıkarlarından ziyade izleyicilerinin çıkarları ve faydaları doğrultusunda davranışlar sergiler.

2.3.5.11. Spiritüel (Ruhsal) Liderlik

Fairholm (1997) liderlerin kişileri doğru yönetebilmeleri için kendilerini tanımalarının, akıl, zihin ve kalplerini entegre ederek kendi içlerindeki içsel bütünlüklerini sağlamalarının, içsel huzura, kendi içlerindeki anlam ve amaçlarına ulaşmaya çalışmalarının gerekliliğini belirtmiştir. Fry (2003)'a göre de spiritüel liderler; takipçilerine hedefler koyar, inançlı olmalarını sağlar ve başarıya ulaşmalarına katkıda bulunur. Aynı zamanda gerekli değişim ve dönüşümlerin gerçekleşebilmesi adına motivasyonlarının yükselmesi için çaba gösterir (Narcıkara, 2018:13). Ruhsal liderlik

ruh, ruhsallık, işyerindeki ruhsal liderlik ve din ile olan ilişkiler kavramlarını kapsamaktadır. Bu kavramların iş hayatına uyumlaştırılması ise iş hayatındaki ruhsal liderliği içerir. Fry (2005) yaptığı çalışmada ruhsallığın yaşandığı iş yerlerinde çalışanların verimliliğinin arttığını ortaya koymuştur. Ruhsallığın yaşandığı iş yerlerinde diğer iş yerlerine göre baskının daha az olduğunu, çalışanların daha az korku hissettiklerini, daha etik bir çalışma ortamı olduğunu ve bu ortamda çalışanların daha istekli olduğunu belirtmiştir. Bu isteğin doğal yollarla geliştiğini vurgulamıştır. Pfeffer (2003) işyeri ruhsallığı ile ilgili yaptığı çalışmada insanların hayat arayışları için dört temel boyut ortaya koymuştur. Bunlar: “Öğrenmeyi destekleyen ve gelişmesini sağlayan, yeterlilik ve ustalık duygusunu hissettiren anlamlı iş”, “amaç duygusunun gelişmesini sağlayan anlamlı iş”, “iş ortamında iş birliği içinde olduğu insanlarla sosyal ilişki” ve “iç içe geçmiş yaşam sürme yetisi” şeklinde sıralanmıştır. Bu boyutları benimseyen ve içselleştiren insanlar hem iş yerindeki rolleri hem de hayattaki rolleriyle uyum sağlamaktadır. Kurth (2003) ise işyeri ruhsallığı açısından hem spiritüel liderler hem de onların takipçileri için yapmaları gereken dört uygulama olduğunu söylemiştir. Bu dört uygulama kişinin kendini tanıması ve bilmesi, kişinin başkalarının ihtiyaçlarına saygı duyması, başkalarının güvenilirliklerine inanması, dua etmek, meditasyon yapmak, doğada zaman geçirmek gibi rahatlatıcı ruhsal etkinlikler yapması şeklindedir (Baloğlu ve Karadağ, 2009:174-175).

Fry (2005) ruhsal liderliğin 9 alt boyutu olduğunu belirtmiştir. Bu alt boyutların birincisi “vizyon”dur. Liderler vizyon için kendilerini tanımalı, yaşamdaki amacını belirlemeli, benliğini devamlı hatırlamalı ve ne yapması gerektiğini bilmelidir. İkinci boyut ise “özveri”dir. Liderler çalıştıkları örgütlerinin amaçlarını kendi kişisel çıkarlarından daha önde tutmalı ve önemsemelidir. Üçüncü boyut “umut ve inanç” boyutudur. Umut ve inanç liderleri dinamik, dinç tutar ve içsel motivasyonlarının yükselmesini sağlar. Liderler umutlu ve inançlı olarak iç motivasyonlarını sağlamalı, vizyon ve hedeflerini bu sayede daha ulaşılabilir kılmalıdır. Dördüncü boyut “anlamlandırma” boyutudur. Fry çalışmalarında liderlerin işlerin öneminin ve amacının anlaşılmasının ve her işin o işi yapan insanların hayatlarında belirli şeyleri değiştirerek farklılıklar oluşturması gerektiğini beklediğini vurgulamıştır. Beşinci boyut “üyelik” alt boyutudur. Örgütün çalışanlarını anlamaları, onlara değerli hissettirmeleri gerekliliğini

ifade eder. Altıncı boyut “kurumsal bağlılık” boyutudur. Kişilerin yazılı bir sözleşmenin dışında kuruma bağlılıklarını ifade eder. Yedinci boyut “üretkenlik”tir. Bireylerin çalıştıkları alanda ve kurum içi birimde potansiyelleri yettiğinde işi yerine getirmeleri, iş kalitesini ve kaynak verimliliğini önemsemelidir. Sekizinci boyut “ruhsal yaşam” boyutudur. Ruhsal liderlik kuramında iki düşünce mevcuttur. Biri ruhsallığın dini ve evrensel değerleri içine aldığını belirtirken diğeri ise ruhsallık ve dini motiflerin ayrılmaz bir parça olduğudur. Son boyut ise “yaşamsal memnuniyet” boyutudur. Bu boyut ise bireylerin kişisel hayatlarında kendi manevi değerlerinin olmasını ifade eder (Özgan vd., 2013:73-74). Ruhsal liderlik ile ilgili çalışanların ihtiyaçlarına örgütün ihtiyaçlarından daha fazla önem verilmesi ve yönetimin kontrolünü zayıflatması ile ilgili eleştiriler de mevcuttur (Orhan vd., 21:117).

2.3.5.12. E-Liderlik

Her alanda olduğu gibi yönetim ve liderlik alanlarında da günümüz teknolojisine ve yeni gelişmelere göre değişimler yaşanmaktadır. İnternet, bilgi ağı ve iletişim teknolojilerinin değişmesi, eğitim seviyelerinin artması, demografik yapıların değişime uğraması ve küreselleşme gibi durumlar işletmelerin de verimlilikleri için yeni çağa ayak uydurmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu gelişim ve değişimlerle birlikte e-ticaret uygulamaları günümüzde her alanda kullanılmaya başlanmıştır. İşletmeler de verimliliklerini ve kazançlarını arttırmak ve bundan da önemlisi güncel çağa ayak uydurabilmek için e-ticaret yapmaya, sanal örgütlere ve takımlara önem vermeye başlamıştır (Naktiyok, 2006:20). Günümüzde iş dünyasında liderlerin iki güce odaklanması gerekmektedir. Birincisi küreselleşmenin artmasıyla dünya çapında genişleyebilen organizasyon ve alt birimleri, müşterileri, iş kolları, birlikte çalıştıkları diğer iş ortaklarıdır. İkincisi ise dünyanın her yerinden farklı çalışanın aynı kurum için çalışmaları ve aynı çatı altında olmamaları sebebiyle daha sık iletişim teknolojileri kullanmasıdır. Günümüzde birçok lider ve ekip mail, e-posta, telefon, konferans gibi yöntemlerle iletişim kurarak sosyalleşmekte ve işlerin yürümesini sağlamaktadır. Bu değişimlerle birlikte liderlik süreçleri de çoğunlukla bu kanallar aracılığıyla yürütülmektedir. Elektronik çağda liderliğin tam da bu gelişim ve değişimlerle birlikte normal liderlikten farklı olduğu kabul edilmektedir (Bansal, 2008:79-80). Avolio (2003)’a göre elektronik çağda liderlik kesinlikle farklıdır çünkü bilginin elde edilmesi,

depolanması, yorumlanması ve yayılması değiştiğinde insanların nasıl etkilendiği ve kurumların nasıl karar aldığı da değişir. Bilgiye ve medyaya erişimin değişmesi, iş gücüne daha fazla bağlı olma, başkalarına ulaşmanın kolaylaşması ve iletişimin eskisinden kalıcı olması bilgi teknolojilerinin liderliğin değişmesine sebep olduğu bazı olaylar arasında sayılabilir (Bansal, 2008:80). Uzaktan çalışma yöntemlerinde liderler ve takipçilerinin aynı ortamda bulunmaması sebebiyle liderlerin süreci denetlemesi zorlaşmıştır, aynı zamanda takipçilerini bilgilendirmede ve motive etmekte bazı sorunlar yaşanmıştır ve bu sebeple yöntemlerinde değişikliğe gitmek durumunda kalmıştır. Liderin gittiği değişiklikler ve kullandığı teknolojiler de bu süreci etkilemektedir (Hertel vd., 2005; Çalışkan, 2012:39). Uzmanlar grup içerisindeki iletişim sıklığının performans üzerinde önemli etkiler yarattığını vurgulamıştır. Bu sebeple uzaktan çalışma yöntemlerinde sanal ekip içerisindeki iletişimin sağlanmasının önem arz ettiğini söyleyebiliriz (Timmerman ve Scott, 2006; Çalışkan, 2012:41). Gurr (2004) sanal çalışma ortamlarındaki problemlerle baş edebilmenin en iyi yolunun özel liderler olduğunu belirtmiştir (Contreras vd., 2020:6).

Sanal ekipler ve sanal liderlerin olduğu çalışma yönteminde afet veya savaşlar gibi olağanüstü durumlarda örgütün işleyişinin engellenmesi veya kısıtlanması önüne geçebilir bir hal almıştır (Mustajab vd., 2020:485; Kayra: 2022:291). Bu durumlara verilebilecek yakın tarihli en önemli örnek COVID-19 salgınının sebep olduğu pandemidir. Bu pandemiyle birlikte bu çalışma yöntemini uygulamaya alan işletmelerin uğrayabileceği mevcut zararların daha aza indirildiği görülmüştür (Kashive vd., 2022; Kayra, 2022:291). Tüm dünyada bu salgının yaşandığı dönemle birlikte yöneticiler uzaktan çalışma yöntemleriyle toplantılar yapmayı ve kararlar alıp konuları sonuçlandırmayı daha fazla benimsemeye başlamıştır. Pandemi sırasında salgın nedeniyle insanlar çalıştıkları ortamlardan fiziksel olarak uzak kaldığı için uzaktan çalışma alanlarında büyümeler gerçekleşmiştir. Bu alanlarda zaman ve mekân gibi faktörlerde sınırların ortadan kalktığı farklı metotlar gelişmiş ve uygulanmaya başlanmıştır. Bu yeni uygulamalar yalnızca örgütün işleyişini değil örgüt içerisinde işveren ve çalışanlar arasında mevcut ilişkileri de etkilemiştir ve bu etkiler liderlik biçimlerinin ve uygulamaların da değişimini gerektirmiştir (Contreras vd., 2020:1-2). Avolio ve Kahai e-liderlikten bahsederken sessiz devrim kavramını kullanmışlardır.

Ancak hem gelişen teknoloji ortamında hem de pandemi gibi olağan durumlarda işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için bu gelişmelere ayak uydurmak hayati önem taşımaktaydı. Bu sebeple şirketler varlıklarının devamı için e-liderlikle yüzleşmek durumunda kalmış ve e-liderlik kalıcı bir trend olmuştur (Contreras vd., 2020:5). Güncel çağda tüm bu gelişmelerle e-liderlik kurumların tercih edebileceği bir seçenekten çok varlıklarını devam ettirebilmek adına benimsemek durumunda kaldıkları zorunlu bir durum haline gelmiştir. Bu sebeplerle e-liderlik kavramı araştırmacıların daha çok dikkatini çekmiştir (Naktiyok, 2006:20). E-liderlik kavramı liderler ve izleyicilerinin arasında ilişki kurma biçimlerinde önemli değişiklikler yaptığı için e-liderliği geleneksel liderliğin devamı olarak nitelendirmek doğru değildir (Avolio ve Bahai, 2003; Contreras vd., 2020:4). E-liderler geleneksel liderlerle aynı amaçlara ulaşmak için çalışır ancak bunu bilgi teknolojileri aracılığıyla yapar (Iriqat ve Khalaf, 2017; Wolor vd., 2020:444). Dijitalleşme ile birlikte liderlik kavramının yeniden yapılandırıldığı bir devrim yarattığı söylenen bu liderlik tipi (Mohammad, 2009; Wolor vd., 2020:444) literatürde Naktiyok (2006) tarafından elektronik liderlik, Tekinay (2015) tarafından sanal liderlik, Altınal Aksal (2016) tarafından dijital liderlik olarak da anılmıştır.

E-liderlik bilgi teknolojileri aracılığıyla bireylerin, sanal ekibin ve organizasyonun tutum, davranış ve performansının etkilenmesi sürecini kapsayan sosyal bir etkileşimdir. Bireyle bireyin, bireyle grubun veya birden fazla grubun etkileşimini içermek üzere tüm hiyerarşik seviyelerde görülebilir (Avolio et al., 2000:617; Sundu, 2021:255). Van Wart ve arkadaşları (2019) e-liderliğin tanımını yaparken iletişim becerileri, takım oluşturma becerileri, sosyal yetkinlikler, değişime ayak uydurma ve yönetme becerisi, teknolojik yetenekler ve güvenilirlik gibi kavramlara değinerek elektronik ve geleneksel liderlik becerilerinin harmanlanması olarak tanımlamıştır (Contreras vd., 2020:6). Avolio, Kahai ve Dogre (2003), e-liderliği bireylerin, grupların veya kurumların davranış, düşünce, tutum veya davranışlarını etkilemek amacıyla bilgi teknolojilerinin kullanıldığı bir sosyal etkileşim süreci olarak tanımlamıştır (Bansal, 2008:80). Cowan (2014) e-liderleri sanal bir varlık olarak ele almıştır. Bu varlığın sanal ekip içerisinde etkili iletişim becerileri geliştirerek, uzaktan çalışmanın dezavantajlarını hissettirmeden, izleyicileri ile birebir güven bağı oluşturduğunu belirtmiştir. E-liderler ayrıca izleyicileri ile etkili iletişim araçları kullanarak, kültürel farklılıkları minimize

edip, performans değerlendirmelerini yaparlar (Contreras vd., 2020:6). İnsanın özellikleri ve bilgi teknolojileri arasındaki dengeyi sağlarlar (Scanga, 2003:3; Tekinay, 2015:24). Avolio ve arkadaşları (2001) bir e-liderin uygun teknolojiyi belirleyerek takım içindeki uyumu, ortaklığı, güven duygusunu ve buna bağlı olarak performansı arttırmasını hedefleyip bu konuda takipçilerine yardımcı olduklarını belirtmişlerdir (Çalışkan, 2012:41).

Lider takipçileri ile aynı binada olmadan sanal yöntemlerle onları yönlendirmeye ve güven ilişkisi kurmaya çalışır. E-liderler bu süreci sağlıklı sürdürebilmeleri için teknolojiden faydalanarak bilgiler elde etmeli, bu bilgileri analiz etmeli, yeni bilgiler üretmeli ve sanal yöntemlerle bilgi akışını sağlamalıdır. Bu e-liderlerin yeni teknolojilere hâkim olmasını ve teknolojik gelişmeleri takip etmesini gerektirir (Koçel, 2003; Tekinay, 2015:25-26). Organizasyonel olarak iletişimin sağlanması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi e-liderliğin temel amaçlarından biridir. E-liderler yalnızca sanal ekiplerine değil tüm organizasyona gerekli olan bilgilerin elde edilip sanal yöntemlerle dağıtılmasını sağlar. Geleneksel liderler takipçileriyle yüz yüze iletişim kurarak iş süreçlerini yönetip koordine eder. E-liderler de geleneksel liderlerin bu şekilde kurduğu iletişimi, sağladığı koordinasyonu ve motivasyonu e-posta, mesaj ve dijital iletişim yollarıyla gerçekleştirmektedir (Avolio ve Kahai, 2003:327; Sundu, 2021:255). Örneğin e-liderler karar verme aşamasında ekibinin fikirlerini almak adına sanal sohbet odaları kurabilir, ekibindeki takipçileri tartışmalı bir konu içerisinde olduğu durumlarda net sonuçlar görebilmek adına sanal anketler uygulayabilir, sonuçlarını analiz ederek ekibiyle paylaşabilir (Avolio ve Kahai, 2003; Tekinay, 2015:27). E-liderler sanal ortamda iyi birer lider olabilmek ve işleyişi geliştirerek yön verebilmek için farklı yetenekler geliştirmelidir. Geleneksel liderlerin izleyicileriyle yüz yüze kurdukları iletişim yöntemleri sanal liderlerin izleyicileri ile kurdukları iletişim için yeterli değildir (Contreras vd., 2020:5). Kurulan bu sanal iletişim, yüz yüze kurulan iletişime kıyasla daha zor güven ortamı sağlamaya sebep olabilir. Sanal bir ortamda güven kurulduğu takdirde e-lider ile takipçileri arasında onları bir arada tutan ve sürecin sağlıklı ilerlemesine katkı sağlayacak bağlar kurulmuş olur (Naktiyok, 2006:28). Literatürdeki çalışmalara bakıldığında Avolio ve arkadaşları liderlerin sergilediği e-liderlik tarzında sanal ekiplerde güven ortamı oluşturmalarını beklemektedir. Politis (2014) çalışmasına

göre örgüt içerisinde güven oluşumunu lider ve takipçileri arasındaki güven belirlemektedir. Yine bu çalışmada e-liderliğin sanal geri bildirim ve destek uygulamasının yönetim ve güven üzerindeki etkisine yer vermiştir. Zaccaro ve Bader (2003) e-liderlikten bahsettiği çalışmada bilişsel güven ve duygusal güven arasındaki bağı vurgulamıştır. Tekinay (2015) ise e-liderlik özelliklerinin sergilenebilmesi için teknolojik yeterliklerin olması gerektiğini belirtmiştir. Bu çalışmalar sonrasında Taş, Özkara ve Aydın'ın (2020) sanal teknoloji yeterliğini yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada; yöneticinin e-liderlik özellikleri sergilediğine dair ekip üzerinde algı oluşabilmesi için sanal teknolojiyi kullanmasının yeterli olmadığı sonucuna varılmıştır. E-liderlik için, yöneticinin ileri bilgi teknolojilerine hâkim olması gerekmektedir. Bu e-liderleri bilgi teknolojileri ile ilgili her türlü gelişimin mecburi takipçisi yapmaktadır. Ancak ileri bilgi teknolojilerine hakimiyet de e-liderlik özelliklerini sergilediğine dair algı yaratmak konusunda yeterli değildir. Aynı zamanda bu bilgileri iş yerinde kullanması gerekmektedir. Teorik olarak edindiği bilgileri pratik olarak sergilemesi gerekir. Bir örgütte e-liderlik kavramından bahsedilebilmesi için elektronik araçların ve bu araçları kullanabilecek işgücünün mevcut olması gerekmektedir. E-liderlik özellikleri sergilenirken uzmanlığa dayalı güç kaynaklarının kullanılması e-liderin beğeni kazanmasına yardımcı olacaktır. Günümüzde örgütlerde sanal toplantılar gibi etkinliklere daha fazla önem verilmesi e-liderlik kavramının daha çok konuşulmasına ve bu liderlik tarzına olan ihtiyacın artmasına neden olacaktır. Ayrıca e-liderlerin takipçilerine, örgüt içerisindeki bireylere ve örgütün kendisine fayda sağladığı için aydınlık liderlik kapsamında değerlendirilebileceği vurgulanmıştır (Taş vd., 2020:2881-2890).

E-liderlerin yeni teknolojiyi anlayarak ve kullanarak aynı çatı altında olmasa bile çalışanları arasındaki ilişkileri sağlamak ve onların ihtiyaçlarını karşılamak gibi sorumlulukları vardır (Mohammad, 2009; Wolor ve ark., 2020:444). E-liderler, karşılaştığı tüm farklı kültürlere açık ve iyimser yaklaşırlar. Stres yaratan durumlarda akılcı ve insancıl yaklaşarak konulara çözüm getirirler. Güvenilir, dürüst, sorumluluk sahibi ve dikkatli olmalarının yanında yardımsever, yeni deneyimlere açık, uyumlu ve çözüm odaklı bireylerdir. Yeni deneyimlere ılımlı, değişimlere açık ve bağımsız yargılama gücüne sahip kimselerdir. Teknolojiyi kullanmaya yatkındırlar. E-liderler her

zaman ve her yerde ulaşılabilir kişilerdir (Deniz ve Erciş, 2008:303; Tekinay, 2015:34-35). E-liderliğin en önemli özelliklerinden birisi e-sosyal ortam ile ilgisidir (Roman vd., 2019; Contreras, 2020:6). E-sosyal ortamda ekip içerisindeki insanların kendilerini izole ederek bireysel davranışları önlenir ve grupla bağlı şekilde pozitif bir çalışma ortamı sağlanabilir (Walther ve Bazarova, 2008; Contreras vd., 2020:7). E-liderlerin diğer bir liderlik özelliği e-değişimdir. Kurum ve ekip içerisinde zamana, duruma ve gelişmelere ayak uydurarak e-liderlerin değişime yatkın olmaları gerekmektedir. E-takım özelliği ise bu değişimlerle birlikte sanal iş ortamlarında uyumlu, çalışanların memnuniyet seviyelerinin yüksel olduğu ve verimli olabildikleri ortamlar yaratmalarını temsil eder. E-teknolojik becerilerle sürekli değişen ve gelişen teknolojiyi takip ederler. Bu sanal çalışma ortamları için çok önemlidir (Roman vd., 2019; Contreras vd., 2020:7). Bunlar dışında e-liderler yenilikçi olmalıdır ve izleyicileri arasında ve ekip içerisinde mevcut değişim ihtiyaçlarını tespit ederek bunları karşılayabilmelidir (Schwarzüller ve diğerleri, 2018; Contreras vd., 2020:7).

Tekinay (2015) okul yöneticilerinin e-liderlik yeterliklerini tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada e-liderliğe ait dört alt boyut ortaya koymuştur. Bunlar sanal teknoloji yeterliği, sanal iletişim yeterliği, sanal takım yönetimi yeterliği ve kişisel rol yeterliğidir. Aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

Sanal Teknoloji Yeterliği: E-liderlerin bilişim teknolojilerinin takipçisi olması ve bu teknolojilere hakimiyeti ile ilgilidir. Bu konuda bilgi olmak ve hakimiyetin ötesinde iyi kullanmak, yenilikleri izlemek, sanal ekipler için en doğru bilişim teknolojilerini seçmek, bu yöntemleri entegre etmek, örgüt içinde bu teknolojilerinin kullanılmasını sağlamak, iletişimin bu yöntemlerle kurulmasını sağlamak, kararlarını teknoloji destekli verebilmek ve bilgiyi sanal ortamda aktarabilmesini içerir.

Sanal İletişim Yeterliği: E-liderlerin sanal ortamda sanal ekiplerle sağlıklı iletişim kurabilmesi ile ilgilidir. İzleyicilerine güven vermesi, anlaşılır olması, tutarlı davranması, ortak karar verebilmek için karşılıklı anlaşmayı sağlaması, nazik davranması, inandırıcı olması ve kaynağı ne olursa olsun tüm engellere rağmen iletişim kurma çabasını içerir.

Sanal Takım Yönetimi Yeterliği: E-liderin sanal takımının mesafeli çalıştığını, zaman ve mekân farklılıklarını bilişim teknolojileri aracılığıyla aşması ile ilgilidir. Liderlerin örgüt

amaçları için sanal takımlar oluşturmaları, güvenli bir ortam oluşturmaları, bu üyelerin birbirleriyle sağlıklı iletişim kurmasını sağlaması ve iletişim sürecinde gerçekleşebilecek tüm sorunları çözebilmesini içerir.

Kişisel Rol Yeterliliği: E-liderin izleyicilerinin ve sanal ekibinin performanslarını izlemesi, yönetmesi, dış paydaşlarla iletişim kurarak gerektiği yerde onlardan destek alabilmesi, hedef belirlemesi, izleyicilerini bu hedefler doğrultusunda güdülemesi, organizasyonu sağlaması, karar verme süreçlerine izleyicilerinin katılmasını sağlaması, kendini ve izleyicilerini anlayabilmesini içerir.

E-liderliğin, liderlikten başlıca farkı bilgi teknolojileri aracılığıyla iletişim kurulduğu bir ortamda gerçekleşmesidir. İletişim kurulması dışında örgütsel çalışmalar için bilgilerin toplanması ve yayılması da bilgi teknolojileri aracılığıyla yapılır (Bansal, 2008:80). Tüm sosyalleşme bu yöntemle yapılmaktadır. Bu bazı iletişim, bağlılık ve güven, örgüt kültürünün benimsenmemesi, performans ve motivasyon gibi sorunları ortaya çıkarabilir. Bansal (2008)'ın yaptığı liderlik ve e-liderlik boyutlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan çalışmaya göre bağlılık boyutundaki farklılık vurgulanmıştır. Geleneksel liderliğin ekip üyelerinin e-liderliğe kıyasla ekip üyelerinin bağlılık düzeyi yüksektir. Yine aynı çalışmada geleneksel liderlikte örgüt kültürü, motivasyon, performans değişkenlerinin e-liderliğe göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Güven değişkeni için ise geleneksel liderlik ve e-liderlik arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Wolor ve arkadaşlarının (2020) e-eğitim, e-liderlik ve iş yaşam dengesinin iş yaşamı üzerindeki etkinliğini ele alan çalışmasında e-liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi olumlu ve anlamlı bulunmuştur. Bu çalışmanın Avolio ve arkadaşlarının (2001) yürüttüğü araştırmada belirtilen e-liderliğin çalışan performansına katkısı olan, optimize eden liderlik ve teknolojiye oluşan bir kombinasyon olduğu fikrine katkı sağladığı da belirtilmiştir. Wolor ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada e-liderliğin motivasyon üzerine etkisi de pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Hema ve Gupta'nın (2015) e-liderliğin çalışan performansını arttıran yeni bir paradigma olduğu fikrine de katkı sağladığı söylenmiştir. Teknolojik yapının çalışanlarının hem motivasyon hem de performansına etkisi olan liderlik tarzlarını etkilediği belirtilmiştir (Wolor ve ark., 2020:446).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: UZAKTAN ÇALIŞMA

3.1 Uzaktan Çalışma Kavramı

Uzaktan çalışma gelişen teknolojiyle birlikte günümüzde daha sık kullanılsa da uzun zamandan beri mevcut bir iş ilişkisi olarak varlığını sürdürmektedir. Uzaktan çalışma atipik çalışma ilişkilerindendir. Uzaktan çalışma hem evde çalışmayı hem de günümüzde sıkça duyduğumuz tele çalışmayı kapsayan bir kavramdır. Bu sebeple uzaktan çalışma kavramını tanımlarken bu iki kavrama ayrı ayrı değinilmelidir. Evden çalışma gelişen teknoloji, kullanılan araçların gelişmesiyle birlikte değişerek ve dönüşerek günümüzde kısmen veya tamamen işin işyerinden ve işverenin denetiminden uzak bir ortamda yapılması şeklinde yeniden karşımıza çıkmıştır (Görücü, 2018:285). Uzaktan çalışma, uzak çalışma, uzakta çalışma, tele çalışma, sanal ofis gibi kavramlarla da nitelendirilmektedir (İnal, 2021:4). Uzaktan çalışma “evde çalışma” ve “tele çalışma” kavramlarının üst kavramı şeklinde ifade edilmektedir (Süzek, 2020:527; İnal, 2021:4). Ülkemizde uzaktan çalışma modeli 10.03.2021 tarihli 31419 sayılı resmî gazetede 6715 sayılı İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanunu’nda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile yasallaştırılmıştır. Bu kanuna göre uzaktan çalışma tanımı “İşçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi” olarak yapılmıştır.

Uzaktan çalışma doğal afetler, salgınlar, terör gibi olağan üstü durumlarda çalışma hayatında ortaya çıkan sorunların çözülmesinde ve işin devam edebilmesinde önemli bir yere sahiptir (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2020; Şakar ve Şahin, 2021:250-251). Bunun en yakın örneği 2019 yılında Çin’de başlayarak 2020 yılı itibarıyla tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisidir. Bu dönemde uzaktan çalışma işlerin sürdürülebilmesi için bir seçenek olma durumundan çıkmış, bir zorunluluk olmuştur. Pandemi döneminde uzaktan çalışmaya elverişli olan her alanda bu yöntem uygulamaya koyulmuş ve işler bu şekilde yürütülmüştür (Şakar ve Şahin, 2021:250). Son yıllarda sık duyduğumuz bir çalışma biçimi olsa da COVID-19 pandemisi sırasında hiç olmadığı kadar ilgi çeken bir konu haline gelmiştir. Bu salgın sırasında birçok çalışan uzaktan çalışma sistemi ile çalışmaya başlamıştır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek adına bu anlamda yenilikler

yapmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 2020'de yayınladığı politika özetine göre pandemi sonrası 25 Mart 2020'de 250 firma katılımıyla yapılan çalışma sonucunda %93 oranında uzaktan çalışma sistemine geçiş yapıldığı belirtilmiştir. Hindistan merkezli bir bilişim şirketinde de dünyanın farklı yerlerinden 400.000 çalışanın %85'inin çalışmalarına uzaktan çalışma yöntemiyle devam ettiği belirtilmiştir (İnal, 2021:16).

3.2. Uzaktan Çalışma Türleri

Evde çalışma ve tele çalışma kavramları birbirinden farklıdır. Evde çalışma bir işin işyeri dışında, işyerinden bağımsız kişilere verilmesidir. Bu kişiler aldıkları işi istedikleri kişiler ile istedikleri yerde yapmaktadırlar. Evden çalışma ise gelişen teknoloji ile bir işyerine bağlı çalışanın teknolojik araçlar aracılığı ile işyeri sistemine uzaktan bağlanarak işlerini yerine getirmeleri anlamına gelir. Bu sebeple evde çalışmanın tarihi evden çalışmanın tarihinden çok daha öncesine dayanmaktadır (Tan, 2007:27). Klasik evde çalışma daha çok el becerisine dayanan işlerden oluşurken, tele çalışma bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanıldığı bazı yetenek ve özellikler gerektiren işleri içerir (Kandemir, 2014:145).

3.2.1. Evde Çalışma

Uluslararası Çalışma Örgütü evden çalışmayı “iş görenin kendi seçtiği yerde, genelde denetim olmadan, bir sözleşmeye bağlı kalarak bir malın üretilmesi” olarak tanımlamıştır (Uluslararası Çalışma Örgütü, 1983:38-29; Tan, 2007:26) 1980 yılı itibarıyla evde çalışma özellikle hazır giyim ve dokuma sektörü başta olmak üzere paketleme, kutulama, tütün sarma gibi işler için önem kazanmıştır (Tan, 2007: 28-29). Evde çalışma kelime itibarıyla kişinin işini kendi evinde gerçekleştirmesi gibi anlaşılabilir da kendi evi dışında herhangi bir yerde de gerçekleştirebilir. Eve iş verme, ev çalışması, evde üretim gibi isimlerle de anılmaktadır (Kandemir, 2014:144-145). Evde çalışma ülkemizde 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe giren 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nda “Evde Hizmet Sözleşmesi” başlığı altında yer alan çalışma biçimidir. Daha sonra 2016 yılında 4857 sayılı İş Kanunu'yla yürürlüğe girmiştir. Evde çalışma için bu düzenlemeler incelendiğinde çalışan kişinin mevcut işi yalnızca kendi evinde değil istediği herhangi bir yerde gerçekleştirmesi konusunda özgür olduğu anlaşılmaktadır ancak bu işi gerçekleştirirken iletişim teknolojilerinin kullanılmaması gerektiği önemli bir noktadır.

İletişim teknolojileri kullanıldığında bu çalışma biçimi evde çalışma değil tele çalışma başlığı altında değerlendirilecektir (Tuaç Yılmaz, 2020: 263; Şakar ve Şahin, 2021:251).

3.2.2. Tele Çalışma (Evden Çalışma)

Tele çalışma ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde organizasyon, yer ve teknoloji olmak üzere üç temel kavram üzerinde durulduğu ve bu kelimelerden en az ikisinin tanımların %60'ında mevcut olduğu görülmektedir (Di Martino, V. And Wirth, L. 1990:529-554; Alkan, 2007:266) Sanayi devrimi öncesine dayandığı bilinen ve günümüzde oldukça yaygınlaşmış olan bu çalışma yöntemi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin de gelişmesiyle bazı işlerin işyerinde yürütülmesi durumunun ortadan kalkmasına sebep olmuştur (Karakoyun, 2016:144). Bilgi teknolojilerinin çalışma hayatına girişinin en önemli sonuçlarından birisi de evden çalışmadır (Serinikli, 2021:281). Evden çalışma bilgi teknolojilerini kullanarak iş yerine bağlı kalmadan işin bir kısmının veya bütününün ev ortamında sürdürülmesi olarak tanımlanmıştır (Kavi ve Koçak, 2010:76). Koyuncu (2008) da tele çalışmayı geleneksel kol gücüne dayalı üretimden ziyade iletişim teknolojilerini kullanarak, işlerin evden gerçekleştirilmesi olarak ifade etmiştir (Kıcıır, 2019:177). Hızlı mobilité işyerinden uzak çalışma ortamlarını daha göz alıcı hale getiren faktörlerden birisi olmuştur (Karakoyun, 2020:144; Serinikli, 2021:281). Bazı işletmeler uzaktan çalışmanın az maliyet durumundan ve farklı ortamlardaki işgüçlerinden yararlanabilme özelliğinden de fayda sağlamış ve uzaktan çalışmayı benimseyerek teşvik etmişlerdir (Demirbilek, 2007:73; Serinikli, 2021:281).

Rubin ve arkadaşları (2020) evden çalışma ile ilgili zaman kazanma, esneklik, tasarruf, rahatlık, enerjik olma, ev ve iş faaliyetlerini bir arada yürütebilme, ulaşım için harcanılan zamanı engelleme gibi avantajlar sıralamışlardır. Bu avantajların yanı sıra iş arkadaşları ile yüz yüze iletişimin engellenmesi, evden çalışma ile ilgili deneyim eksikliği, sosyalleşme konusunda eksiklik, iş ve yaşam dengesinin kurulmasında yaşanan sorunlar, ev ortamının ergonomiklik düzeyi ile ilgili sorunlar, evdeki teknoloji ve ekipman eksikliği gibi dezavantajlardan da bahsetmiştir (Akca ve Küçükoğlu, 2020: 75) Evden çalışma, istihdam fırsatları yaratır, işsizliğin azalmasında rol oynar. Ailevi veya başka sebeplerle iş yerine gidemeyen iş güçlerini iş hayatına katar ve insan kaynağının etkin kullanılmasını sağlar (Berkün vd., 2015:55). Hollanda'da yapılan bir çalışmaya göre yolda geçen zamanın gelir yönünden %19 kayıba neden olduğu saptanmıştır (Graaf

ve Rietveld, 2007:142-160; Karakoyun, 2016:145). Yapılan başka araştırmalara göre ise evden çalışma durumunda işletmelerin yıllık olarak kişi başi 1500 dolar tasarruf yaptığı belirtilmiştir. Ayrıca evden çalışanların, evden çalışmayanlara göre ayda 4 saat daha fazla çalıştığı tespit edilmiştir (Butler, Aasheim, 2007:102; Kavi ve Koçak, 2010:77) Maddi tasarrufun yanında bir işletmenin bir çalışanının her gün yolda geçirdiği 50 dakikanın evden çalışma yöntemi ile yılda 5 haftaya denk gelen bir süre olarak değerlendirilebileceği vurgulanmıştır (Apgar, 2001:173; Kavi ve Koçak, 2010:78). Naktiyok ve Işcan'ın (2003) İstanbul'da 664 kişi ile yaptığı çalışmada uzaktan çalışma yönteminin hızla yaygınlaşan bir iş düzeni olduğu belirtilmiştir.  ocuk sahibi olmak ve cinsiyet gibi özelliklerin uzaktan çalışmaya karşi tutumu etkilediği vurgulanmıştır. %72 oranında uzaktan çalışmaya olumlu bakıldığı, özellikle verimliliği ve iş tatmini düşük olan, iş arkadaşlarıyla ve üstleriyle iyi ilişkiler kuramayan çalışanların evden çalışmayı daha fazla arzuladığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda uzaktan çalışma yöntemiyle işten ayrılma oranlarında azalma olasılığının düşünüldüğü de belirtilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: METOLOJİ VE UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi, Araştırmanın Sınırlılıkları

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bilgi ve iletişim teknolojisinin gelişmesi ve 2019 yılında tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisi gibi durumlar çalışanların evlerinde veya bulundukları herhangi bir ortamda iş ile ilgili faaliyetlerin tamamını yerine getirebilmesi önem arz eden ve ilgi çekici bir konu haline getirdi. Uzaktan çalışma, insan kaynağını en verimli şekilde kullanmak ve tüm şartlara uyum sağlamak amacıyla ortaya çıkmış bir çalışma modelidir. Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanılarak iş merkezinden uzak bir yerde çalışma şekli olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışma modeli bazı ülkeler ve kurumlar tarafından kolayca benimsenmiş olsa da motivasyon, verim ve üretkenlik gibi konulardaki dezavantajları nedeniyle soru işaretleri oluşturmuştur (Tuna ve Türkmendağ, 2020: 3247-3248). Çalışanların iş yerlerini yalnızca çalıştıkları bir yer olarak değil aynı zamanda sosyal hayatlarının bir parçası olarak görmeleri; motivasyonu, ekip ruhunu ve işi doğrudan etkiler. Ancak çalışanlar evde kendilerine ait bir ortam yaratmalarının, bir çalışma alanı oluşturmalarının ve bunu benimsemelerinin motivasyonlarını arttırdığından, iş yerlerine kıyasla daha verimli çalıştıklarından, yemek veya diğer ihtiyaç gibi molaları azaltıp bunları yaparken işlerinin bölünmediğinden bahsetmişlerdir. Bunlar beraberinde hem olumlu hem de olumsuz sonuçları getirmektedir (Gönüllü, 2021: 42-54). Tüm bunların yanında içinde bulunduğumuz dijitalleşme çağı yalnızca bilgi, iletişim ve teknoloji gibi konularda değil, beraberinde yönetim, liderlik ve organizasyon gibi konularda da belirli dönüşüm ve değişikliklere yol açmıştır. Bu değişiklikler ise “e-liderlik” kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Shamir, 1999:52; Sundu, 2021:254) E-liderlik işlerin bilgi teknolojileri aracılığıyla gerçekleşmesi gereken durumlarda ortaya çıkar (Tekinay, 2015:27). E-liderlik bilişim teknolojilerini kullanarak bireylerin ya da grupların tutum, davranış, düşünce ve performanslarını etkileme süreci olarak tanımlanabilir. E-liderler kullanılacak uygun teknolojik araçları seçer, iletişimi sağlar, süreçleri denetler ve en önemlisi hedeflere ulaşabilmek için planlama yapar. E-takipçileri ise bu süreçlere uyum sağlar ve planları uygular (Walvoord ve diğerleri,2008; Çalışkan, 2012:41-42). E-lider, teknoloji aracılığıyla bilgiyi elde eder, analiz eder, yeni bilgi üretir ve kullanır. Teknolojik

araçlarla online iletişimi sağlayarak etkileşim ve yönlendirmeyi daha güçlü kılar (Tekinay, 2015:25-26): Naktiyok (2006)'un e-liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik araştırmasında elde ettiği bulgulara göre e-liderlerin geleneksel liderlere göre öz güven, öz motivasyon, yaratıcılık, empati, risk alma, ikna kabiliyeti gibi özelliklere daha fazla önem verdiği tespit edilmiştir.

Lider iletişim, motivasyon ve eşgüdümü koordine eden kişidir. Bu dinamikler takım için önemlidir. Etkili ve başarılı bir takım, etkili bir lidere bağlıdır. E-liderlerin ekiplerine yön gösterebilmeleri ve onları motive edebilmeleri sanal duvarların olduğu, bağlılık kavramının güçleştiği ve fiziksel mesafelerin arttığı bir dünyada geniş bakış açılarına, değişime, öğrenmeye ve güçlü bir motivasyona sahip olmalarına bağlıdır (Tekinay, 2015: 33-34). Literatürde liderliğin motivasyon üzerine etkileri uzun zamandır gündemde olan bir konudur. Aynı şekilde liderlik tiplerinin de motivasyonla ilişkileri incelenmiştir. Tiryaki (2008) modern liderlik tarzları ve motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik çalışmasında, liderlik ve motivasyon kavramlarının birbirine bağlı olduğunu ve birbirlerini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Soyluer'in (2010) yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile çalışanların motivasyonları arasında ilişkiyi araştırdığı çalışmasında anlamlı bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları arttıkça çalışanların motivasyon düzeylerinin yükseldiğini belirtmiştir. Akbolat, Işık ve Yılmaz'ın (2013) dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisini araştırdıkları çalışmasında dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon üzerinde anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Nal ve Sevim'im (2019) paternalist liderliğin motivasyon üzerine etkisini araştırdıkları çalışmasında paternalist liderliğin dışsal motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Dikici'nin (2020) dijitalleşen işletmelerde modern liderlik davranışları ve çalışanların motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında değişim odaklı liderlik boyutunun motivasyon ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Erarslan'ın (2022) okul müdürlerinin sergilediği vizyoner liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonları üzerine olan etkisini araştırdığı çalışmasında vizyoner liderlik ve motivasyon algıları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmalar ışığında “Uzaktan Çalışma Modeli’nde E-Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi; Türkiye Örneği” adlı bu

araştırmanın genel amacı ülkemizde uzaktan çalışma yöntemi ile çalışan çalışanların onlara önderlik eden e-liderlerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Bu çalışma e-liderlik ve uzaktan çalışma yönteminde motivasyon konularının bir arada ele alındığı özgün bir çalışmadır. Motivasyon insan ilişkilerine yön veren önemli bir etkidir. Liderliğin temeli ise izleyicilerini örgütsel amaçlara ulaşmak için yönlendirmektir. Çalışanların bu amaçlar için yaptıkları işi benimsemeleri ve isteyerek çalışmaları ancak liderin çalışanları motive etmesi ile mümkündür. Bu sebeple lider çalışanların motive edilmesi için en önemli faktördür (Önen ve Kanayran, 2015:44). Uzaktan çalışma yöntemi teknolojinin gelişmesi ve dönüşmesiyle çalışan bir kesimin işlerini tamamen işyerinden uzak bir ortamda yapması şeklinde günümüzde kullanımı artmış bir yöntemdir (Görücü, 2018:285). Uzaktan çalışan kişilerin işyerinden başka bir yerde çalışmaları liderler için bilgi teknolojileri aracılığıyla motivasyon uygulamaları yapmalarını gerektiren yeni bir konu haline gelmiştir. E-liderlerin ekiplerinde iş ortamlarından ve kendilerinden uzak çalışan ekip üyelerini motive etmeleri çalışanların iş tatmini, mutluluğu, işi benimsemeleri ve verimlilikleri için önemlidir. Bu araştırma uzaktan çalışma yönteminde e-liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya koymak açısından önemli bir çalışmadır. Literatüre e-liderliğin motivasyon ile ilişkisine dair önemli sonuçlar katacağı söylenebilir.

4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2022-2023 yıllarında, uzaktan çalışma yöntemi ile çalışan 423 kişi ile sınırlıdır. Tüm katılımcılar gönüllü olarak katılmışlardır. Araştırma sonuçları örneklem grubundan elde edilen veriler ile sınırlıdır. Araştırma verileri Motivasyon Ölçeği, E-liderlik Ölçeği ve araştırmacı tarafından hazırlanmış olan Kişisel Bilgi Formu ile toplanan verilerle sınırlıdır. Araştırmanın saha çalışması finans, ilaç, sigorta, banka, gıda, lojistik, otomotiv ve dijital pazarlama sektörleriyle sınırlıdır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı çevrimiçi anket yöntemiyle yapılmasıdır. Yapılan çevrimiçi anketler sırasında çalışanların sorulara gerekli vakti ayırmamış, doğru anladığından emin olmamış ve dikkatli okumamış olma ihtimali mevcuttur.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi, Araştırma Modeli ve Problem Cümlesi

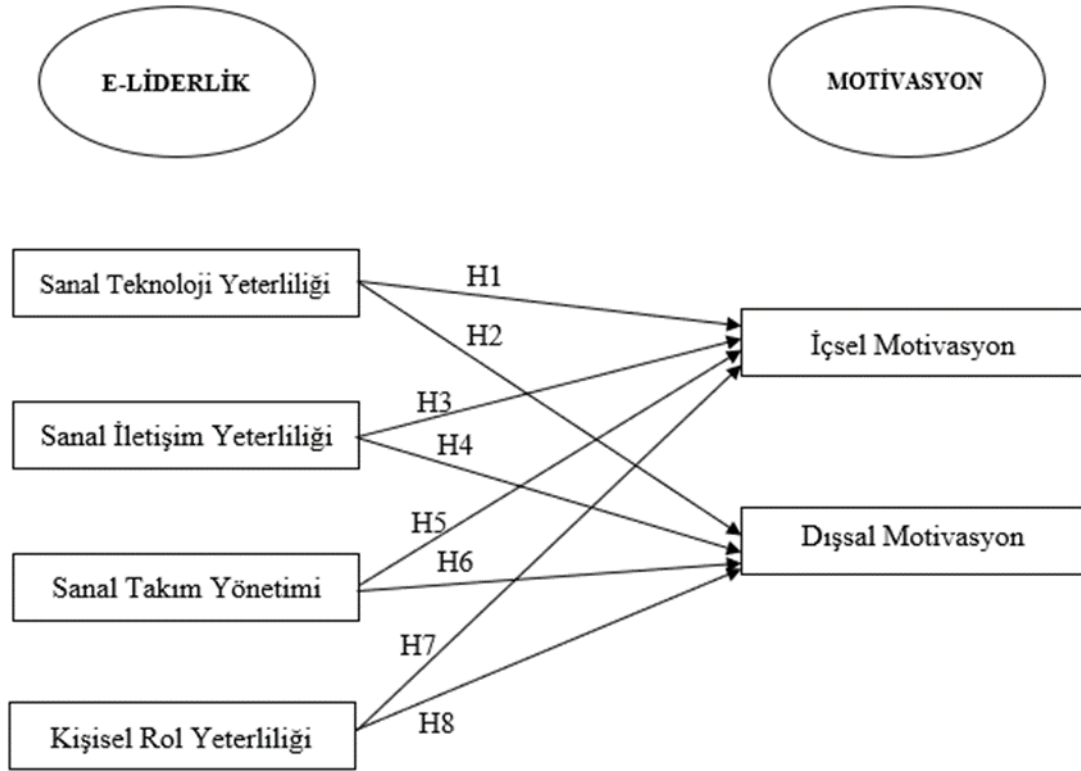
4.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızın evrenini 2022-2023 yıllarında Türkiye genelinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve uzaktan çalışma yöntemi ile çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemine ise bu firmalarda uzaktan çalışma yöntemi ile çalışan 423 beyaz yakalı personel oluşturmaktadır.

4.2.2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma nicel araştırma yöntemi ile yapılmıştır. Türkiye genelinde hizmet sektöründe uzaktan çalışma yöntemi ile çalışan beyaz yakalı personelde e-liderliğin motivasyonları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca çalışanların motivasyonlarının demografik bilgilere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon, toplam tecrübe süresi, aylık ücret) göre değişiklikleri incelenmiştir. Uzaktan çalışma modelinde e-liderliğin motivasyon üzerine etkisinin incelendiği bu araştırmanın modeli nicel araştırma yaklaşımlarından ilişkisel tarama modelidir. Nicel araştırmalar elde edilen bulguların sayısal şekilde ifade edilmesi ve ölçülmesi olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte nicel araştırmalarda araştırma hipotezlere dayandırılmakta ve bu hipotezler test edilmektedir (Ekiz, 2003:93; Buğday, 2022:64). İlişkisel araştırma modeli iki veya daha fazla değişkenin aralarındaki değişimin varlığını ve derecesini tespit etme amacıyla kullanılır (Karasar 2005; Bekman, 2022:250). Tarama modellerinde evrenin tamamı veya bir kısmından evrenin tümü hakkında genel bir yargıya varılmak amacıyla (Karasar, 2005: Buğday,2022:64) araştırmacının belirlediği sorular ve cevap seçenekleri aracılığıyla bilgi toplanır (Fraenkel ve Wallen, 2006: Buğday, 2022:64).

Uzaktan çalışma yönteminde e-liderliğin içsel ve dışsal motivasyon üzerindeki etkisini incelemek için daha önce geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş motivasyon anketi, e-liderlik anketi ve katılan gönüllü katılımcıların bilgilerini içeren demografik bilgi formu kullanılarak saha araştırması yapılmıştır. Saha araştırmasından elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Nicel analizler ile hipotezler test edilmiştir.



Şekil 20. Araştırma Modeli

4.2.3. Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi “Uzaktan çalışma yönteminde e-liderliğin motivasyon üzerine etkisi var mıdır? şeklindedir.

4.3. Araştırma Yöntemi ve Verilerinin Toplanması, Ölçekler ve Hipotezler

4.3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerinin Toplanması

Uzaktan çalışan beyaz yakalı personellerde e-liderliğin içsel ve dışsal motivasyon üzerindeki etkisini incelemeyi hedef alan çalışmaya ait veriler anket toplanarak kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilmiştir. Veri toplama araçları Demografik bilgi formu, motivasyon ölçeği ve e-liderlik ölçeği olmak üzere 3 ana formdan oluşmaktadır. Anketler Google Forms üzerinden özel bir link oluşturularak kişilere iletilmiştir. Link oluşturularak Türkiye’nin her yerinden daha çok kişiye daha kısa zamanda ulaşmak hedeflenmiştir. Link üzerinden elde edilen 423 adet cevaplanmış anket sonuçları incelenmiş, analizleri etkilememesi amacıyla en az 1 soruyu boş bırakmış anketler dikkate alınmamış olup 346 anket sonucu dikkate alınmıştır.

4.3.2. Ölçekler

4.3.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Anketin birinci bölümü olup çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. Formda katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon, toplam tecrübe süresi, aylık ücretin belirlenmesi amacıyla sorular sorulmuştur. Toplam 7 sorudan oluşmaktadır.

4.3.2.2. Motivasyon Ölçeği

Mottaz (1985) tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra Bristlin ve diğerleri (2005) ve Mahaney ve Lederer (2006) tarafından geliştirilerek iyileştirilmiştir. Dündar, Özutlu ve Taşpınar (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. 5'li likert ifade ve 24 sorudan oluşmaktadır. İlk 9 maddesi içsel motivasyon düzeyini, 15 maddesi ise dışsal motivasyon düzeyini ölçen iki boyutlu bir ölçektir. İfade cevapları 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: fikrim yok, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Ortalamalar yöntemi kullanılmakta olup motivasyon düzeyleri puanlamaları 1,00-1,80 çok düşük; 1,81-2,60 düşük; 2,61-3,40 orta; 3,41-4,20 yüksek; 4,21-5,00 çok yüksek şeklindedir (Ağca, Ertan, 2008: 145-146). Dündar ve ark. (2007) Türkçe uyarlama çalışmasında içsel tutarlılık yöntemine dayalı "Cronbach Alfa" ölçütü kullanılmış ve ölçek güvenilirliği test edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach alfa değerleri 0.83 ve 0,84 olarak hesaplanmış ve ölçeğin güvenilir olduğu belirtilmiştir.

4.3.2.3. E-liderlik Ölçeği

Tekinay (2015) tarafından yöneticilerin e-liderlik yaklaşımlarını belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Sanal teknoloji yeterliği, sanal iletişim yeterliği, sanal takım yönetimi yeterliği ve kişisel rol yeterliği olmak üzere 4 alt boyutu mevcuttur. Sanal teknoloji yeterliği 24, 29, 28, 32, 26, 25, 31, 33, 30, 27, 34, sanal iletişim yeterliği 9, 13, 2, 10, 14, 8, 4, 7, 1, 3, 5, sanal takım yönetimi yeterliği 42, 40, 43, 41, 45, 44, 46, 39, 37 kişisel rol yeterliği 20, 18, 16, 19, 21, 17, 22, 15 numaralı sorular ile ölçülmekte olup toplam 46 sorudan oluşmaktadır. 6, 11, 12, 23, 35, 36, 38 numaralı soruların faktör yük değerinin 0.30 alt kesme değerinin altında tespit edilmesinden dolayı bu maddeler ölçekten çıkarılması sebebiyle değerlendirmede dikkate alınmamıştır. Sorulara verilebilecek ifade cevapları 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3 kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Açımlayıcı faktör analizi ile ölçek

maddelerinin ‘‘sanal teknoloji yeterliği, sanal iletişim yeterliği, sanal takım yönetimi yeterliği, kişilik rol yeterliği özellikleri’’ olmak üzere 4 alt boyutta toplandığı belirlenmiş ve doğrulamayıcı faktör analizi sonucunda doğrulanmıştır. 4 alt boyut için puanlamaların normal dağılıma uygun olduğu test edilmiştir. Bu değerlendirmede  arpıklık ve basıklık katsayıları testi kullanılmış olup değerlerin normallike uygun aralıklarda (+,-1 m kemmek, +,-2 ise kabul edilebilir) olduğu tespit edilmiştir.

Tekinay’ın (2015)  alışmasında geçerlik ve güvenilirlik için iki çalışma yapılmıştır. İlk olarak alt-üst grup karşılaştırmaları yapıldığını belirtilmiştir. İ  geçerlilik tespiti amacıyla bağımsız gruplar-t test uygulaması sonucu ortaya çıkan tablo incelendiğinde üst grup ortalamasının yüksek yani anlamlı bir fark olduğu ($p<0.01$) belirtilmiştir. İkinci olarak ise Cronbach Alpha katsayısı 0,85 olarak hesaplanmış olup ölçeğin güvenilir bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

4.3.3.1. E-Liderin Sanal Teknoloji Yeterliği ile Motivasyon İlişkisi

Günümüzde sürekli yaşanan teknolojik gelişimler ve yenilikler, bilinen liderlik özelliklerinde değişimlere neden olmuştur. Liderler bu değişim ve gelişimlere göre yetenek ve donanımlarını adapte etmek durumunda kalmıştır. Sanal liderlik, temelde geleneksel liderlik özellikleri taşımaktadır. Sanal liderliği geleneksel liderlikten ayırıtıran en önemli fark elektronik araçlar aracılığıyla sanal ortamda uygulanmasıdır (Bansal, 2008:79-80; Kayra, 2022:289). Geleneksel liderlerin yüz yüze kurduğu iletişimi e-lider mesaj, e-posta ve videolarla sağlar. Geleneksel liderin yüz yüze sağladığı etki ve motivasyonu e-lider yine bu yöntemlerle gerçekleştirir (Avolio ve Khai, 2003:327; Sundu, 2021:255). Tekinay (2015) bir liderin, e-liderlik özellikleri sergileyebilmesi için öncelikle sanal teknoloji yeterliğinin olması gerektiğini savunmuştur. E-liderin teknoloji uzmanı olması gerekmez.  alışanlarının ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, iletişim kurabilmesi ve güven verebilmesi için teknolojiyi anlamalı ve etkin kullanmalıdır (Khawaj, 2009:7). E-liderlerin önderlik yaptığı sanal ekiplerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin bu ekiplerin üzerindeki etkileri ile ilgili araştırmalar kısıtlı ve yenidir. Naktiyok (2006) e-liderlerle geleneksel liderlerin liderlik özelliklerinin ve davranışları arasındaki farklılıkları incelediği çalışmasında e-liderlerin bilgi teknolojisi kullanma konusunda geleneksel liderlere oranla daha fazla önem verdiğini belirtmiştir. Sundu

(2021) bilgi teknolojilerini iş ve iletişim süreçlerinde sıklıkla (%50 ve üzeri) kullanan örgütlerin üzerinde yaptığı çalışmada e-liderlik perspektifinden lider ve üyelerin etkileşim süreçlerini ve dijitalleşmeyle teknoloji gelişmelerinin liderlik üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Sundu (2021) bu çalışması sonucunda teknolojiye yatkınlık düzeyinin lider ve üye etkileşiminde ve alt boyutlarında etkileri olduğu ortaya koymuştur. E-liderlik perspektifinden bilgi teknolojilerinin sık kullanıldığı şirketlerde Yüksek Teknolojik) Yatkınlık düzeyinin olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu vurgulamıştır. Duncan (2011) ABD'nin Virginia eyaletinde okul müdürleri ile yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin teknoloji alanındaki liderlik davranışlarının yetersiz olduğunu tespit etmiş ve lider olmada teknolojik yeterliğin önemli bir rol oynadığını belirtmiştir (Güngör, 2022:334). Taş ve Arkadaşlarının (2020) e-liderliğin alt boyutu olan sanal teknoloji yeterliğinin yöneticiye duyulan güven üzerine etkisini araştırdıkları çalışmada sanal teknoloji yeterliğinin duygusal güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Koçak ve Özudoğru (2012) yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada liderlik ile motivasyon arasında aynı yönlü güçlü bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Bu aynı yönlü ilişkiyi liderlik özellikleri arttıkça motivasyonun da arttığı şeklinde yorumlamışlardır. Bu çalışmalardan esinlenilerek e-liderliğin alt boyutu olan sanal teknoloji yeterliğinin uzaktan çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla H1 ve H2 hipotezleri kurulmuştur.

H1: E-liderin sanal teknoloji yeterliği uzaktan çalışanların içsel motivasyonunu etkiler.

H2: E-liderin sanal teknoloji yeterliği uzaktan çalışanların dışsal motivasyonunu etkiler.

4.3.3.2. E-Liderin Sanal İletişim Yeterliği ile Motivasyon İlişkisi

Sanal takımlarda çalışma, bilgi ve iletişim teknolojileriyle gerçekleşmektedir. Normal dünyadan farklı olarak sanal bir dünya söz konusudur. Sanal liderliği geleneksel liderlikten ayıran bu ortamda, liderlik becerilerini sergilemektir. Bu yapılarda iletişim ve koordinasyonu sağlamak e-liderlerin üstüne düşen önemli bir sorumluluktur (Avolio ve Kahai, 2003; Pınar,2014:66). Oertig ve Buergi (2006) sanal takım ve liderleri ile ilgili yaptığı çalışmalarda iletişimin en temel sorunlardan biri olduğu sonucuna varmıştır. Sanal takımların performansını etkileyen en önemli unsurlardan birisi etkili iletişimidir (Özkara,

2011:54). Sanal takımlarla geleneksel takımların iletişim etkinliği araştırıldığında, sanal takımların etkinliğinin geleneksel takımların etkinliğine kıyasla daha az olduğu tespit edilmiştir. Bu sanal takımlarda yaşanan iletişim zorlukları ile ilgili olabilir (Yoo ve Alabi, 2004; Pınar, 2014:66). Sanal takımların iletişim yöntemleri bilgisayar tabanlıdır ve genellikle eşzamanlı iletişim yöntemleri kullanmazlar. Bilgisayar tabanlı iletişimin yüz yüze iletişimden en önemli farkı daha az sosyal olmasıdır. Sanal takımların kurduğu bu iletişim yöntemlerinde ses tonlamaları, mimik ve jestler bulunmaz (Özkara, 2011:29-30). Takım üyeleri fiziken aynı ortamda olmadığı gibi coğrafi olarak bile aynı konumda olmayabilir ve zaman dilimi olarak aynı zaman dilimini paylaşmayabilirler. Etkili iletişim için çalışma saatlerinin ayarlanması iletişimi etkileyen önemli bir unsurdur (Cascio and Shurygailo, 2003; Pınar, 2014:53-54). Geribildirime dayalı bir iletişim mekanizması sanal takımlarda kurulan iletişimi etkili kılar. (Shachaf ve Hara, 2005; Pınar, 2014:66) Pınar (2014) sanal takımların yönetim, liderlik ve etkinliğini araştırdığı çalışmasında liderlerin otorite sahibi olmaları, çalışanları ile açık iletişim kurarak görev ve sorumluluklarını onlara net şekilde açıklamaları ve mentorluk yapmaları gerektiğini belirtmiştir. Liderlerin izleyenleri ile ilgili bilgi sahibi olmaları, kişisel sorunlarına, istek ve önerilerine karşı ilgili davranmaları gerektiğini vurgulamıştır. Sanal takımlarda etkili iletişim mekanizmasının temelini lider davranışları olarak tanımlamıştır. Yaptığı çalışmasında sanal takımlarda liderlerin, izleyenlerinin planlarını, işlerini ve rollerini belirlediğinde, her takım üyesiyle özel olarak ilgilendiğinde ve önderlik yaptığında güçlü bir iletişim ve koordinasyon bağının olası olacağı sonucuna varmıştır. Sundu (2021) literatürde birçok kişinin liderliğin en önemli unsurunun iletişim ve iletişim becerileri olduğunu vurguladığı gibi kendi çalışmasının da bunu destekler nitelikte olduğunu söylemiştir. Bu çalışmalardan esinlenilerek e-liderliğin alt boyutu olan sanal iletişim yeterliğinin uzaktan çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla H3 ve H4 hipotezleri kurulmuştur.

H3: E-liderin sanal iletişim yeterliği uzaktan çalışanların içsel motivasyonunu etkiler.

H4: E-liderin sanal iletişim yeterliği uzaktan çalışanların dışsal motivasyonunu etkiler.

4.3.3.3. E-Liderin Sanal Takım Yönetimi Yeterliği ile Motivasyon İlişkisi

Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte örgütlerin sanal takım kavramına adapte olmaları ve bu becerilerini geliştirmeleri varlıklarını sürdürebilmek adına önemli bir hale gelmiştir. Uzaktan çalışmayı zorunlu hale getiren olaylar (pandemi vb.) veya zorunlu olmadığı halde teknolojik gelişmelerin sonucu olarak uzaktan çalışma biçimini tercih eden şirketler, çalışanlarının sanal ortamda takım bilinciyle çalışabilmelerine ve bu sanal takımların yönetimine odaklanmaktadır. Sanal takımlar ortak amaca hizmet eden, farklı işleri sanal ortamda bir arada yürüten gruplara denmektedir. Bu takımlar fiziksel olarak bir arada bulunmamakta, teknolojik iletişim araçlarıyla birbirleriyle iletişim kurabilmektedir. Fiziksel anlamda aynı ortamda bulunmayan sanal takımları yönetmek aynı ofis içerisinde bulunan takımları yönetmekten çok daha zor ve meşakkatlidir. Sanal takım liderleri yüz yüze iletişimin nerdeyse hiç olmadığı bir ortamda takımı bir arada tutarak güven ilişkisi kurmaya çalışır. Fiziksel ortamda çalışan bireylerin birbirleriyle birçok yöntemle sözlü veya sözsüz iletişim kurabilmesi, iletişim seçeneklerinin çeşitliliği nedeniyle motivasyonlarını olumlu etkilemekte, sanal ortamda çalışanlara göre daha yüksek olmasına neden olabilmektedir (Fidanboy, 2021:1). Ancak sanal takımlarda çalışanların mekân sınırlaması olmaksızın istedikleri mekânda çalışmaları konusunda tanınan esneklik, çalışanların motivasyonlarını ve işletmenin verimliliğini arttıran bir faktör olarak belirtilmektedir (Özkaynar, 2022:137). Bu ekipleri yönlendiren sanal takım liderleri geleneksel liderlik özellikleri ve davranışlarını benimsemekle kalmayıp sanal takımlarda kullanılan bilgi ve iletişim teknolojilerine hâkim olarak sanal takıma uygun bir liderlik davranışı geliştirmelidir. Ofis ortamındaki takımların ilkeler ve uygulamalar belirlemesi gibi sanal takımların da ilke ve uygulamalar belirlemesi önem taşır. Sanal takım liderleri, ekip için ilke, uygulama ve hedeflere ulaşılabilmesi için yöntemler belirler ve koordine eder. Genel anlamda sanal ekibin kurulması, geliştirilmesi ve ortaya çıkan problemlerin çözüme kavuşması sanal liderin sorumluluğundadır (Yılmaz, 2004:122). Keyworth ve Leidner (2000) iletişim, kültür, teknoloji ve liderliğin sanal takımların başarılı olmalarındaki kritik faktörler olduğunu belirtmiştir (Berberoğlu, 2017:63). Gibbs, Sivunen ve Boyraz (2017) güçlü liderliğin sanal takımlarda, takım üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir (Çetinkaya ve Güleç, 2018:285). Gibson ve Cohen (2002) sanal takımlardaki liderlerin farklı yerlerde iş süreçlerini yürüten ekip üyelerinin iletişim ve bağ kurabilmeleri için gerekli teknolojiyi seçmesi ve gruba adapte etmesi, eğitim ve geliştirme

süreçlerini etkin yürütebilmesi, performansları yönetebilmesi, sanal ekibin değişim ve gelişimlere uyum sağlayabilmesi için gerekli alt yapıları oluşturması gerektiğini belirtmiştir. Witthaus (2008) sanal ekiplerde etkin iletişimin ve güvenin oluşmasının önemli olduğunu vurgulamıştır. Sanal takım liderinin teknolojiyi etkin kullanması, açık bir şekilde hedefleri belirtmesi, ekip içi iş birliğini sağlaması, üyelerin hedeflere odaklanması için yol göstermesi, grup içindeki her bir bireyin motivasyonunu sağlaması ve gerekirse ödüllendirme gibi yöntemlere başvurması gerektiğini belirtmiştir (Yeşil, 2011:73-74). Bu çalışmalardan esinlenilerek e-liderliğin alt boyutu olan sanal yönetimi yeterliğinin uzaktan çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla H5 ve H6 hipotezleri kurulmuştur.

H5: E-liderin sanal takım yönetimi yeterliği uzaktan çalışanların içsel motivasyonunu etkiler.

H6: E-liderin sanal takım yönetimi yeterliği uzaktan çalışanların dışsal motivasyonunu etkiler.

4.3.3.4. E-liderin Kişisel Rol Yeterliği ile Motivasyon İlişkisi

Burke ve Litwin, liderliği bir ekip içerisindeki bir kişinin o ekip içinde büründüğü rol ve büründüğü bu rolle grup içerisindeki diğer bireylerin beklentilerini şekillendirmesini sağlayan, karşılıklı bir süreç olarak tanımlamıştır (Korkmaz, 2006; Tahaoğlu ve Gediklioğlu, 2009:276). Lider vizyonu ve değerleriyle örgütteki varlığını temsil ederken aynı zamanda çalışanlara rehberlik ederek rol model olur. Bu rol model davranışlarıyla etik değerlerin benimsenmesini sağlar ve diğer çalışanların tutum ve davranışlarını etkiler (Alkan ve Arıkboğa, 2017:350). Baltaş'a (2018) göre Türk kültüründe lider hedeflerine ulaşmaya baskı ve yaptırımlarla değil iletişim ve güvenle çalışır. Takipçileri liderlerini bir aile büyüğü olarak görür, lideri rol model alır ve liderlerin sergiledikleri davranışlar üzerlerinde önemli bir etki bırakır (Kerse vd., 2021:1587). Rol yeterliği, bireyin ona verilen bir sorumluluğu yerine getirebilmek için sahip olduğu yetkinliklere olan inancı olarak tanımlanabilir (Işık, 2001:31-32). Organizasyonlarda e-liderliğin rolleri Faget (2004) tarafından teknoloji destekli bilgi yönetimi, vizyon ve strateji belirlenmesi, uygulanması, kaynak ayırma, ortak bir dil belirleme, yararlarının ölçülmesi, teknolojik araçlar aracılığıyla bilgi paylaşımı

kültürünün oluşturulması ve bu teknolojik araçların kullanımını destekleyen ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması, teknolojiden en iyi şekilde faydalanabilmek için araç ve teknolojinin sağlanması, çalışanların bu teknolojik araçları kullanabilmeleri için destek ve eğitim verilmesi şeklinde sıralanmıştır (Faget, 2004; Tekinay, 2015:40). Yöneticilerin  rg t içerisindeki en temel rollerini Fayol (1916) yılında, öngörme, planlama, örgütleme, emir-kumanda, haberleşme ve yürütme, koordinasyon ve kontrol olarak sıralamıştır. Bu fonksiyonların doksanlı yıllarda gelişim rolleri açısından eksiklikleri fark edilmiştir ve bazı alt roller üzerinde durulması gerektiği vurgulanmıştır. Bu alt roller; yöneticinin eğitici rolü, mentor rolü, sürekli gelişimci rolüdür. Liderlerin bu rolleri yerine getirebilmelerine ne kadar inandıkları, rol yeterlik inançlarını oluşturur (Tekinay, 2015: 35-36). Koçak ve  zdoğru'nun (2012) yılında yaptėı çalışma sonucunda liderlik rolünün çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin büyük oranda olduğu belirtilmiştir. Bu bilgiler ve çalışmalardan esinlenilerek e-liderliğin alt boyutu olan sanal teknoloji yeterliğinin uzaktan çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla H7 ve H8 kurulmuştur.

H7: E-liderin kişisel rol yeterliği uzaktan çalışanların içsel motivasyonunu etkiler.

H8: E-liderin kişisel rol yeterliği uzaktan çalışanların dışsal motivasyonunu etkiler.

BEŞİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde alan araştırması sonucu elde edilen verilerin sonuçlarına yer verilmiştir. Katılımcıların demografik bilgi formuna, motivasyon ve e-liderlik ile ilgili sorulara vermiş oldukları cevaplara ilişkin analiz sonuçları ve dağılımlar gösterilecektir. Veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Demografik verilerden elde edilen bilgilerin frekans analizleri, motivasyon ve e-liderlik ifadelerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları, varyans analizi, e-liderlik ve motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya koyulabilmesi için korelasyon analizi, e-liderliğin motivasyon üzerine olan etkisini ortaya koyabilmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

5.1 Uzaktan Çalışma Yöntemi ile Çalışan Beyaz Yakalı Personellerin Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örnekleme ait cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon, toplam iş deneyimi ve gelir düzeylerine ait bilgilere ait analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan 346 beyaz yakalı personelin 173'ü (%50) kadın, 173'ü (%50) ise erkeklerden oluşmaktadır. Bu verilere göre ankete katılan gönüllülerin kadın ve erkek dağılımının eşit oranlarda olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

<i>Cinsiyet</i>					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Geçerli	Erkek	173	50,0	50,0	50,0
	Kadın	173	50,0	50,0	100,0
	Toplam	346	100,0	100,0	

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan 346 beyaz yakalı personelin 175'i 20-30 (%50,6) yaş aralığında, 106'sı (%30,6) 31-40 yaş aralığında, 65'i ise (18,8) 41-50 yaş aralığındadır. Bu tabloya üzere katılımcılarda genç-yetişkin nüfusun ağırlıkta olduğu söylenebilir.

Tablo 5. Katılımcıların Yaş Dağılımları

<i>Yaş</i>					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Geçerli	20-30 Yaş	175	50,6	50,6	50,6
	31-40 Yaş	106	30,6	30,6	81,2
	41-50 Yaş	65	18,8	18,8	100,0
	Toplam	346	100,0	100,0	

Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılan 346 beyaz yakalı personelin 179'u (%51,7) evli, 167'si (%48,3) ise bekaardır.

Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları

<i>Medeni Durum</i>					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Geçerli	Bekar	179	51,7	51,7	51,7
	Evli	167	48,3	48,3	100,0
	Toplam	346	100,0	100,0	

Tablo 7 incelendiğinde, Araştırmaya katılan 346 beyaz yakalı personelin 31'i (%9) lise, 243'ü (70,2) lisans, 72'si (%20,8) ise lisans üstü eğitim seviyesine sahiptir. Bu tabloya göre katılımcıların ağırlıklı olarak lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarından oluştuğu söylenebilir.

Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımları

<i>Eğitim Durumu</i>					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Geçerli	Lise	31	9,0	9,0	9,0
	Lisans	243	70,2	70,2	79,2
	Lisans üstü	72	20,8	20,8	100,0
	Toplam	346	100,0	100,0	

Tablo 8 incelendiğinde, araştırmaya katılan 346 beyaz yakalı personelin 25'i (7,2) uzman yardımcısı, 105'i (%30,3) uzman, 36'sı (10,4) yönetici yardımcısı, 73'ü (21,1) yönetici, 107'si (30,9) diğer pozisyonlarda çalışmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların Pozisyon Dağılımları

<i>Pozisyon</i>					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Geçerli	Uzman Yardımcısı	25	7,2	7,2	7,2
	Uzman	105	30,3	30,3	37,6
	Yönetici Yardımcısı	36	10,4	10,4	48,0
	Yönetici	73	21,1	21,1	69,1
	Diğer	107	30,9	30,9	100,0
	Toplam	346	100,0	100,0	

Tablo 9 incelendiğinde, araştırmaya katılan 346 beyaz yakalı personelin 138'i (%39,9) 0-5 yıl, 102'si (%29,5) 6-11 yıl, 46'sı (%13,3) 11-17 yıl, 29'u (%8,4) 18-23 yıl, 31'i (%9) 30 yıl üstü toplam iş deneyimi süresine sahiptir.

Tablo 9. Katılımcıların Toplam İş Deneyimi Dağılımları

<i>Toplam İş Deneyimi</i>					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Geçerli	0-5 Yıl	138	39,9	39,9	39,9
	6-11 Yıl	102	29,5	29,5	69,4
	11-17 Yıl	46	13,3	13,3	82,7
	18-23 Yıl	29	8,4	8,4	91,0
	30 Yıl üstü	31	9,0	9,0	100,0
	Toplam	346	100,0	100,0	

Tablo 10 incelendiğinde, araştırmaya katılan 346 beyaz yakalı personelin 46'sı (%13,3) 4250-6000 TL, 78'i (%22,5) 6000-8000 TL, 65'i (%18,8) 8000-10000 TL, 157'si (%45,4) ise 10000 TL ve üstü aylık gelire sahiptir.

Tablo 10. Katılımcıların Gelir Düzeyi Dağılımı

<i>Gelir Düzeyi</i>					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Geçerli	4250-6000	46	13,3	13,3	13,3
	6000-8000	78	22,5	22,5	35,8
	8000-10000	65	18,8	18,8	54,6
	10000 Üstü	157	45,4	45,4	100,0
	Toplam	346	100,0	100,0	

5.2. Motivasyon ve E-liderlik Ölçeklerinden Elde Edilen Betimsel İstatistikler

Motivasyon ölçeğinin alt boyutlarına ait betimsel değerlerin bulunduğu Tablo 11 incelendiğinde, içsel motivasyon boyutunun aritmetik ortalamasının 38,79, standart sapmasının 5,67 olduğu görülmektedir. İçsel motivasyon boyutundan elde edilecek minimum 9, maksimum 45 değerleri dikkate alındığında araştırma grubunun içsel motivasyon ortalamalarının yüksek olduğu söylenebilir. Motivasyon ölçeğine ait bir diğer alt boyut olan dışsal motivasyon boyutunun aritmetik ortalamasının 57,69, standart sapmasının 11,38 olduğu görülmektedir. Dışsal motivasyon boyutundan elde edilecek minimum 15, maksimum 75 değerleri dikkate alındığında araştırma grubunun dışsal motivasyon ortalamalarının yüksek olduğu söylenebilir. Değerlere bakıldığında içsel motivasyonun dışsal motivasyona oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

E-liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ait betimsel değerler incelendiğinde, sanal teknoloji yeterliği boyutunun aritmetik ortalamasının 42,17, standart sapmasının 10,47 olduğu görülmektedir. Sanal teknoloji yeterliği boyutundan elde edilecek minimum 11, maksimum 55 değerleri dikkate alındığında araştırma grubunun değerlendirdikleri e-liderlerine ait sanal teknoloji yeterliği ortalamalarının yüksek olduğu söylenebilir. E-liderlik ölçeğine ait diğer boyut olan sanal iletişim yeterliği boyutunun aritmetik ortalamasının 43,44, standart sapmasının 9,72 olduğu görülmektedir. Sanal iletişim yeterliği boyutundan elde edilecek minimum 11, maksimum 55 değerleri dikkate alındığında araştırma grubunun değerlendirdikleri e-liderlerine ait sanal iletişim yeterliği ortalamalarının yüksek olduğu söylenebilir. E-liderlik ölçeğine ait diğer boyut olan sanal takım yönetimi yeterliği boyutunun aritmetik ortalamasının 34,88, standart sapmasının 8,59 olduğu görülmektedir. Sanal takım yönetimi yeterliği boyutundan elde edilecek minimum 9, maksimum 45 değerleri dikkate alındığında araştırma grubunun değerlendirdikleri e-liderlerine ait sanal takım yönetimi yeterliği ortalamalarının yüksek olduğu söylenebilir. E-liderlik ölçeğine ait diğer boyut olan kişisel rol yeterliği boyutunun aritmetik ortalamasının 31,69, standart sapmasının 7,11 olduğu görülmektedir. Kişisel rol yeterliği boyutundan elde edilecek minimum 8, maksimum 40 değerleri dikkate alındığında araştırma grubunun değerlendirdikleri e-liderlerine ait kişisel rol yeterliği ortalamalarının yükseğe yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 11. Motivasyon ve E-liderlik Ölçeklerine Ait Betimsel İstatistikler

<i>Tanımlayıcı İstatistikler</i>					
	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
İçsel Motivasyon	346	9,00	45,00	38,7919	5,67808
Dışsal Motivasyon	346	15,00	75,00	57,6908	11,38852
Sanal Teknoloji Yeterliği	346	11,00	55,00	42,1705	10,47826
Sanal İletişim Yeterliği	346	11,00	55,00	43,4422	9,72571
Sanal Takım Yönetimi Yeterliği	346	9,00	45,00	34,8873	8,59063
Kişisel Rol Yeterliği	346	8,00	40,00	31,6965	7,11299
Geçerli N	346				

5.3. İçsel ve Dışsal Motivasyon 'un Demografik Verilere Göre Analizi

Tablo 12 incelendiğinde, kadın ve erkeklerin içsel motivasyon seviyeleri benzerken (P: 0.070), erkeklerde dışsal motivasyon seviyesi anlamlı yüksek izlenmiştir (P: 0.008).

Tablo 12. Cinsiyete Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyeleri

<i>Cinsiyet</i>					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
İçsel Motivasyon	Erkek	173	39,3584	5,26495	,40029
	Kadın	173	38,2254	6,02524	,45809
Dışsal Motivasyon	Erkek	173	59,3237	10,85418	,82523
	Kadın	173	56,0578	11,70356	,88981

P: 0.070 İçsel Motivasyon, P: 0.008 Dışsal motivasyon. Test: Mann-Whitney U testi

Tablo 13 incelendiğinde, evli çalışanlarda içsel motivasyon sınırda yüksek iken, dışsal motivasyonun medeni durumdan etkilenmediği tespit edilmiştir.

Tablo 13. Medeni Duruma Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyeleri

<i>Medeni Durum</i>					
	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
İçsel Motivasyon	Bekar	179	38,1341	6,15291	,45989
	Evli	167	39,4970	5,04423	,39033
Dışsal Motivasyon	Bekar	179	57,3966	11,85418	,88602
	Evli	167	58,0060	10,89407	,84301

P:0.049 İçsel Motivasyon, P:0.693 Dışsal motivasyon. Test: Mann-Whitney U testi

Tablo 14 incelendiğinde, 20-30 yaş grubuna ait içsel motivasyon ortalaması 38,36, 31-40 yaş grubuna ait içsel motivasyon ortalaması 38,72, 41-50 yaş grubuna ait içsel motivasyon ortalaması ise 40,04 olarak izlenmiştir. Bu verilere göre yaş arttıkça içsel motivasyonun arttığı söylenebilir (P: 0,042). Dışsal motivasyon için ise yaş grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir (P:0.556)

Tablo 14. Yaşa Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyeleri

<i>Yaş Grupları</i>									
		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama İçin %95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
İçsel Motivasyon	20-30 Yaş	175	38,3657	6,02323	,45531	37,4671	39,2644	9,00	45,00
	31-40 Yaş	106	38,7264	5,02097	,48768	37,7594	39,6934	25,00	45,00
	41-50 Yaş	65	40,0462	5,63036	,69836	38,6510	41,4413	16,00	45,00
	Toplam	346	38,7919	5,67808	,30526	38,1915	39,3923	9,00	45,00
Dışsal Motivasyon	20-30 Yaş	175	57,1657	12,03830	,91001	55,3696	58,9618	15,00	75,00
	31-40 Yaş	106	57,8113	10,17103	,98790	55,8525	59,7701	25,00	75,00
	41-50 Yaş	65	58,9077	11,53896	1,43123	56,0485	61,7669	22,00	75,00
	Toplam	346	57,6908	11,38852	,61225	56,4865	58,8950	15,00	75,00

P:0.042 İçsel Motivasyon, P:0.556 Dışsal motivasyon. Test: Kruskal-Wallis Test

Tablo 15 incelendiğinde, lise mezunu katılımcılara ait içsel motivasyon ortalaması 36,54, lisans mezunu katılımcılara ait içsel motivasyon ortalaması 38,69, lisans üstü katılımcıların içsel motivasyonuna ait ortalama ise 40,06'dır. Bu verilere göre eğitim seviyesi yükseldikçe içsel motivasyonun arttığı söylenebilir (P:0.014). Dışsal motivasyon değerleri incelendiğinde ise eğitim durumu seviyeleri arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir (P:0.905).

Tablo 15. Eğitim Durumuna Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyeleri

<i>Eğitim Durumu</i>									
		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama İçin %95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
İçsel Motivasyon	Lise	31	36,5484	7,91555	1,42167	33,6449	39,4518	9,00	45,00
	Lisans	243	38,6996	5,31296	,34083	38,0282	39,3710	16,00	45,00
	Lisans üstü	72	40,0694	5,48577	,64650	38,7804	41,3585	15,00	45,00
	Toplam	346	38,7919	5,67808	,30526	38,1915	39,3923	9,00	45,00
Dışsal Motivasyon	Lise	31	57,0000	14,56022	2,61509	51,6593	62,3407	15,00	75,00
	Lisans	243	57,7202	10,79925	,69277	56,3555	59,0848	24,00	75,00
	Lisans üstü	72	57,8889	11,95361	1,40875	55,0799	60,6979	25,00	75,00
	Toplam	346	57,6908	11,38852	,61225	56,4865	58,8950	15,00	75,00

P:0.014 İçsel Motivasyon, P:0.905 Dışsal motivasyon. Test: Kruskal-Wallis Test

Bu verilere göre eğitim seviyesi yükseldikçe içsel motivasyonun artması açısından anlamlı fark tespit edilmiştir (P:0.014). Anlamlı farkı ortaya koymak amacıyla alt grup analizi yapılmıştır. İçsel motivasyon için yapılan alt grup analizine göre lise mezunu ve lisans mezunu katılımcıların içsel motivasyonu benzer (P: 0,112), lisans ve lisans üstü mezunu katılımcıların içsel motivasyonu da benzerken (P:0,166) farkın lise ve lisans mezunu katılımcılar arasında olduğu tespit edilmiştir (P:0,011).

Tablo 16 incelendiğinde, işyeri içerisinde çalışma pozisyonlarına göre uzman yardımcısı pozisyonunda çalışan katılımcılara ait içsel motivasyon ortalaması 37,84, uzman pozisyonunda çalışan katılımcılara ait içsel motivasyon ortalaması 38,34, yönetici yardımcısı pozisyonunda çalışan katılımcılara ait içsel motivasyon ortalaması 37,82, yönetici pozisyonunda çalışan katılımcılara ait içsel motivasyon ortalaması 40,79, diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara ait içsel motivasyon ortalaması ise 38,11'dir. Bu verilere göre çalışma pozisyonu yükseldikçe çalışan motivasyonlarında artış olduğu söylenebilir (P:0.005). Dışsal motivasyon değerleri incelendiğinde ise işyeri pozisyonu seviyeleri arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir (P: 0.061).

Tablo 16. Pozisyonlara Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyeleri

<i>İş Yeri Pozisyonu</i>									
		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama İçin %95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
						Alt	Üst		
						Sınır	Sınır		
İçsel Motivasyon	Uzman	25	37,8400	6,12155	1,22431	35,3131	40,3669	25,00	45,00
	Yardımcısı								
	Uzman	105	38,3429	5,37771	,52481	37,3021	39,3836	15,00	45,00
	Yönetici	36	38,7222	6,33183	1,05530	36,5798	40,8646	19,00	45,00
	Yardımcısı								
	Yönetici	73	40,7945	4,85043	,56770	39,6628	41,9262	16,00	45,00
	Diğer	107	38,1121	5,93411	,57367	36,9748	39,2495	9,00	45,00
	Toplam	346	38,7919	5,67808	,30526	38,1915	39,3923	9,00	45,00
Dışsal Motivasyon	Uzman	25	56,9600	11,87252	2,37450	52,0593	61,8607	25,00	75,00
	Yardımcısı								
	Uzman	105	58,8000	9,91929	,96802	56,8804	60,7196	25,00	75,00
	Yönetici	36	59,0556	9,70403	1,61734	55,7722	62,3389	40,00	75,00
	Yardımcısı								
	Yönetici	73	60,2329	9,41707	1,10218	58,0357	62,4300	36,00	75,00
	Diğer	107	54,5794	13,64374	1,31899	51,9644	57,1945	15,00	75,00
	Toplam	346	57,6908	11,38852	,61225	56,4865	58,8950	15,00	75,00

P:0.005 İçsel Motivasyon, P:0.061 Dışsal motivasyon. Test: Kruskal-Wallis Test

Bu verilere göre işyeri içerisinde pozisyon yükseldikçe içsel motivasyonun artması açısından tespit edilen fark anlamlıdır (P:0.05). Anlamlı farkı ortaya koymak amacıyla alt grup analizi yapılmıştır. ANOVA testi bulguları aşağıdaki gibidir.

Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Bağımlı Değişken	(I) İşyeri Pozisyonu	(J) İşyeri Pozisyonu	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İçsel Motivasyon	Uzman Yardımcısı	Uzman	-,50286	1,24873	,994	-3,9274	2,9217
		Yönetici Yardımcısı	-,88222	1,46084	,974	-4,8885	3,1240
		Yönetici	-2,95452	1,30030	,156	-6,5205	,6114
		Diğer	-,27215	1,24648	,999	-3,6905	3,1462
	Uzman	Uzman Yardımcısı	,50286	1,24873	,994	-2,9217	3,9274
		Yönetici Yardımcısı	-,37937	1,08374	,997	-3,3514	2,5927
		Yönetici	-2,45166*	,85510	,035	-4,7967	-,1066
		Diğer	,23071	,77080	,998	-1,8832	2,3446
	Yönetici Yardımcısı	Uzman Yardımcısı	,88222	1,46084	,974	-3,1240	4,8885
		Uzman	,37937	1,08374	,997	-2,5927	3,3514
		Yönetici	-2,07230	1,14278	,367	-5,2063	1,0617
		Diğer	,61007	1,08115	,980	-2,3549	3,5750
	Yönetici	Uzman Yardımcısı	2,95452	1,30030	,156	-,6114	6,5205
		Uzman	2,45166*	,85510	,035	,1066	4,7967
		Yönetici Yardımcısı	2,07230	1,14278	,367	-1,0617	5,2063
		Diğer	2,68237*	,85181	,015	,3463	5,0184
	Diğer	Uzman Yardımcısı	,27215	1,24648	,999	-3,1462	3,6905
		Uzman	-,23071	,77080	,998	-2,3446	1,8832
		Yönetici Yardımcısı	-,61007	1,08115	,980	-3,5750	2,3549
		Yönetici	-2,68237*	,85181	,015	-5,0184	-,3463
Dışsal Motivasyon	Uzman Yardımcısı	Uzman	-1,84000	2,49982	,948	-8,6956	5,0156
		Yönetici Yardımcısı	-2,09556	2,92446	,953	-10,1157	5,9246
		Yönetici	-3,27288	2,60306	,718	-10,4116	3,8658
		Diğer	2,38056	2,49533	,875	-4,4627	9,2238
	Uzman	Uzman Yardımcısı	1,84000	2,49982	,948	-5,0156	8,6956
		Yönetici Yardımcısı	-,25556	2,16953	1,000	-6,2053	5,6942

		Yönetici	-1,43288	1,71181	,919	-6,1274	3,2616
		Diğer	4,22056	1,54306	,051	-,0112	8,4523
	Yönetici Yardımcısı	Uzman Yardımcısı	2,09556	2,92446	,953	-5,9246	10,1157
		Uzman	,25556	2,16953	1,000	-5,6942	6,2053
		Yönetici	-1,17732	2,28772	,986	-7,4512	5,0966
		Diğer	4,47612	2,16435	,236	-1,4595	10,4117
	Yönetici	Uzman Yardımcısı	3,27288	2,60306	,718	-3,8658	10,4116
		Uzman	1,43288	1,71181	,919	-3,2616	6,1274
		Yönetici Yardımcısı	1,17732	2,28772	,986	-5,0966	7,4512
		Diğer	5,65344*	1,70524	,009	,9769	10,3299
	Diğer	Uzman Yardımcısı	-2,38056	2,49533	,875	-9,2238	4,4627
		Uzman	-4,22056	1,54306	,051	-8,4523	,0112
		Yönetici Yardımcısı	-4,47612	2,16435	,236	-10,4117	1,4595
		Yönetici	-5,65344*	1,70524	,009	-10,3299	-,9769
*. "Ortalama fark, %0,05 düzeyinde anlamlıdır."							

Tablo 17. Pozisyonlara Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyelerine Ait ANOVA Testi Bulguları

İçsel motivasyon değerlerinde yönetici grubuna ait içsel motivasyon değerleri yönetici ve uzman pozisyonunda çalışan katılımcıların içsel motivasyon değerleri benzer (0,156), yönetici ve yönetici yardımcısı pozisyonlarına çalışan katılımcıların içsel motivasyon değerleri benzerken (P:0,367), yönetici ve uzman pozisyonlarında çalışan katılımcıların içsel motivasyon değerleri (P: 0,35) ile yönetici ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcıların içsel motivasyon değerleri (P. 0,15) arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Diğer pozisyonlar için anlamlı fark tespit edilememiştir.

Tablo-18 incelendiğinde toplam iş deneyimi süresine göre 0-5 yıllık iş deneyimine sahip katılımcılara ait içsel motivasyon ortalaması 37,94, 6-11 yıllık iş deneyimine sahip katılımcılara ait içsel motivasyon ortalaması 38,46, 11-17 yıllık iş deneyimine sahip katılımcılara ait içsel motivasyon ortalaması 39,95, 18-23 yıllık iş deneyimine sahip

katılımcılara ait içsel motivasyon ortalaması 39,44, 30 yıl ve üstü iş deneyimine sahip katılımcılara ait içsel motivasyon ortalaması ise 41,29'dur. Bu verilere göre toplam iş deneyimi ve çalışma yılı arttıkça içsel motivasyonlarında artış olduğu söylenebilir (P:008). Dışsal motivasyon değerleri incelendiğinde ise toplam iş deneyimi ve dışsal motivasyon arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 18. Toplam İş Deneyimine Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyeleri

Toplam İş Deneyimi									
		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama İçin %95 Güven		Minimum	Maximum
						Aralığı			
						Üst Sınır	Alt Sınır		
İçsel Motivasyon	0-5 Yıl	138	37,9493	6,24245	,53139	36,8985	39,0001	9,00	45,00
	6-11 Yıl	102	38,4608	5,32075	,52683	37,4157	39,5059	21,00	45,00
	11-17 Yıl	46	39,9565	4,63300	,68310	38,5807	41,3324	30,00	45,00
	18-23 Yıl	29	39,4483	5,52000	1,02504	37,3486	41,5480	16,00	45,00
	30 Yıl üstü	31	41,2903	4,92743	,88499	39,4829	43,0977	21,00	45,00
	Toplam	346	38,7919	5,67808	,30526	38,1915	39,3923	9,00	45,00
Dışsal Motivasyon	0-5 Yıl	138	57,3696	11,93968	1,01637	55,3598	59,3794	15,00	75,00
	6-11 Yıl	102	55,6176	11,56389	1,14500	53,3463	57,8890	22,00	75,00
	11-17 Yıl	46	59,5217	9,90788	1,46084	56,5795	62,4640	38,00	75,00
	18-23 Yıl	29	59,5862	9,94096	1,84599	55,8049	63,3675	36,00	75,00
	30 Yıl üstü	31	61,4516	10,60767	1,90519	57,5607	65,3425	27,00	75,00
	Toplam	346	57,6908	11,38852	,61225	56,4865	58,8950	15,00	75,00

P:0.008 İçsel Motivasyon, P:0.054 Dışsal motivasyon. Test: Kruskal-Wallis Test

Bu verilere göre toplam iş deneyimi ve çalışma yılı arttıkça içsel motivasyonun artması açısından tespit edilen fark anlamlıdır (P:0.054). Anlamlı farkı ortaya koymak amacıyla alt grup analizi yapılmıştır. ANOVA testi bulguları aşağıdaki gibidir.

<i>Multiple Comparisons</i>							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) Toplam İş Deneyimi	(J) Toplam İş Deneyimi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İçsel Motivasyon	0-5 Yıl	6-11 Yıl	-,51151	,73300	,957	-2,5217	1,4987
		11-17 Yıl	-2,00725	,95571	,222	-4,6282	,6137
		18-23 Yıl	-1,49900	1,14671	,687	-4,6438	1,6458
		30 Yıl üstü	-3,34105*	1,11573	,024	-6,4009	-,2812
	6-11 Yıl	0-5 Yıl	,51151	,73300	,957	-1,4987	2,5217
		11-17 Yıl	-1,49574	,99698	,563	-4,2299	1,2384
		18-23 Yıl	-,98749	1,18133	,919	-4,2272	2,2522
		30 Yıl üstü	-2,82954	1,15128	,103	-5,9868	,3278
	11-17 Yıl	0-5 Yıl	2,00725	,95571	,222	-,6137	4,6282
		6-11 Yıl	1,49574	,99698	,563	-1,2384	4,2299
		18-23 Yıl	,50825	1,33103	,995	-3,1420	4,1585
		30 Yıl üstü	-1,33380	1,30443	,845	-4,9111	2,2435
	18-23 Yıl	0-5 Yıl	1,49900	1,14671	,687	-1,6458	4,6438
		6-11 Yıl	,98749	1,18133	,919	-2,2522	4,2272
		11-17 Yıl	-,50825	1,33103	,995	-4,1585	3,1420
		30 Yıl üstü	-1,84205	1,45021	,710	-5,8191	2,1351
	30 Yıl ve Üstü	0-5 Yıl	3,34105*	1,11573	,024	,2812	6,4009
		6-11 Yıl	2,82954	1,15128	,103	-,3278	5,9868
		11-17 Yıl	1,33380	1,30443	,845	-2,2435	4,9111
		18-23 Yıl	1,84205	1,45021	,710	-2,1351	5,8191
Dışsal Motivasyon	0-5 Yıl	6-11 Yıl	1,75192	1,47643	,759	-2,2971	5,8009
		11-17 Yıl	-2,15217	1,92504	,797	-7,4314	3,1271
		18-23 Yıl	-2,21664	2,30977	,873	-8,5510	4,1177
		30 Yıl üstü	-4,08205	2,24735	,366	-10,2453	2,0812
	6-11 Yıl	0-5 Yıl	-1,75192	1,47643	,759	-5,8009	2,2971
		11-17 Yıl	-3,90409	2,00817	,296	-9,4114	1,6032
		18-23 Yıl	-3,96856	2,37950	,455	-10,4942	2,5570
		30 Yıl üstü	-5,83397	2,31896	,090	-12,1936	,5256
	11-17 Yıl	0-5 Yıl	2,15217	1,92504	,797	-3,1271	7,4314
		6-11 Yıl	3,90409	2,00817	,296	-1,6032	9,4114
		18-23 Yıl	-,06447	2,68103	1,000	-7,4170	7,2881
		30 Yıl üstü	-1,92987	2,62745	,948	-9,1355	5,2757
	18-23 Yıl	0-5 Yıl	2,21664	2,30977	,873	-4,1177	8,5510
		6-11 Yıl	3,96856	2,37950	,455	-2,5570	10,4942
		11-17 Yıl	,06447	2,68103	1,000	-7,2881	7,4170

		30 Yıl üstü	-1,86541	2,92108	,969	-9,8763	6,1455
	30 Yıl üstü	0-5 Yıl	4,08205	2,24735	,366	-2,0812	10,2453
		6-11 Yıl	5,83397	2,31896	,090	-,5256	12,1936
		11-17 Yıl	1,92987	2,62745	,948	-5,2757	9,1355
		18-23 Yıl	1,86541	2,92108	,969	-6,1455	9,8763
*. "Ortalama fark, %0,05 düzeyinde anlamlıdır."							

Tablo 19. Toplam İş Deneyimine Ait İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyelerine Ait ANOVA Testi Bulguları

ANOVA testi sonuçlarına göre içsel motivasyona ait değerlerde 30 yıl ve üstü toplam iş deneyimi olan katılımcıların değerleri ile 0-5 yıllık toplam iş deneyimi olan katılımcıların değerleri arasında tespit edilen fark anlamlıdır (0,024). Diğer değerler için anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 20 incelendiğinde gelir düzeyine göre 4250-6000 TL arası maaş alan katılımcılara ait içsel motivasyon ortalaması 35,19, dışsal motivasyon ortalaması 51,45'tir. 6000-8000 TL arası maaş alan katılımcılara ait içsel motivasyon ortalaması 38,96, dışsal motivasyon ortalaması 51,45'tir. 8000-10000 TL arası maaş alan katılımcılara ait içsel motivasyon ortalaması 38,92, dışsal motivasyon ortalaması 59,63'tür. 10000 TL ve üzeri maaş alan katılımcılara ait içsel motivasyon ortalaması 39,70, dışsal motivasyon ortalaması ise 58,28'dir. Bu verilere göre gelir düzeyi ile hem içsel (P:0,001) hem de dışsal (P:0,003) motivasyon arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Gelir düzeyinin artmasının hem içsel hem de dışsal motivasyonda artışa neden olduğu söylenebilir.

Tablo 20. Gelir Düzeyine Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyeleri

Gelir Düzeyi									
		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama İçin %95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
						Üst Sınır	Alt Sınır		
İçsel Motivasyon	4250-6000	46	35,1957	7,54724	1,11278	32,9544	37,4369	9,00	45,00
	6000-8000	78	38,9615	4,61067	,52206	37,9220	40,0011	28,00	45,00
	8000-10000	65	38,9231	4,50454	,55872	37,8069	40,0392	26,00	45,00
	10000 Üstü	157	39,7070	5,60135	,44704	38,8240	40,5900	15,00	45,00
	Toplam	346	38,7919	5,67808	,30526	38,1915	39,3923	9,00	45,00
Dışsal Motivasyon	4250-6000	46	51,4565	13,77067	2,03037	47,3671	55,5459	15,00	75,00
	6000-8000	78	58,5513	11,06374	1,25272	56,0568	61,0458	25,00	75,00
	8000-10000	65	59,6308	10,25544	1,27203	57,0896	62,1719	30,00	75,00
	10000 Üstü	157	58,2866	10,71487	,85514	56,5975	59,9758	25,00	75,00
	Toplam	346	57,6908	11,38852	,61225	56,4865	58,8950	15,00	75,00

P:0.001 İçsel Motivasyon, P:0.003 Dışsal motivasyon. Test: Kruskal-Wallis Test

Bu verilere göre gelir düzeyi arttıkça içsel ve dışsal motivasyonun artması açısından tespit edilen fark anlamlıdır. Anlamlı farkı ortaya koymak amacıyla alt grup analizi yapılmıştır. ANOVA testi bulguları aşağıdaki gibidir.

Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Bağımlı Değişken	(I) Geliriniz	(J) Geliriniz	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İçsel Motivasyon	4250-6000	6000-8000	-3,76589*	1,02482	,002	-6,4117	-1,1201
		8000-10000	-3,72742*	1,06216	,003	-6,4696	-,9852
		10000 Üstü	-4,51135*	,92423	,000	-6,8975	-2,1253
	6000-8000	4250-6000	3,76589*	1,02482	,002	1,1201	6,4117
		8000-10000	,03846	,92582	1,000	-2,3517	2,4287
		10000 Üstü	-,74547	,76366	,763	-2,7170	1,2261
	8000-10000	4250-6000	3,72742*	1,06216	,003	,9852	6,4696
		6000-8000	-,03846	,92582	1,000	-2,4287	2,3517
		10000 Üstü	-,78393	,81308	,770	-2,8831	1,3152
	10000 Üstü	4250-6000	4,51135*	,92423	,000	2,1253	6,8975
		6000-8000	,74547	,76366	,763	-1,2261	2,7170
		8000-10000	,78393	,81308	,770	-1,3152	2,8831
Dışsal Motivasyon	4250-6000	6000-8000	-7,09476*	2,07480	,004	-12,4513	-1,7382
		8000-10000	-8,17425*	2,15039	,001	-13,7259	-2,6226
		10000 Üstü	-6,83010*	1,87116	,002	-11,6609	-1,9993
	6000-8000	4250-6000	7,09476*	2,07480	,004	1,7382	12,4513
		8000-10000	-1,07949	1,87437	,939	-5,9186	3,7596
		10000 Üstü	,26466	1,54607	,998	-3,7268	4,2561
	8000-10000	4250-6000	8,17425*	2,15039	,001	2,6226	13,7259
		6000-8000	1,07949	1,87437	,939	-3,7596	5,9186
		10000 Üstü	1,34415	1,64612	,847	-2,9057	5,5939
	10000 Üstü	4250-6000	6,83010*	1,87116	,002	1,9993	11,6609
		6000-8000	-,26466	1,54607	,998	-4,2561	3,7268
		8000-10000	-1,34415	1,64612	,847	-5,5939	2,9057
*. "Ortalama fark, %0,05 düzeyinde anlamlıdır."							

Tablo 21. Gelir Düzeyine Ait İçsel ve Dışsal Motivasyon Seviyelerine Ait ANOVA testi

ANOVA testi verilerine göre 4250-6000 TL arası maaş alan katılımcılar ile 6000-8000 TL arası maaş alan katılımcıların içsel motivasyon değerleri arasında tespit edilen fark anlamlıdır (P:0,002). Aynı iki grubun dışsal motivasyon değerleri arasında da anlamlı fark mevcuttur (P:0,004). 4250-6000 TL arası maaş alan katılımcılar ile 8000-1000 TL

arası maaş alan katılımcıların içsel motivasyon değerleri arasında tespit edilen fark anlamlıdır (0,003). Aynı grubun dışsal motivasyon değerleri arasında da tespit edilen fark anlamlıdır (0,001). 4250-6000 TL maaş alan katılımcılar ile 10000 üstü maaş alan katılımcıların içsel motivasyon değerleri arasında tespit edilen fark anlamlıdır (0,000). Aynı grubun dışsal motivasyon değerleri arasında da tespit edilen fark anlamlıdır (0,002). Diğer değerler arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

5.3. E-liderlik ile Motivasyon İlişkisi ile İlgili Bulgular

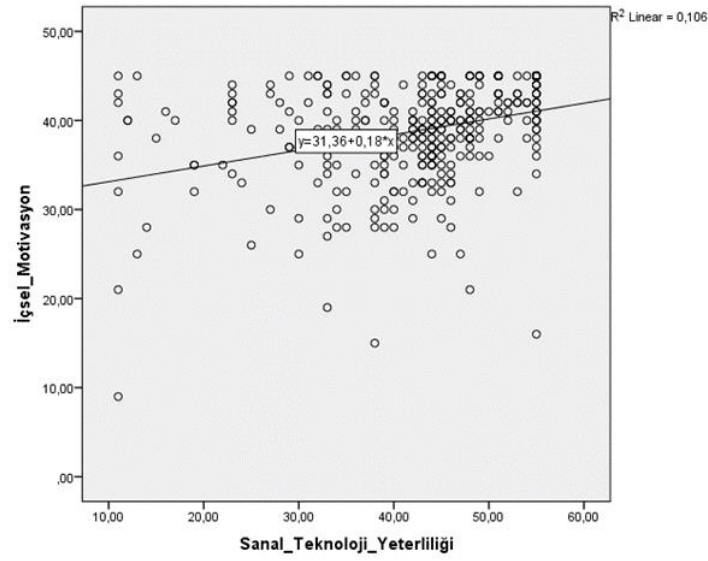
Korelasyon analizi, iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücü ve yönünü sayısal olarak ortaya koyar (Cevahir, 2020:111). Motivasyon ve alt boyutları içsel motivasyon ile dışsal motivasyonla, e-liderlik ve alt boyutları sanal teknoloji yeterliği, sanal iletişim yeterliği, sanal takım yönetimi yeterliği ve kişisel rol yeterliği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış olup sonuçlar Tablo 22'deki gibidir.

		İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Sanal Teknoloji Yeterliği	Sanal İletişim Yeterliği	Sanal Takım Yönetimi Yeterliği	Kişisel Rol Yeterliği
İçsel Motivasyon	Pearson Correlation	1	,514**	,325**	,388**	,361**	,386**
Dışsal Motivasyon	Pearson Correlation	,514**	1	,637**	,631**	,652**	,619**
Sanal Teknoloji Yeterliği	Pearson Correlation	,325**	,637**	1	,790**	,893**	,845**
Sanal İletişim Yeterliği	Pearson Correlation	,388**	,631**	,790**	1	,792**	,873**
Sanal Takım Yönetimi Yeterliği	Pearson Correlation	,361**	,652**	,893**	,792**	1	,854**
Kişisel Rol Yeterliği	Pearson Correlation	,386**	,619**	,845**	,873**	,854**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

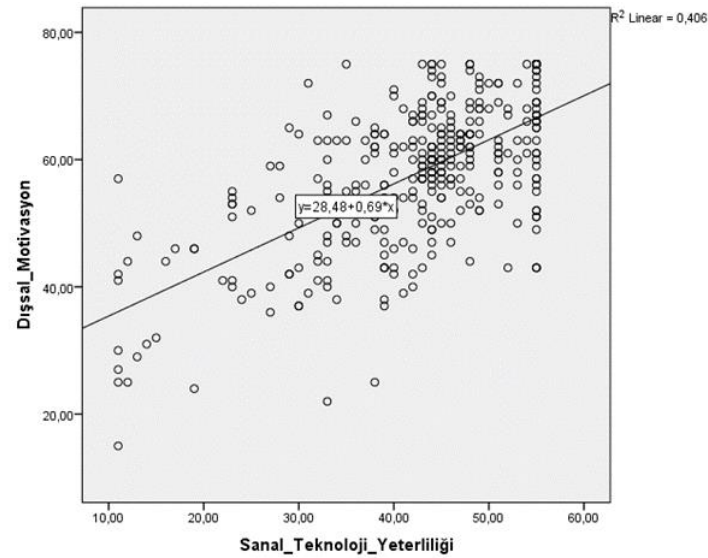
Tablo 22. Korelasyon Analizi Bulguları

Tablo 22’de yer alan ilişki katsayıları incelendiğinde e-liderin sanal teknoloji yeterliği ile uzaktan çalışanların içsel motivasyonu arasında pozitif yönde orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,325$, $P:0.001$). E-liderin sanal teknoloji yeterliği ile uzaktan çalışanların dışsal motivasyonu arasında ise yine pozitif yönde orta düzeyde ve istatistiksel olarak içsel motivasyona göre daha anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,637$, $P:0.001$). Bu ilişkiler Şekil 19 ve Şekil 20’de gösterilmiştir.

Şekil 21. Sanal Teknoloji Yeterliği ile İçsel Motivasyon İlişkisi

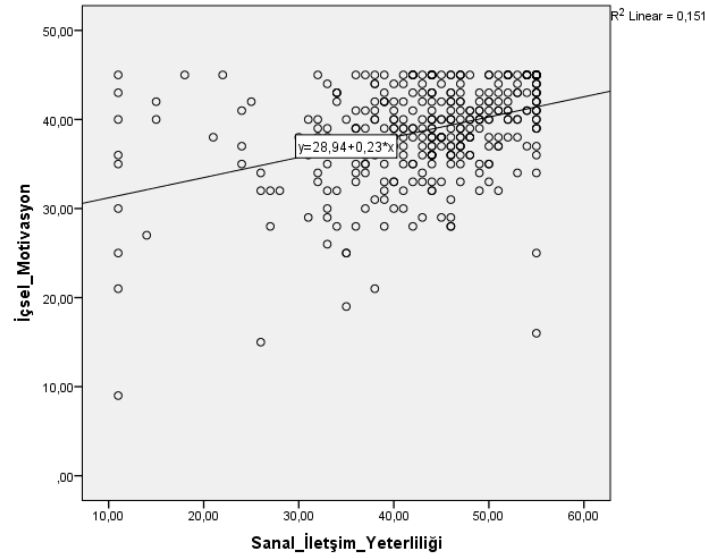


Şekil 22. Sanal Teknoloji Yeterliği ile Dışsal Motivasyon İlişkisi

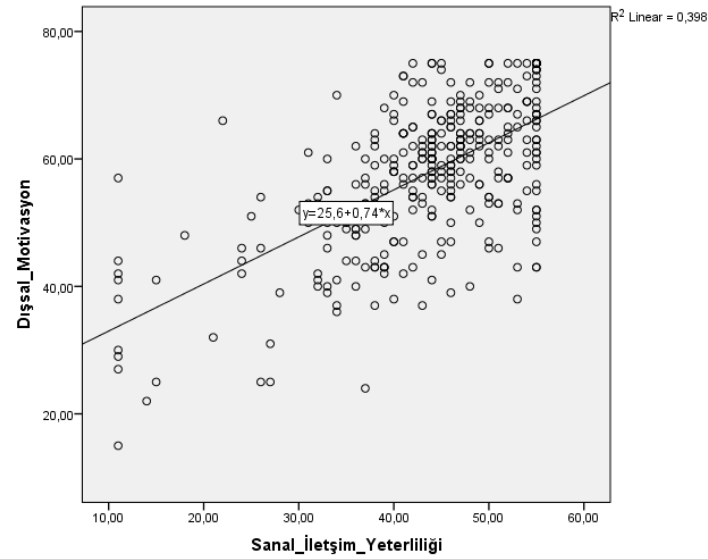


Tablo 22’de yer alan ilişki katsayıları incelendiğinde e-liderin sanal iletişim yeterliği ile uzaktan çalışanların içsel motivasyonu arasında pozitif yönde orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.388$, $P:0.001$). Tabloya göre e-liderin sanal iletişim yeterliği ile uzaktan çalışanların dışsal motivasyonu arasında pozitif yönde orta düzeyde ve istatistiksel olarak daha anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.631$, $P: 0.001$). Bu ilişkiler Şekil 21 ve Şekil 22’de gösterilmiştir.

Şekil 23. Sanal İletişim Yeterliği ile İçsel Motivasyon İlişkisi

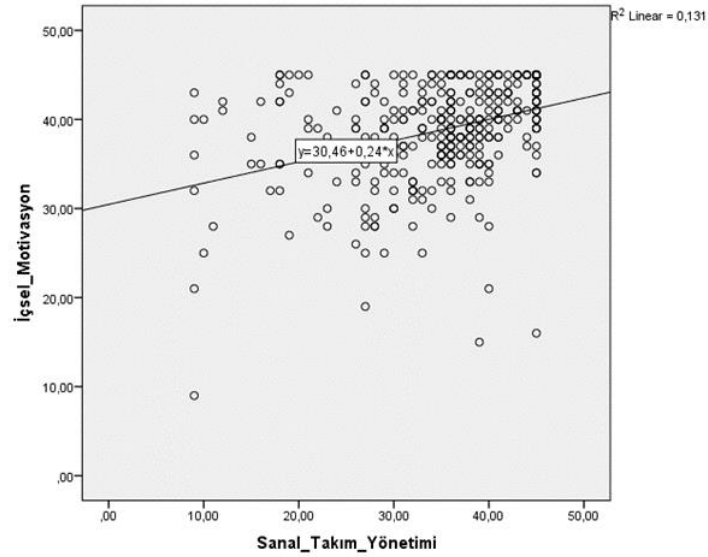


Şekil 24. Sanal İletişim Yeterliği ve Dışsal Motivasyon İlişkisi

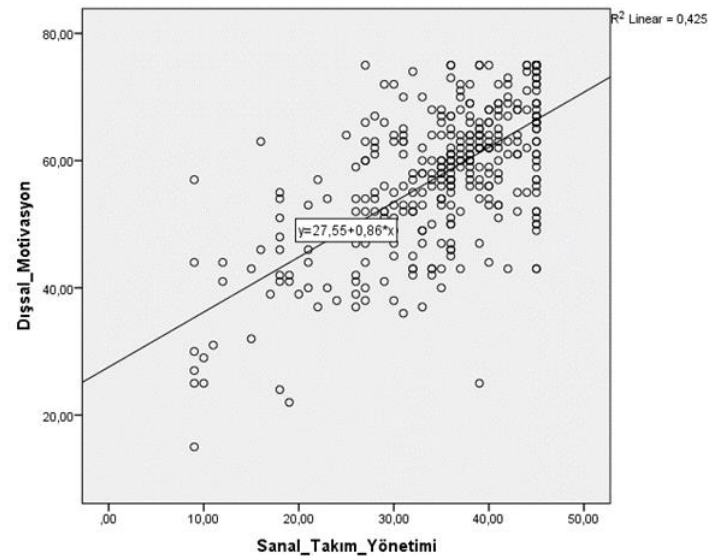


Tablo 22’de yer alan ilişki katsayıları incelendiğinde e-liderin sanal takım yönetimi yeterliği ile uzaktan çalışanların içsel motivasyonu arasında pozitif yönde orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,361$, $P:0.001$). E-liderin sanal takım yönetimi yeterliği ile uzaktan çalışanların dışsal motivasyonu arasında ise yine pozitif yönde orta düzeyde ve istatistiksel olarak içsel motivasyona göre daha anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r= 0,652$, $P:0.001$). Bu ilişkiler Şekil 23 ve Şekil 24’de gösterilmiştir.

Şekil 25. Sanal Takım Yönetimi Yeterliği ile İçsel Motivasyon İlişkisi

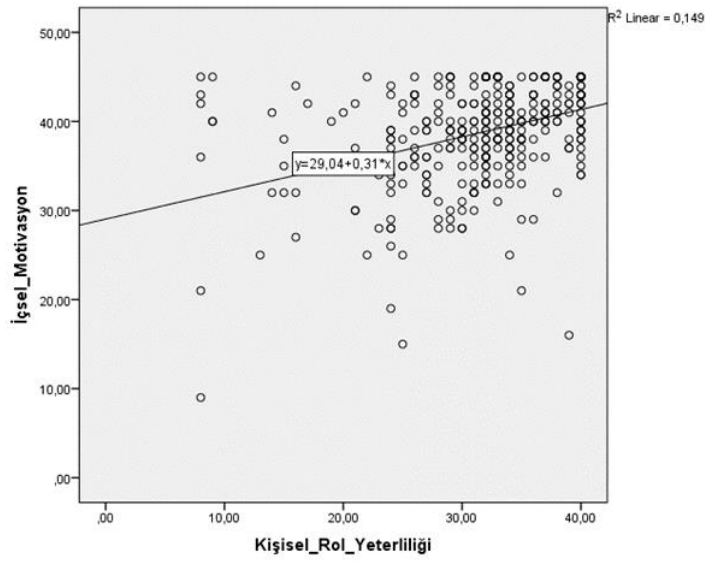


Şekil 26. Sanal Takım Yönetimi Yeterliği ile Dışsal Motivasyon İlişkisi

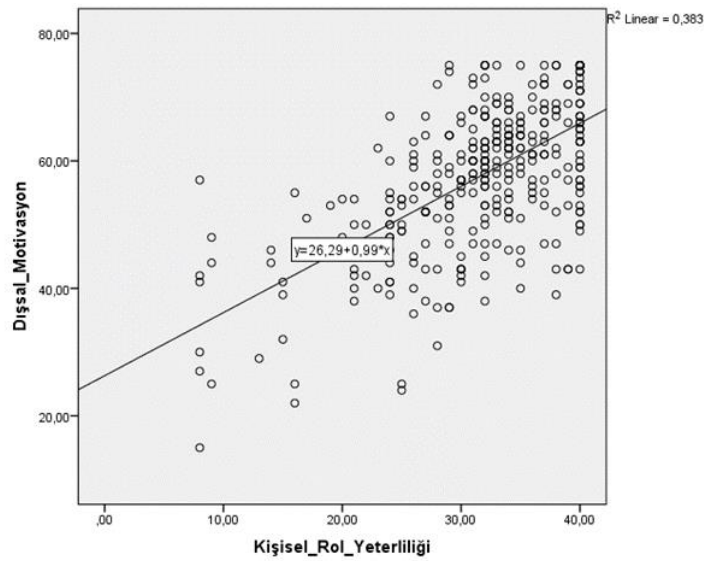


Tablo 22’de yer alan ilişki katsayıları incelendiğinde e-liderin kişisel rol yeterliği ile uzaktan çalışanların içsel motivasyonu arasında pozitif yönde orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,386$, $P:0.001$). E-liderin sanal teknoloji yeterliği ile uzaktan çalışanların dışsal motivasyonu arasında ise yine pozitif yönde orta düzeyde ve istatistiksel olarak içsel motivasyona göre daha anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r= 0,619$, $P:0.001$). Bu ilişkiler Şekil 25 ve Şekil 26’da gösterilmiştir.

Şekil 27. Kişisel Rol Yeterliği ile İçsel Motivasyon İlişkisi



Şekil 28. Kişisel Rol Yeterliği ile Dışsal Motivasyon İlişkisi



5.4. E-liderliğin Motivasyon Üzerine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında iki veya daha fazla nicel değişkenlerin, birinin bağımlı diğerlerinin bağımsız olduğu durumlarda aralarındaki ilişkinin matematiksel bir eşitlik ile ortaya koyulması sürecidir (Büyüköztürk, 2010; Cevahir, 2020:132). Çoklu doğrusal regresyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aralarındaki ilişkinin anlamlı bir matematiksel eşitlik olup olmadığını test eder (Cevahir, 2020:132). E-liderliğin alt boyutları olan sanal teknoloji yeterliği, sanal iletişim yeterliği, sanal takım yönetimi yeterliği ve kişisel rol yeterliği boyutlarının içsel motivasyon ve dışsal motivasyon üzerindeki etkilerinin ortaya koyulması amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. E-liderlik boyutlarının içsel motivasyona etkisi Tablo 23, e-liderlik boyutlarının dışsal motivasyona etkisi ise Tablo 24’de gösterilmiştir.

Tablo 23. E-liderlik Boyutlarının İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisi

<i>E-Liderlik Boyutlarının İçsel Motivasyona Etkisi</i>								
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	B için %95 Güven Aralığı	
		B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır
1	(Sabit)	28,291	1,328		21,309	,000	25,679	30,902
	Sanal Teknoloji Yeterliği	-,079	,064	-,147	-1,239	,216	-,206	,047
	Sanal İletişim Yeterliği	,126	,061	,216	2,078	,038	,007	,245
	Sanal Takım Yönetimi Yeterliği	,116	,080	,175	1,444	,150	-,042	,273
	Kişisel Rol Yeterliği	,137	,099	,172	1,385	,167	-,058	,332
a. Bağımlı Değişken: İçsel Motivasyon								

Tablo 23’e göre regresyon modeli içerisinde motivasyonun e-liderlik boyutlarından sanal teknoloji yeterliği boyutundan etkilenmesi ile ilgili anlamlı bir fark izlenmemiştir (p:0.216). Buna göre e-liderlerin sanal teknoloji yeterliği uzaktan çalışma modelinde çalışan içsel motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu verilere göre H1 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 23’e göre regresyon modeli içerisinde içsel motivasyonun e-liderlik boyutlarından sanal iletişim yeterliği boyutundan anlamlı şekilde etkilendiği görülmüştür (p:0.038).

Buna göre e-liderin sanal iletişim yeterliği uzaktan çalışma modelinde çalışan içsel motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 23'e göre regresyon modeli içerisinde motivasyonun e-liderlik boyutlarından sanal takım yönetimi yeterliği boyutundan etkilenmesi ile ilgili anlamlı bir fark izlenmemiştir (p:0.150). Buna göre e-liderlerin sanal takım yönetimi yeterliğinin uzaktan çalışma modelinde çalışan içsel motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu verilere göre H5 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 23'e göre regresyon modeli içerisinde motivasyonun e-liderlik boyutlarından kişisel rol yeterliği boyutundan etkilenmesi ile ilgili anlamlı bir fark izlenmemiştir (p:0.167). Buna göre e-liderlerin kişisel rol yeterliğinin uzaktan çalışma modelinde çalışan içsel motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu verilere göre H7 hipotezi reddedilmiştir.

Linear Regresyon Analizi sonuçlarına göre içsel motivasyonun E-liderlik anketinin alt kümelerinden sadece sanal iletişim yeterliği (p:0.038) tarafında anlamlı şekilde etkilendiği görülmüştür, sanal teknoloji yeterliği (p:0.216), sanal takım yönetimi yeterliği (p:0.150) ve kişisel rol yeterliği (p:0.167) istatistiksel anlamlı belirleyici değildir (R²:0.166).

Tablo 24. E-liderlik Boyutlarının Dışsal Motivasyon Üzerindeki Etkisi

<i>E-Liderlik Boyutlarının Dışsal Motivasyona Etkisi</i>								
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	B için %95 Güven Aralığı	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Sabit)	23,045	2,132		10,808	,000	18,851	27,238
	Sanal Teknoloji Yeterliği	,182	,103	,168	1,771	,077	-,020	,385
	Sanal İletişim Yeterliği	,335	,097	,286	3,437	,001	,143	,526
	Sanal Takım Yönetimi Yeterliği	,398	,128	,301	3,102	,002	,146	,651
	Kişisel Rol Yeterliği	-,047	,159	-,029	-,293	,770	-,359	,266
a. Bağımlı Değişken: Dışsal Motivasyon								

Tablo 24'e göre regresyon modeli içerisinde motivasyonun e-liderlik boyutlarından sanal teknoloji yeterliği boyutundan etkilenmesi ile ilgili anlamlı bir fark izlenmemiştir (p:0.077). Buna göre e-liderlerin sanal teknoloji yeterliğinin uzaktan çalışma modelinde çalışan dışsal motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu verilere göre H2 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 24'e göre regresyon modeli içerisinde dışsal motivasyonun e-liderlik boyutlarından sanal iletişim yeterliği boyutundan anlamlı şekilde etkilendiği görülmüştür (p:0.001). Buna göre e-liderin sanal iletişim yeterliği uzaktan çalışma modelinde çalışan dışsal motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Bu verilere göre H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 24'e göre regresyon modeli içerisinde dışsal motivasyonun e-liderlik boyutlarından sanal takım yönetimi yeterliği boyutundan anlamlı şekilde etkilendiği görülmüştür (p:0.002). Buna göre e-liderin sanal takım yönetimi yeterliğinin uzaktan çalışma modelinde çalışan dışsal motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Bu verilere göre H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 24'e göre regresyon modeli içerisinde motivasyonun e-liderlik boyutlarından kişisel rol yeterliği boyutundan etkilenmesi ile ilgili anlamlı bir fark izlenmemiştir (p:0.770). Buna göre e-liderlerin kişisel rol yeterliğinin uzaktan çalışma modelinde çalışan dışsal motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu verilere göre H8 hipotezi reddedilmiştir.

Lineer Regresyon Analizi sonuçlarına göre dışsal motivasyonun e-liderlik boyutlarından sanal takım yönetimi yeterliği (p:0.002) ve sanal iletişim yeterliği (p:0.001) boyutlarının anlamlı şekilde etkilendiği görülmüştür. Kişisel Rol Yeterliği (p:0.770) ve sanal teknoloji yeterliği (p:0.077) ise istatistiksel anlamlı belirleyici değildir (R2:0.465).

SONUÇ

Bu araştırmada uzaktan çalışma modelinde e-liderliğin hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalı personellerin motivasyonları üzerindeki etkisini incelenmiştir. Araştırma Türkiye genelinde hizmet sektörü üzerinde yapılmıştır. Uzaktan çalışma yöntemi ile çalışan beyaz yakalı 423 personele anket uygulanmıştır. Öncelikle çalışanların demografik verileri ile içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Daha sonra e-liderlik ve motivasyon arasındaki ilişki için korelasyon analizi, e-liderliğin motivasyon üzerine olan etkisi için ise regresyon analizi uygulanmış, incelenmiş ve yorumlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Demografik veriler ile içsel ve dışsal motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde elde edilen verilere göre katılımcıların içsel motivasyon düzeylerini medeni durum, yaş, eğitim durumu, iş yeri pozisyonu, toplam iş deneyimi ve gelir düzeyi değişkenleri etkilerken, dışsal motivasyonunu cinsiyet ve gelir düzeyi değişkenlerinin etkilediği tespit edilmiştir.

E-liderlik alt boyutları ile motivasyon alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi uygulanmış ve veriler incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, çalışanların tüm e-liderlik alt boyutları olan sanal teknoloji yeterliği, sanal iletişim yeterliği, sanal takım yönetimi yeterliği ve kişisel rol yeterliği ile motivasyon alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

E-liderliğin uzaktan çalışma modelinde çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmış ve veriler incelenmiştir. Bu verilere göre içsel motivasyon üzerinde etkisi olan tek boyut sanal iletişim yeterliği, dışsal motivasyon üzerinde etkisi olan boyutlar ise sanal iletişim yeterliği ve sanal takım yönetimi yeterliğidir.

Bu analizlerden elde edilen sonuçlara göre çalışanların demografik özelliklerinin iş yeri içerisindeki motivasyonlarını etkilediği görülmüştür. E-liderlik kavramının motivasyon ile birbirini etkileyen, ilişkili iki kavram olduğu görülmüştür. E-liderliğin iletişim ve takım yönetimi alt boyutlarının çalışan motivasyonu üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

TARTIŞMA

Araştırmada e-liderliğin alt boyutları olan sanal teknoloji yeterliği, sanal iletişim yeterliği, sanal takım yönetimi yeterliği ve kişisel rol yeterliğinin, uzaktan çalışma yöntemi ile çalışan beyaz yakalı personellerin motivasyonlarının alt boyutları olan içsel ve dışsal motivasyonları üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırma Türkiye genelinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren karma firmalar üzerinde anket yöntemi ile gerçekleştirilmiş, çalışan 423 beyaz yakalı personel üzerinde anket uygulanarak, analizleri etkilememesi amacıyla en az 1 soruyu boş bırakmış anketler dikkate alınmamış olup 346 personele ait veriler değerlendirmeye alınmıştır. Kişilere ait demografik bilgilerin elde edilmesi amacıyla Demografik Bilgi Formu, E-Liderlik Anketi ve Motivasyon Anketi uygulanmıştır. Öncelikle çalışanların demografik verileri ile içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Daha sonra e-liderlik ve motivasyon arasındaki ilişki için korelasyon analizi ile, e-liderliğin motivasyon üzerine olan etkisi ise regresyon analizi ile incelenmiştir.

Demografik veriler ile içsel ve dışsal motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde; içsel motivasyon erkek ve kadınlarda aynıken, dışsal motivasyon erkeklerde kadınlara göre anlamlı seviyede yüksek olduğu belirlenmiştir. Toplumda ağırlıklı olarak ailelerin erkeklerin maddi gücünden yararlanması, evi erkeğin geçindirdiği algısı ve maddi olarak sorumluluklarının daha fazla olduğunun düşünülmesi kadınlara göre daha fazla güdülenmesine sebep olabilir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde Ertürk'ün (2023) çalışmasına göre ise erkeklerin içsel motivasyonları kadınların içsel motivasyonlarına göre daha yüksekken, dışsal motivasyonda ise kadınların dışsal motivasyon değerleri erkeklerinkine göre biraz daha yüksektir. Denizkuşu'nun (2023) çalışmasında ise kadın çalışanların motivasyon düzeylerinin erkek çalışanlara göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ateş ve Buluç'un (2018) çalışmasında cinsiyet ile içsel ve dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Rodoplu'nun (2022) uzaktan çalışma yöntemiyle çalışan beyaz yakalı personeller üzerinde yaptığı çalışmasında cinsiyet ile içsel ve dışsal motivasyon arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir. Özel'in (2023) uzaktan çalışma uygulamalarının motivasyon üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında cinsiyet ile içsel

motivasyon arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Kocaoğlu (2023), Erol (2023), Kaymaz (2022), Kardaş (2019), Yılmaz (2019), Kütük (2016), Kahveci (2016) çalışmalarına göre de cinsiyet ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Çalışma verilerine göre evli çalışanlarda içsel motivasyon sınırdan yüksekken, dışsal motivasyonun medeni durumdan etkilenmediği görülmüştür. Evli çalışanların içsel motivasyonunun yüksek olmasının sebebi bekar çalışanlara göre aile hayatında daha fazla sorumluluklarının olması olabilir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde Rodoplu (2022) uzaktan çalışma yöntemiyle çalışan beyaz yakalı personeller üzerinde yaptığı çalışmada medeni durumun içsel ve dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını belirtmiştir. Özel'in (2023) uzaktan çalışma uygulamalarının motivasyon üzerine etkisini araştırdığı çalışmada medeni durum ve içsel motivasyon arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir. Buna ek olarak Denizkuşu (2023), Çiğdem (2023), Ertürk (2023), Erol (2023), Kocaoğlu (2023), Kaymaz (2022), Kardaş (2019), Yılmaz (2019), Kahveci (2016) çalışmasına göre de motivasyon ve medeni durum arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Çalışma verilerine göre içsel motivasyona ait en yüksek değerler 41-50 yaş grubuna ait olup, içsel motivasyonun gruplara göre yaş ilerledikçe arttığı, buna karşın yaşın dışsal motivasyonu etkilemediği izlenmiştir. Bunun sebebi yaşı ilerlemiş çalışanların iş hayatında çok daha fazla tecrübeye sahip olması ve bu tecrübeleri edinirken karşılaştıkları çeşitli zorlukların üstesinden gelebilmiş olmaları olabilir. Bu gruptaki çalışanlar daha özgüvenli, daha bilgili ve karşılaştıkları sorunların mutlaka çözüme kavuşacağı fikrini yaşayarak deneyimlemiş olmaları muhtemel olan kişilerdir. İş hayatlarına dair belirli hedeflere daha önce ulaşabilmiş ve bu durumdan güdülenerek ilerdeki hedeflerine ulaşmak için diğer çalışanlara göre kendilerini daha motive hissedebilirler. Bu gibi durumların motivasyonlarını pozitif etkilediği söylenebilir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, Ertürk'ün (2023) çalışmasına göre ileri seviye yaş grubuna ait çalışanların hem içsel hem de dışsal motivasyonları daha yüksektir. Kütük'ün (2016), Denizkuşu'nun (2023), Çiğdem'in (2023), Kardaş'ın (2019)

çalışmasına göre de yaş ilerledikçe motivasyon seviyesinde artış tespit edilmiştir. Bu verilere karşılık Erol'un (2023) araştırmasına göre yaş ile motivasyon arasında anlamlı fark tespit edilememiştir. Rodoplu'nun (2022) uzaktan çalışma yöntemiyle çalışan beyaz yakalı personeller üzerinde yaptığı çalışmada yaş faktörü ile içsel ve dışsal motivasyon arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Özel'in (2023) uzaktan çalışma uygulamalarının motivasyon üzerine etkisini araştırdığı çalışmada yaş ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Kocaoğlu (2023), Kahveci (2016) çalışmasına göre de yaş ile motivasyon arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Çalışma verilerine göre eğitim durumuna ait veriler incelendiğinde, eğitim seviyesi arttıkça içsel motivasyonun arttığı görülmüştür. Yapılan karşılaştırma analizlerine göre tüm grupların içsel motivasyon düzeyleri benzerken lise ve lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı bir içsel motivasyon farkı olduğu tespit edilmiştir. Bunlara karşılık dışsal motivasyonun eğitim seviyesinden etkilenmediği görülmüştür. Eğitim seviyeleri yüksek kişilerin iş yeri ortamında daha bilgili ve daha donanımlı durumda olabilirler. Bu kişilerin özgüvenlerini etkileyebilir. Eğitim seviyesi daha az kişilere kıyasla yöneticiler tarafından daha dikkat çekici olabilirler. Eğitim alırken yalnızca bölümün ders içeriklerini değil aynı zamanda üniversite ortamında belirli projelerde ekip çalışmasını öğrenmiş, sorun çözebilme kabiliyetlerini geliştirmiş ve sosyal becerilerini iyileştirmiş olabilirler. Bu gruptaki insanlar eğitim hayatlarında verdikleri emeğin iş hayatında karşılığını bulmak istiyor olabilir. Bu durumların onları daha motive çalışanlar yaptığı söylenebilir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde Rodoplu (2022) uzaktan çalışma yöntemiyle çalışan beyaz yakalı personeller üzerinde yaptığı çalışmada eğitim durumu ile içsel ve dışsal motivasyon arasında anlamlı fark tespit edilemediği belirtmiştir. Ertürk'ün (2023) çalışmada ise hem dışsal hem de içsel motivasyonun eğitim seviyesinden etkilenmediği belirtilmiştir. Kaymaz'ın (2022) çalışmada da eğitim durumu ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

İş yeri pozisyonlarına göre elde edilen veriler incelendiğinde işyeri içerisinde pozisyon yükseldikçe içsel motivasyon seviyesinin de yükseldiği tespit edilmiştir.

Yapılan alt grup analizine göre yönetici ve uzman pozisyonunda çalışan çalışanlar ile yönetici ve diğer pozisyonlarında çalışan çalışanların içsel motivasyon düzeyleri arasında tespit edilen fark anlamlı olup diğer pozisyonların içsel motivasyon düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür. Bunlara karışık işyerindeki pozisyonların dışsal motivasyonu etkilemediği izlenmiştir. İş yeri içerisinde pozisyonlar eğitim durumu, deneyim, kabiliyet, yetenek, çalışma yılı, verimlilik ve performans gibi faktörlere bağlıdır. Çalışma yılı arttıkça bilgi birikimi ve deneyim artabilir. Çalışanlar işyerindeki çalışmalarının bir karşılığı, ödülü olarak pozisyonlarının yükseltilmesini bekleyebilir. Pozisyon yükseldikçe kurumda görülen saygı derecesi artabilir. Pozisyona göre maaş düzenlemeleri yapılabilir. Kişinin sorumlulukları değişebilir. Yeni pozisyonlarda yeni görevler alarak kendi gelişimlerine katkıda bulunabilirler ve kurumda üst yönetime her pozisyonda biraz daha yaklaşmış olunabilir. Tüm bunların kişileri motive ettiği söylenebilir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde Kardaş'ın (2019) çalışmasında da motivasyon ile iş yeri pozisyonu arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Buna karşılık Kütük'in (2016) ve Ertürk'ün (2023) çalışmasına göre pozisyon ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Toplam iş deneyimine göre içsel motivasyon düzeyleri incelendiğinde toplam iş deneyimi yılı arttıkça içsel motivasyon düzeylerinde anlamlı fark tespit edilmiştir. Yapılan alt grup analizinde 30 yıl ve üzeri toplam iş deneyimine sahip çalışanlar ile 0-5 yıl iş deneyimine sahip katılımcıların içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı fark tespit edilmiş olup dışsal motivasyonun toplam iş deneyiminden etkilenmediği görülmüştür. Bunun sebebi çalışma süresi arttıkça bilgi ve birikimin artması olabilir. Bu uzun süreli iş deneyimine sahip olan çalışanların daha özgüvenli olmalarına ve işyeri ortamında daha fazla saygı duymalarına neden olabilir. İş deneyimi beraberinde iş ile ilgili daha fazla bilgi, karşılaşılan sorunlarda daha fazla çözüm becerisi ve kurum içerisinde daha rahat iletişim kurabilmeyi beraberinde getirebilir. Bu durum bu grup çalışanlar için güdüleyici olabilir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde Ertürk'ün (2023) çalışmasına göre toplam iş deneyimi en fazla olan grupta hem içsel hem de dışsal motivasyon seviyesinin anlamlı yüksek olduğu belirtilmiştir. Denizkuşu'nun (2023) çalışmasına göre de çalışma

süresi ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Kütük'ün (2016) ve Çiğdem'in (2023) çalışmasına göre ise çalışma süresi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Rodoplu (2022) uzaktan çalışma yöntemiyle çalışan beyaz yakalı personeller üzerinde yaptığı çalışmada toplam iş tecrübesi süresi ile içsel ve dışsal motivasyon arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir.

Son demografik verimiz olan gelir düzeyine ait içsel ve dışsal motivasyon verileri incelendiğinde gelir düzeyinin hem içsel hem de dışsal motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yapılan alt grup analizinde 4250-6000 TL arası maaş alan çalışanların diğer gruplar ile (6000-8000 TL arası maaş alan, 8000-1000 TL arası maaş alan, 10000 üstü maaş alan) içsel motivasyon düzeyleri ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Gelir seviyesinin artması kişide maddi güven yaratabilir. Çalışanların maaşlarının yükselmesi işlerine olan bağlılıklarını etkileyebilir ve işlerine daha çok sarılmalarını beraberinde getirebilir. Çalışanlar maaşı yaptıkları işin ve gösterdikleri emeğin karşılığını almak olarak görebilirler. Bu durumda çalışanların maaşlarının yüksek olmasının onları motive ettiği söylenebilir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde Kardaş'ın (2019) çalışmada gelir ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık Erol'un (2023) çalışmasına göre ise gelir ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Motivasyonun alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ile e-liderliğin alt boyutları olan sanal teknoloji yeterliği, sanal iletişim yeterliği, sanal takım yönetimi yeterliği ve kişisel rol yeterliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan korelasyon analizi uygulanmış ve veriler incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, çalışanların tüm e-liderlik alt boyutları ile tüm motivasyon alt boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında e-liderlerin davranışlarının çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları ile doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. E-liderlerin sanal ekipleri yönetebilmelerinin, sanal ekiplerinde uzaktan çalışan izleyicileri ile doğru iletişim kurabilmelerinin, kendilerini sürekli geliştiren, okuyan, öğrenen ve bunları ekiplerine aktarabilen bir rol model olabilmeleri ve bunları yapabilmek, iş süreçlerini yönetebilmek adına teknolojiyi doğru

ve iyi kullanabilmelerinin çalışanların motivasyonlarını etkilediği söylenebilir. İlişkinin orta seviyede pozitif yönde olduğu göz önünde bulundurulsa uzaktan çalışma yöntemi ile çalışan personellerin içsel ve dışsal motivasyonlarını etkileyen başka etmenlerin de olduğu söylenebilir.

E-liderliğin alt boyutları olan sanal teknoloji yeterliği, sanal iletişim yeterliği, sanal takım yönetimi yeterliği ve kişisel rol yeterliği boyutlarının içsel motivasyon ve dışsal motivasyon üzerindeki etkilerinin ortaya koyulması amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmış ve veriler incelenmiştir. Bu verilere göre içsel motivasyon üzerinde etkisi olan tek boyut sanal iletişim yeterliği boyutudur. Diğer boyutların içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi izlenmemiştir. Dışsal motivasyon üzerine etkisi olan boyutlar ise sanal iletişim yeterliği ve sanal takım yönetimi yeterliğidir. Diğer boyutların dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu verilerden yola çıkarak sanal iletişimin hem içsel hem de dışsal motivasyona etkisi ile uzaktan çalışma yönteminde lider ve çalışan arasındaki en önemli konu olduğunu söyleyebiliriz. E-liderlerin sanal ekiplerindeki her bir çalışanla doğru sanal iletişim araçlarını kullanarak doğru yöntemle ve doğru biçimde iletişim kurma becerisinin gelişmiş olması onların motivasyonu için önemli bir durumdur. E-liderler geleneksel liderlere kıyasla iletişim kurma konusunda daha karmaşık yöntemler kullanmak durumunda kalabilirler. Yüz yüze iletişimde kullanılan ses tonu, jest, mimik ve ifadeler sanal iletişim yöntemlerinde doğrudan bulunmadığından insan doğasında daha zor kurulan bir iletişim yöntemi olarak algılanabilir. Ancak e-liderler doğru elektronik iletişim teknolojileri kullanarak çalışanları ile istedikleri yönde iletişim kurmayı başarabilirler. Çalışanların e-liderleri ile çalışma süreçleri boyunca istedikleri zaman iletişim kurabilmeleri, fikir alışverişi ve beyin fırtınası yapabilmeleri, sorunlarını paylaşabilmeleri ve sosyalleşebilmelerinin motivasyonları için en önemli faktörlerinden biri olduğu söylenebilir. Çalışanlar çalıştıkları süre boyunca yaptıkları işler ile ilgili yöneticilerinden geri dönüş almak isteyebilir ve bu onları motive edebilir. Bir işi doğru, iyi veya hatalı yapmış olmaları gibi dönüşlerin onların güvenlerini arttırabileceği, kendilerini geliştirmelerine katkısı olabileceği söylenebilir. Elde edilen verilere göre çalışanların dışsal motivasyonunu etkileyen bir diğer kavram ise sanal takım yönetimi yeterliğidir. Uzaktan çalışan kişiler fiziken bir ekip içinde çalışmıyor olsalar bile çoğunlukla bir ekibe ve bir lidere bağlı

çalıştıkları söylenebilir. Kurum içinde çalışırken ekibin birbirine olan uyumu, liderin ekip içindeki dengeleri sağlaması ve ekip içi iş paylaşımları gibi konular ne kadar önemliyse bu konuların uzaktan çalışan ekipler için de önemli olduğunu kanısına varılabilir. E-liderlerin sanal ekiplerini yönetebilmeleri, doğru sanal iletişim araçlarıyla bu ekipler arasındaki iletişimi sağlayabilmeleri ve her gereken durumda bu ekibi toplayabilmesinin sanal ekipler için önemli bir konu olduğu söylenebilir. İnsan doğası gereği bir toplumun parçasıdır. Uzaktan çalışma yöntemi ile çalışanların da sanal bir ekibin parçası olup, gerektiğinde ekip arkadaşlarıyla kolayca iletişim kurup, sosyalleşip, sorunları birlikte çözüp, başarıları birlikte kutlamanın motivasyon üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Bu çalışma e-liderlik ve uzaktan çalışma yönteminde motivasyon konularının bir arada ele alındığı özgün bir çalışmadır. Liderler çalışanların motivasyonlarını arttırarak performans ve verimliliklerini etkilemeye yönelik çalışmalar yapar. Yapılan analizlerle e-liderliğin motivasyon ile ilişkisinin var olduğu ortaya koyulmuştur. Uzaktan çalışma yönteminde e-liderliğin motivasyon üzerinde etkisinin ortaya koyulduğu bu çalışmanın e-liderlerin motivasyon çalışmalarına katkıda bulunacağı düşünülmüştür. Uzaktan çalışma yönteminde motivasyon ve e-liderlikle ilgili ileride yapılacak olan çalışmalara ilham olacağı umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abukan, B. (2014). *Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Göre Kendini Gerçekleştirme ve Bilgelik İlişkisi: Yaşlılar Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2014
- Adıgüzel, Z. (2017). *Modern Liderlik Yaklaşımlarının İnovasyon Yönetimiyle Firma Performansına Etkisinin Araştırılması: Marmara Bölgesi Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağroğlu B.A. (2013). *Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi*. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Akbolat, M. & Oğuz, I. & Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 6(11), 35-50.
- Akça, M. & Tepe, K. M. (2020). Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. *Journal Of International Management Educational And Economics Perspectives*, 8 (1), 71-81.
- Akdoğan, A. & Demirtaş, Ö. (2014) Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Akın, B. (2019) *Çalışma Yaşamında Liderlik Davranışlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aksal, F. A. (2016). Okul Kültüründe Müdürler Dijital Lider Mi?. *Eğitim ve Bilim*, 40(182), 7-86.
- Akyürek, M. İ. (2020). Otantik Liderlik: Bir Alanyazın Taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 99-109.

- Akyüz, M. (2018). Stratejik Liderlik”, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Alan, U. (2006). *Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alkan M. H. F. (2007). Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar. *Akademik Bilişim 07-Ix. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri (31 Ocak- 2 Şubat)* .7(09), 265-272.
- Altan, S. & Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. *The Journal Of Social Science*. 3(5), 208-229.
- Altun, A. S. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim Online*. 2(1), 10-17.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 231-257.
- Arslan, Ö. (2016). *Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Aslan, Ş. & Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 18 (1), 139-154.
- Aslan, Y. (2021). *Katılımcı ve Yönlendirici Liderlik Tarzlarının Çalışanların İşe Tutulması Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emeğin Aracılık Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Atılgan, S. S. (2020). Postmodern Örgütlerde Kriz Yönetimi ve Liderin Değişen Rolü”, (Editör Ayhan Doğan), *Kriz Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar İçinde* (s.77-98). Literatürk Academia.

- Avolio, B. J. & Kahai, S. S. (2003). Adding The “E” To E-Leadership: How It May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*, 31 (4), 325-338.
- Aydemir, N. K. (2010). *İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları ile Türk Silahlı Kuvvetleri’ndeki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aydıntan, B. (2021). *İşletmelerde Liderlik ve Motivasyon (Pozitif Yaklaşımlar)*. Gazi Kitapevi.
- Ayhan, U. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri. *Türk İdare Dergisi*. 465, 45-58.
- Aykan, E. (2002). *Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları (Kayseri’de Bir Uygulama)*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Aytekin, H. (2014). *Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri ile Öğretimsel Liderlik Roller Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ. & Doğan, İ. F. Hizmetkâr Liderlik, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 1-12.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 10 (14), 13-40.
- Baloğlu, N. & Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58 (58), 165-190.

- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı Liderlik Uygulamaları: Eklektik Bir Tasarım Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (4), 163-181.
- Bansal, M. (2008). Traditional Leadership Vis-A-Vis E-Leadership. *Delhi Business Review X*, 9 (2), 79-87.
- Baykal, E. (2017). Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (3), 42-64.
- Berkün, S. & Alacahan, N. D & Yavuz, A.R. (2014). Kadın İstihdamını Artırmada Alternatif Bir Değerlendirme: Evde Çalışma, *International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal*, 2 (1), 43-61.
- Bulşu, Ç. & Doğan, M. & Çağlar, Z. (2020). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Motivasyonu: İstanbul ve Batman Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (10), 742-756.
- Cerit, Y. (2012) Paternalistik Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (2), 35-56.
- Contreras, F. & Baykal, E. & Abıd, G. (2020). E-Leadership And Teleworking In Times Of Covid-19 And Beyond: What We Know And Where Do We Go. *Frontiers In Psychology*, 11: 590271.
- Coşgun, A. (2019). *Kamuya Ait Okullarda Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Koşulların Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü Liderlik. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı (6-9 Temmuz 2004)*.
- Çağan, S.N. (2012). *Performans ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Gata Hemşirelik Hizmetleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çalışkan, E. (2012). *Bilgisayar Destekli Ortaklaşa Öğrenmede E-Liderliğin ve Grup Destek Sistemlerinin Öğrencilerin Katılım Sıklıkları, Performansları ve*

- Doyumları Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, H. (2016). *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Balıkesir Merkez İlçeleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir 2016.
- Çetin, N. G & Beceren, E. (2007). *Lider Kişilik: Gandhi*”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3 (5), 110-132.
- Çevik K. & Deniz B. (2016). Adams’ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19 (36), 193-235.
- Çırakoğlu, H. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve İş Duyum İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çiğdem, M. (2023). *Sağlık Çalışanlarında İş Motivasyonunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, C. & Yılmaz, M. K & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 2 (1), 129-152.
- Denizkuşu, U. A (2023). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliği Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Derin, R. (2016). *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dirim, C. (2004). *Kriz Döneminde Motivasyon Teorilerinin Geçerliliği ve Bir Uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2004.

- Doğan, S. & Özdemir, L. (2021). Stratejik Liderlik Kavramı, Özellikleri, Yetkinlikleri ve Stratejik Liderlik Davranışının İşletmelere Sağladığı Katkıları. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*. 1 (1), 1-13.
- Doğanlı, B. & Demirci, Ç. (2014). Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 21 (1), 47-60.
- Durukan, G. (2013). *Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal İyilik Durumu Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Durukan, G. (2013). *Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal İyilik Durumu Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Eda, K. (2019). *Liderlik Yaklaşımları Bağlamında Otomotiv Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Egemen, C. (2020). *Spss ile Nicel Veri Analizi Rehberi*, Kibele Yayınları.
- Erener, M. (2014). *Liderlik-Motivasyon Etkileşimi ve İlişkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (4), 67-79.
- Erol, C. (2023). *Liderlik Özelliklerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Varlık Yönetim Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Eröncer, L. (2004). *Liderlik Temelli Motivasyonun İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ersarı, G. & Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16 (1), 81-101.

- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Doktora Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ertürk, N. (2023). *Covid 19 Pandemi Sürecinde Çalışanların İçsel ve Dışsal Motivasyon Algıları: Doğalgaz Sektör Çalışanları Üzerine Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul.
- Funda, T. (2014). *Liderliğe Alternatif Bir Yaklaşım Olarak Liderlik Etme Motivasyonu ve Farklı Sosyal Gruplardaki Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*. 3 (2), 19-34.
- Genç, S. Ö. (2021) “Liderlik Kavramı Açısından Bilge Tonyukuk”, *Bitig Türkoloji Araştırmaları Dergisi*, Cilt 2, 2021, s. 27-39
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 13 (2), 101-118.
- Gökçe, G. & Şahin, A. & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 10 (20), 233-246
- Görücü, İ. (2018). Tele Çalışma (Evde Çalışma). (Ed. Özdaşlı, K. & Demir, M. C & Tire, O. / Arvas, İ. S & Odabaş, U. K. & Elagöz, İ.) *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar Cilt 2* içinde (285-306), Gece Akademi.
- Gültekin, M. C. (2014). *Bilişim Sektörü Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Hatipoğlu, Z. & Akduman, G. & Demir, B. (2019). Babacan Liderlik Tarzının Çalışan Görev Performansı ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 11 (1), 279-292.
- Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İş görenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- İbicioğlu, H. & Özdaşlı, K. & Dalğar, H. & Yılmaz, T. (2013). “Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,. 5 (9), 93-105.
- İnal, B. (2021). *Uzaktan Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Kahveci, Ç. (2016). *Sağlık Çalışanlarında İş Yükünün Motivasyona Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kandemir, M. (2014). Evde Çalışma ve 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu’nun Evde Hizmet Sözleşmesine İlişkin Hükümleri. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 72 (2), 143-166.
- Karaca, Ö. F. (2017). *Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karakoyun, F. (2016). *Home Ofis-Evden Çalışma-Yöntemi ve Vergi Hukukundaki Düzenlemeler*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 12 (29), 141-162.
- Karapınar, A. (2008). *Endüstri Çalışanlarını Motive Eden Etmenlerin Maslow ve Herzberg’in Kuramlarına Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karataş, Ö. E. (2017). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Liderlik Yönelimleri ve Öz Güven Davranışlarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

- Kardaş, R. (2019). *Bireysel Yenilikçiliğin İş Tatmini ve Motivasyon Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (16), 443-465.
- Kayacan, E. (2020). *Motivasyon Teoriler ve Uygulamalar*. Ekin Basım Yayın.
- Kaymaz, K. (2022). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Motivasyona Etkisi Ordu Belediyesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kayra, F. (2022). Sanal Liderlik ve Sanal Takımlar: Bir Derleme ve Değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23 (2), 288-319.
- Kıcır, B. (2019). Evden Çalışma: Özgürlük Mü Esaret Mi? *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (1), 173-196.
- Kızıltoprak T. A. A. (2023). Max Weber'in Karizmatik Liderlik Teorisi Bağlamında Bir İslam Halifesi: Abdülmelik B. Mervan. *İslam Medeniyeti Dergisi*, 8 (50), 171-200.
- Kocaoğlu, A. İ. (2023). *Mavi Yakalılarda Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Motivasyona Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçak, O. & Kavi, E. (2010). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59, 69–88.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Konur, D. Y. (2006). *İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Korkmaz, E. & Gündüz, H. B. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*. 1 (1), 123-153.
- Koroğlu, Ö. & Avcıkurt, C. (2014). Turist Rehberlerinin Motivasyonu ile Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 45-60.
- Kula, S. & Çakar, B. (2015). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (12), 191-210.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1 (2), 85-116.
- Kütük, H. (2016). *İstanbul'da Birinci Basamak Sağlık Teşkilllerinde Çalışan Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Motivasyonuna Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İş görenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 41-52.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme*. Literatür Yayıncılık.
- Naktiyok, A. (2006). E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 19-40.
- Naktiyok, A. & İşcan, Ö. F. (2003). İş görenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (6), s. 53-72.
- Nal, M. & Sevim, E. (2019). Sağlık Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre İşe Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. *Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 91-101.

- Narcıkara B. E. (2017). *Spiritüel Liderlik Davranışının Algılanan Performans Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Narcıkara B. E. (2018). Spiritüelite (Ruhsallık) ve İş Ortamında Anlam Arayışı. *Alanya Akademik Bakış*, 2 (1), 11-25.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. Sevinç Matbaası.
- Orhan, U. & Mendi, Y. & Doğan A. (2021). *Ruhsal Liderlik*. Akademisyen Kitapevi.
- Ömürgönülşen, M. & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12 (2), 91-103.
- Önen, Mustafa S. & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 43-64.
- Özdaşlı, K. & Akman H. (2016). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon AŞ Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4 (7), 73-81.
- Özdemir F. & Özer G. (2018). Otel İşletmelerinde Motivasyon Araçları Üzerine Bir Araştırma: İskenderun İlçesi Örneği. *VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu (21-30 Nisan 2018)*, 915-925.
- Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı Liderlik Envanterinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 18 (4), 575-598.
- Özel, G. B. (2023). *Uzaktan Çalışma Uygulamalarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İstanbul İlinde Özel Sektörde Çalışanlar Üzerine Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Okan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Haziran.
- Özer, P. S & Topaloğlu, T. (2012). Motivasyonda Kapsam Kuramları, (Editör Celalettin Serinkan), *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar İçinde* (83-104). Nobel Akademik Yayıncılık.

- Özgan, H. & Bozbayındır, L. & Bulut A. & Bulut F. (2013). Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algıları ile Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (6), 70-83.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 137-146.
- Öztürk, Z. & Doğuç, E. (2020). Hastanelerde Performans Değerleme Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Hakkında Çalışan Görüşleri (Çankaya İlçesi Örneği). *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, (2), 519-536.
- Politis, J. (2014). The Effect Of E-Leadership On Organizastional Trust And Commitment Of Virtual Teams”. *10th European Conference On Management Leadership And Governance*, 254-261.
- Ray, H. (2019). *Okullarda Paylaşılan Liderlik Uygulamaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Rodoplu Y. E. (2022). *Covid-19 Pandemisinde Uzaktan Çalışmanın Motivasyon Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Selen, U. (2009). *İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçlar ve Yardımcı Öğeler; Ar-Ge Şirket Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Serinikli, N. (2021). *Covid 19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31 (1), 277-288.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8, (39), 944-964.
- Songur, Ahmet / İnce, Negihan, “Liderlik Türlerinin Çalışan Motivasyonu ve Performansına Etkisi: Bir Uygulama”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Özel Sayı, 2020, S. 906-925.

- Soykenar, M. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Söylemez, M. (2019). *Dönüşümsel Liderlik, Sosyal Sermaye, Özyeterlilik ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Kocaeli Serbest Bölgesinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sözen Ş. B & Şar, S. (2015). Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi. *Marmara Eczacılık Dergisi*, 19 (2), 109-115.
- Sundu, M. (2021). E-Liderlik Perspektifinden Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 253-267.
- Songur, A. & İnce, N. (2020). Liderlik Türlerinin Çalışan Motivasyonu ve Performansına Etkisi: Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7, Özel Sayı, 906-925.
- Şakar, M. & Şahin, D.E. (2021). Esnek Çalışma Modellerinden Uzaktan Çalışma ve Uzaktan Çalışanların Sigortalılığı. *Sgd-Sosyal Güvenlik Dergisi*, 11 (2), 249-267.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tan, G. (2007). *Atipik İş Sözleşmelerinden Evde Çalışma ve Tele Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taş, A. & Özkara, Z. U & Aydın B. (2020). Elektronik Liderliğin Temel Boyutu: Sanal Teknoloji Yeterliğinin Yöneticiye Duyulan Güvene Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2879-2894.
- Taş, Y. F & Aksu, A. (2011). Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 351-361.
- Tekin, G. & Görgülü, B. (2018). “Clayton Alderfer’in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini”, *Social Sciences Studies Journal*, 4 (17), 1559-1566.

- Tekin, Ö. A. & Baş, M. & Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (14), 81-91.
- Tekinay, İ. (2015). Okul Yöneticilerinin E-Liderlik Yeterlikleri. Yüksek Lisans Tezi. *Mevlâna Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Toprak, A. (2006). *İşletmelerde Liderlik ve Ekip Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tulunay A. Ö & Buluç, B. (2018). İlköğretim Öğretmenlerinde Motivasyon ve Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 01-30.
- Tuna, A. A. & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260
- Tuna, M. & Bircan, H. & Yerlitaş M. (2012). Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (2), 143-155.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Turhan, M. & Helvacı, İ. (2018). Dönüşümcü, Etkileşimsel ve Serbesiyetçi Liderlik ile İçsel ve Dışsal Doyum Arasındaki İlişki. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 6 (2), 29-41.
- Türkmenoğlu, A. & Bulduklu, Y. (2013). Yönetimin Halkla İlişkiler Üzerindeki Etkisinin Weber'in Otorite Tipolojisi ve Likert'in Örgütsel Sistem Sınıflaması Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 30 (30), 1-16.

- Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ulu, D. (2022). *Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisinin Bir Üniversite Çalışanları Üzerinde Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Uyan, Y. (2005). *Çalışanlarda Denetim Odağının Herzberg Kuramı ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Üstün, M. & Taş, A. (2021). X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin Kullandıkları Motivasyon Tür ve Araçları. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 251-267.
- Wolor, W. C & Solikhah, S. & Fıdhayallah, N. F & Lestari, D. P. (2020) E-Leadership, And Work Life Balance On Employee Performance During Covid-19. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 7 (10), 443-450.
- Yaman, T. (2011). *Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yapar, T. (2005). *Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaşbay, H. *Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17 (1), 33-46.

- Yelkikalkan, N. & Doğan, S. & Dalboy, Z. & Oflaz, A. (2020). Covid-19’Un Maslow’Un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Etkisi: Durumsallık Yaklaşımı Bağlamında Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (2), 139-165.
- Yerlitaş, M. & Çeken, H. & Sormaz, Ü. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 18-39.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3). 158-180.
- Yılmaz, D. (2019). İş Doyumunun Motivasyona Etkisi: Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğrenci Kontrol İdeolojilerine İlişkin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 32 (146), 12-23.
- 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.
- Yurtyapan, C. A. (2022). *Paylaşılan Liderlik ile Okul Akademik İyimserlik İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Niğde.
- Zachary, S. J. / Bader P. (2003). E-Leadership And The Challenges Of Leading E-Teams: Minimizing The Bad And Maximizing The Good. *Organizational Dynamics*, 31 (4), 377-387.

10.03.2021 Tarihli 31419 Sayılı Resmî Gazete.

EKLER

EK 1. Demografik Bilgi Formu

1. CİNSİYETİNİZ

(E) (K)

2. YAŞINIZ

(20-30) (31-40) (41-50)

3. MEDENİ HALİNİZ

(EVLİ) (BEKAR)

4. EĞİTİM DURUMUNUZ

(İLKOKUL) (ORTAOKUL) (LİSE) (ÜNİVERSİTE) (LİSANSÜSTÜVD.)

5. İŞLETMENİZDEKİ POZİSYONUNUZ

(UZMAN YRD.) (UZMAN) (YÖNETİCİ YRD.) (YÖNETİCİ) (DİĞER)

6. TOPLAM İŞ DENEYİMİNİZ

(0-5) (6-11) (12-17) (18-23) (24-29) (30 VE ÜSTÜ)

7. GELİRİNİZ

(4250-6000) (6000-8000) (8000-10000) (10000 VE ÜSTÜ)

EK 2. Sanal Liderlik Ölçeği – E-Liderlik Ölçeği

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

		1	2	3	4	5
1	Sanal ortamda, öğretmenlerle etkili iletişim kurarım.					
2	Sanal ortamda, öğretmenlere karşı daha anlayışlı davranırım					
3	Sanal ortamda, kendime ve yeteneklerime inanırım.					
4	Sanal ortamda, kendimden eminim.					
5	Sanal ortamda, engellere rağmen hedefe odaklanırım.					
6	Sanal ortamda, disiplinli bir duruşum vardır ve kesinlik içinde, tutarlı hareket ederim.					
7	Sanal ortamda, öğretmenlere güven telkin ederim.					
8	Sanal ortamda, tutarlı davranışlar sergilerim ve öğretmenler bana itimat edebilir.					
9	Sanal ortamda, nazik ve samimi davranırım.					
10	Sanal ortamda, içimden geldiği gibi konuşurum, başkalarıyla iyi anlaşıyorum.					
11	Sanal ortamda, titiz, düzenli ve kontrollü davranırım					
12	Sanal ortamda, ısrarcı ve gayretli davranışlar gösteririm.					
13	Sanal ortamda, başkalarına karşı hoşgörü gösterir ve sempatik davranırım.					
14	Sanal ortamda, başkalarını anlar kendimi başkalarının yerine koyarım.					
15	Sanal lider olarak, yeni fikir ve süreçlere uyum sağlamaya ve değişimi yönetmeye çalışırım.					
16	Sanal lider olarak, dış paydaşlarla etkili bir ilişki geliştirir, onların desteğini almaya çalışırım.					
17	Sanal lider olarak, verimliliğe ve en iyi sonuca ulaşmaya odaklanırım.					
18	Sanal lider olarak, vizyon ve hedefleri geliştirir, işi tasarlamaya ve organize etmeye çalışırım.					
19	Sanal lider olarak, proje çalışmalarını, etkinlikleri ve faaliyetleri organize ederim.					
20	Sanal lider olarak, bireysel ve örgütsel performansı izler ve yönetmeye çalışırım.					
21	Sanal lider olarak, takım kurar, katılımcıları karar verme sürecine katar ve çatışmaları çözerim.					
22	Sanal lider olarak, kendimi ve başkalarını anlamaya çalışır, izleyenleri geliştirmeye çalışırım.					
23	E-lider olarak, çağdaş teknolojileri ve dijital kaynakları yeteri kadar kullanır, bunlardan faydalanır, bulunduğum okula uygularım, öğretmenlerin öğrenmesini geliştirmek için, profesyonel öğrenme ve yeniliğe dayalı ortamlar oluştururum.					

24	Bilişim teknolojileri ve yazılımlarını takip eder, yeni teknolojilerden faydalanır, kullanılması için gerekli ortamlar oluştururum.					
25	E-lider olarak yönetimi daha güçlü kılmak için, tüm değerlendirme süreçlerinde teknolojiden yararlanırım, teknoloji destekli karar verebilirim.					
26	E-lider olarak bilgi ve teknoloji kaynaklarını etkili kullanarak, bulunduğum kurumun sürekli gelişimi için, bilgiyi ve teknoloji paylaşır ve yönetirim.					
27	E-lider olarak okulda dijital öğrenme kültürü oluştururum.					
28	E-lider olarak internet ve internet teknolojilerini çok iyi kullanırım. (forum, blog, eposta, chat, sanal sosyal ağlar vb.)					
29	E-lider olarak ilgili yenilikleri ve gelişmeleri internetten takip eder, internet üzerinden bilgi ve materyal paylaşımı yaparım.					
30	E-lider olarak, teknolojiyi güvenli kullanma konusunda etik ilkelere uyar, sanal ortamda güvenilir davranırım.					
31	E-lider olarak teknolojinin bilişsel (teknolojiyi tanımlama, desenleme, yapma ve değerlendirme) ve psikomotor (teknolojiyi kullanma becerileri) boyutlarında gerekli donanıma sahibim.					
32	E-lider olarak teknolojiyi okul ile bütünleştirmede ve teknoloji kullanımıyla performansın artmasında ve teknoloji kullanımı konusunda model olurum.					
33	E-lider olarak, yeniliklerin yayılması, iletimi, bilgilerin hedef kitle ile paylaşılması ile ilgili olarak, teknolojik ortam ve araçların tümünü çok iyi kullanırım.					
34	E-lider olarak, sanal iletişimi sağlamak için; email, twitter, e-bulut (sanal dosya paylaşımı), whatshap, facebook, video konferans, messenger, forumlar, bloklar, vb. araçları bilgisayar ve akıllı telefon ile online kullanırım.					
35	E-lider olarak, sanal iletişim sürecinde, iletişimin geleneksel özellikler dışında etkileşime uygun olarak, online, görsel ve video ile anlaşır bir şekilde desteklerim.					
36	E-lider olarak, bilgilendirme, bilgi akışını sağlama ve anlık yönlendirme yapmaya çalışırım.					
37	E-lider olarak, iletişim sürecinde olumsuz bilgilenme ve olumsuz bilgi akışı, gibi olumsuzluklarla başa çıkarım.					
38	E-lider olarak, etkili bir iletişim için, sanal ortamı kullanımına zaman ayırmaya özen gösteririm.					
39	E-lider olarak, okulda sanal etkileşimi kolaylaştırır ve okulun amaçları doğrultusunda sanal takım oluştururum.					
40	E-lider olarak, sanal takıma rehberlik eder, okulun amaçları doğrultusunda yönlendiririm.					
41	E-lider olarak, sanal takımın hedefleri doğrultusunda beceri ve yeteneklerimi geliştiririm.					
42	E-lider olarak, sanal takım üyelerinin okulun amaçları doğrultusunda verilecek kararlara, yapılacak etkinliklere katılımını sağlarım.					

43	E-lider olarak, sanal takım üyeleri arasında güven oluşturmaya çalışırım.						
44	E-lider olarak, hedefler doğrultusunda sanal takım üyelerine teknolojik bilgi aktarırım.						
45	E-lider olarak, sanal takım üyeleri arasında bilgi alışverişinin yüksek olması için, güvenli bir iklim oluştururum.						
46	E-lider olarak, teknolojiyi kullanarak bireylerin ve takım üyelerinin performansını yükseltme doğrultusunda takip ederim.						



EK 3. Motivasyon Ölçeği

1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

		1	2	3	4	5
1	Yaptığım işte başarılıyım.					
2	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
3	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.					
4	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
6	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
9	Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederim.					
10	İzin kullanmam gerektiğinde izin verilir.					
11	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
12	Yemek, çay- kahve gibi imkanlar ücretsiz olarak sağlanır.					
13	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14	Çalışanlarla ilişkilerim iyidir.					
15	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanır.					
16	Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17	Yöneticim ile ilişkilerim iyidir.					
18	İşimde terfi imkânı vardır.					
19	Yöneticim iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olur.					
20	Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir.					
21	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
22	Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarım yardımcı olur.					
23	Bu işyerinden emekli olabileceğime inanıyorum.					
24	Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı tatminkardır.					

EK 4. E-Liderlik Ölçeği İzni

Gönderen: Iskender TEKINAY

Gönderildi: Saturday, April 30, 2022 7:18:05 PM

Kime: Ayşenur Uzun

Konu: Re: Yüksek lisans teziniz hk.

Çalışmanıza fayda verecekse uygun gördüğünüz şekilde kullanmanızda mahsur yoktur.

Gönderen: Ayşenur Uzun

Gönderildi: Saturday, April 30, 2022 1:44:19 PM

Kime:

Konu: Re: Yüksek lisans teziniz hk.

merhaba,

çalışmama devam edebilmem için izinimize ihtiyacım var. dönüşünüzü rica ederim.

Gönderen: Ayşenur Uzun

Gönderildi: Sunday, April 24, 2022 4:45:59 PM

Kime:

Konu: Yüksek lisans teziniz hk.

Merhaba,

Ben Ayşenur Uzun. Medipol Üniversitesi İşletme Yönetimi alanında yüksek lisans yapıyorum. İzininiz olursa "Uzaktan Çalışma Modelinde E-Liderliğin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi; Türkiye Örneği" çalışmamda 2015 yılında "Okul Yöneticilerinin E-liderlik Yeterlikleri" adındaki yüksek lisans çalışmamda geliştirdiğiniz e-liderlik ölçeğini kullanmak istiyorum.

Saygılarımla,
İyi çalışmalar.



EK 5. Motivasyon Ölçeği İzni

Gönderen: Süleyman DÜNDAR
Gönderildi: Saturday, April 30, 2022 6:24:23 PM
Kime: Ayşenur Uzun
Konu: RE: Ölçek izni hk.

Sayın Ayşenur UZUN

Ölçeğin kullanımına ilişkin izin yazı ekte sunulmuştur.
İhtiyaç duymanız halinde çalışmanıza katkı vermekten mutluluk duyacağımı bilmenizi isterim.
Çalışmalarınızda kolaylıklar ve başarılar dilerim.
Saygılarımla.

Prof. Dr. Süleyman DÜNDAR

From: Ayşenur Uzun
Sent: Saturday, April 30, 2022 1:44 PM
To: Süleyman DÜNDAR
Subject: Re: Ölçek izni hk.

merhaba,

çalışmaya devam edebilmem için izninize ihtiyacım var. dönüşünüzü rica ederim.

Gönderen: Ayşenur Uzun
Gönderildi: Sunday, April 24, 2022 5:19:51 PM
Kime:
Konu: Ölçek izni hk.

Merhaba,

Ben Ayşenur Uzun. Medipol Üniversitesi İşletme Yönetimi alanında yüksek lisans yapıyorum.
İzniniz olursa "Uzakta Çalışma Modelinde E-Liderliğin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi; Türkiye Örneği" adlı çalışmamda 2007 yılındaki "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme" adlı çalışmanızda oluşturduğunuz motivasyon ölçeğini kullanmak istiyorum.

Saygılarımla,
İyi çalışmalar.

Sayın Ayşenur UZUN,

Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisinde (Sayı 2, s. 105-119, 2007) yayınlanmış olan, "İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme" başlıklı çalışmada kullanılan ölçeği, çalışmayı kaynak göstererek, yapacağınız akademik çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Saygılarımla.

Prof. Dr. Süleyman DÜNDAR

30.04.2022

EK 6. Etik Kurul Karar Formu

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
ETİK KURULU KARAR FORMU

BAŞVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	<i>Uzaktan Çalışma Modelinde E-Liderliğin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: Türkiye Örneği</i>			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Ayşenur UZUN			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Yüksek Lisans Öğrencisi			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	İstanbul			
	DESTEKLEYİCİ	-			
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ ☒	ÇOK MERKEZLİ ☐	ULUSAL ☒	ULUSLARARASI ☐

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
ETİK KURULU KARAR FORMU

Değerlendirilen Belgeler	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili		
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ/PLANI			Türkçe ☒	İngilizce ☐	Diğer ☐
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe ☒	İngilizce ☐	Diğer ☐
Karar Bilgileri	Karar No: 129	Tarih:01/08/2022				
	Yukarıda bilgileri verilen Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve araştırmanın etik ve bilimsel yönden uygun olduğuna “oy birliği” ile karar verilmiştir.					

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU	
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI	Prof. Dr. Ali BÜYÜKASLAN

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile ilişkisi		Katılım *		İmza
Prof. Dr. Ali BÜYÜKASLAN	İletişim Çalışmaları	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	Uygundur
Dr. Öğr. Üyesi Sinan SEÇKİN	Hukuk	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	Uygundur
Doç. Dr. Serhat YÜKSEL	Finans	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	Uygundur
Doç. Dr. İhsan EKEN	Medya ve Reklam Araştırmaları	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	Uygundur
Doç. Dr. Burak DOĞRUYOL	Psikoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	Uygundur

* :Toplantıda Bulunma

Sosyal Bilimler
Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul Sekreteri
Birgül BARDA