

T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU İLE İLİŞKİSİ: BİR İLAÇ FİRMASI ÖRNEĞİ

Gamze TOĞAY

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMANI
Doç. Dr. F. Pervin BİLİR

ADANA – 2015

KABUL VE ONAY

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Programı Çerçevesinde yürütülmüş olan

“Çağdaş Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu ile İlişkisi: Bir İlaç Firması Örneği”
adlı çalışma, aşağıdaki jüri tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Tarihi: 23/ 06 / 2015

TEZ SINAV JÜRİSİ



Doç. Dr. F. Pervin BİLİR
Çukurova Üniversitesi
Başkan



Prof. Dr. Ünal AY
Çağ Üniversitesi
Üye



Prof. Dr. Azmi YALÇIN
Çukurova Üniversitesi
Üye

Dr.
Üniversitesi
Üye

Dr.
Üniversitesi
Üye

Yukarıdaki Tez, Yönetim Kurulunun / / tarih ve
edilmiştir.

sayılı kararı ile kabul

Prof. Dr. Behice DURGUN
Sağlık Bilimleri Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın bu anki somut haline gelinceye kadarki sürecinde pek çok değerli kişinin çeşitli boyutlarda katkısı bulunmaktadır. Bu katkılara uğraş verdiğim çalışmamın yalnızca bilimselliğiyle, içeriğiyle ve kapsamıyla sınırlı kalmayarak zaman ve ruhsal açılardan geçirdiğim zor anlarımda da kendimi toparlamama, tezimi bitirme hedefime doğru yeniden adımlar atmamda yardımcı oldu. Emeği geçen, ve katkı sağlayan herkese teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans tez çalışmamda bana hem lider, hem usta hem de danışman olan, tezimle ilgili her noktada fikirlerimi kendi tecrübelerini ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen hocam Doç.Dr.F.Pervin BİLİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tezimin istatistiksel analiz bölümlerini tamamlamamda değerli zamanını benim için ayıran ve tezimin her aşamasında görüşlerini benimle paylaşan Doç.Dr. Levent SANGÜN'e teşekkürlerimi sunarım.

Hangi yaşta olursam olayım varlıklarıyla beni ayakta tutan, sürekli desteklerini ve anlayışlarını esirgemeyen canım annem Gülay TOĞAY ve canım babam Bülent TOĞAY'a teşekkür ederim. Bugün geç de olsa duyduğum gurur aynı zamanda ailemin de haklı gururudur.

Çalıştığım ilaç firmasında bana sektörü öğreten, dört yıllık deneyimim sırasında işimle ilgili her konuda bana farklı bakış açıları kazandıran bölge yöneticilerim Hasan KARTAL, Tekin ÇAKMAK ve tanıtım müdürüm Bora SARITEPE'ye değerli paylaşımlarından dolayı minnettarlığımı sunarım.

Akademik konular haricindeki konularda da pek çok kişinin tezimle ilgili yardımını aldım, desteğini gördüm. Bu kişilerin başında tez çalışmam boyunca stresli zamanlarımda kendimi rahat hissetmemi sağlayarak desteğini hiç eksik etmeyen arkadaşım, dostum Sultan YAVUZ'a, tezimle ilgili resmi işlerin enstitü seviyesinde yürütülmesinde emekleri geçen ve her zaman yardımsever tutumlarıyla iletişime açık alan Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitü Sekreteri Sayın Ferhat DİKEL'e ve Enstitü Öğrenci İşleri Sorumlusu Sayın Kader ORDU'ya teşekkürlerimi sunarım.

Gamze TOĞAY

Adana 2015

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
ÇİZELGELER DİZİNİ	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xi
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	3
2.1. Liderlik Tanımı	3
2.1.1. Liderlik Yaklaşımları	4
2.1.1.1. Özellikler Yaklaşımı	4
2.1.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar	5
2.1.1.3. Durumsallık Yaklaşımları	5
2.1.1.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	6
2.1.1.4.1. Sürdürümcü (Transaksiyonel) Liderlik	6
2.1.1.4.2. Sürdürümcü Liderliğin Boyutları	7
2.1.1.4.3. Davranışların Karşılaştırılması	8
2.1.1.4.4. Sürdürümcü Liderliğin Özellikleri	9
2.1.1.5. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	10
2.1.1.5.1. Dönüşümcü Liderlik Davranışları	11
2.1.1.5.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları	14
2.1.1.5.2.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	14
2.1.1.5.2.2. Bernard Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	14
2.1.1.5.2.3. Avolio'nun Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	15
2.1.1.5.2.4. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	15
2.1.1.6. Serbestlik Tanıyan Liderlik Modeli	16
2.2. Motivasyonun Tanımı ve Önemi	17

2.2.1. Motivasyon Araçları	18
2.2.1.1. Ekonomik Araçlar	18
2.2.1.2. Psiko-Sosyal Araçlar	19
2.2.1.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	19
2.2.2. Motivasyon Teorileri	20
2.2.2.1. Kapsam Teorileri	20
2.2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	20
2.2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Yaklaşımı	22
2.2.2.1.2.1. Herzberg'in Çift Etmen Yaklaşımının Dışsal (Hijyen) Etmenleri	25
2.2.2.1.2.2. Herzberg'in Çift Etmen Yaklaşımının İçsel (Motivasyon) Etmenleri	28
2.2.2.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	31
2.2.2.1.4. Aldefer'in ERG Yaklaşımı	31
2.2.2.2. Süreç Teorileri	32
2.2.2.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı	32
2.2.2.2.2. Bekleyiş Teorileri	33
2.2.2.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	33
2.2.2.2.2.2. Lawler – Porter Modeli	35
2.2.2.2.3. Eşitlik Teorisi	35
2.2.2.2.4. Amaç Teorisi	36
2.2.2.3. Motivasyon Teorileri ve Katkıları	36
2.2.2.4. İşyerinde Motivasyon	38
2.2.2.5. İşyerinde Motive Edici Uygulamalar	38
2.2.2.6. Motivasyonel Bir Çalışma Ortamı Yaratmak İçin Öneriler	39
3. GEREÇ VE YÖNTEM	40
3.1. Gereç	40
3.2. Yöntem	41
3.2.1. Araştırmanın Evreni	42
3.2.2. Veri Toplama Yöntemi	42
3.2.3. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi	42

3.2.3.1. Cinsiyet, Yaş ve Mezun Olunan Alan ile Çalışan Motivasyonu ve Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı İlişkisini Sorgulayan Hipotezler (H1-H3)	44
3.2.3.2. Çalışan Motivasyonu ile Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutları İlişkisini Sorgulayan Hipotezler (H4-H6)	45
3.2.3.3. Çalışan Motivasyonu Alt Boyutlarından İçsel Motivasyon ile Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutları ilişkisini Sorgulayan Hipotezler (H7)	46
3.2.3.4. Çalışan Motivasyonu Alt Boyutlarından Dışsal Motivasyon ile Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutları Sorgulayan Hipotezler (H8)	47
3.2.3.5. Araştırmanın Hipotezleri	47
3.2.3.6. Araştırmanın Kısıtları	48
4. BULGULAR	49
4.1. Araştırma Evreninin Tanımlayıcı İstatistikleri	49
4.2. Hipotezlerin Sınanması	58
4.2.1. Tanımlayıcı Değişkenler ile Çalışan Motivasyonu ve Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı İlişkisini Sorgulayan Hipotezlerin Sonuçları (H1-H3)	58
4.2.2. Çalışan Motivasyonu ile Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutları İlişkisini Sorgulayan Hipotezlerin (H4-H6) Test sonuçları	63
4.2.3. Çalışan Motivasyonu Alt Boyutlarından İçsel Motivasyon ile Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Sorgulayan Hipotezin(H7) Test Sonuçlar	64
4.2.4. Çalışan Motivasyonu Alt Boyutlarından Dışsal Motivasyon ile Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutları ilişkisini Sorgulayan Hipotezlerin (H6) Test Sonuçları	65
5. TARTIŞMA	67
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	73
KAYNAKÇA	78
EKLER	82
ÖZGEÇMİŞ	88

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Etkileşimci Lider Davranışları Modeli	8
Şekil 2.2. Dönüştürücü Liderlik Davranışları ve Çıkış Noktaları	11
Şekil 2.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	21
Şekil 2.4. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi	24
Şekil 2.5. Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı	32
Şekil 2.6. Vroom'un Motivasyon Modeli	34
Şekil 3.1. Araştırma Hipotezlerinin Oturduğu Üç Temel İlişki Modeli	44

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 2.2.	Liderlik Yaklaşım ve Araştırmalar	4
Çizelge 4.1.	Araştırma Evrenini Oluşturan Çalışanların Frekans ve Yüzde Dağılımları	49
Çizelge 4.2.	Çalışanların Mezun Oldukları Alanlara Firmadaki Görev Dağılımları Tablosu	50
Çizelge 4.3.	Çalışanların Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Frekans ve Yüzde Dağılımları	51
Çizelge 4.4.	Çalışanların Algıladıkları Sürdürümcü Liderlik Yaklaşımına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Frekans ve Yüzde Dağılımları	53
Çizelge 4.5.	Çalışanların Algıladıkları Serbestlik Tanıyan Liderlik Yaklaşımına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Frekans ve Yüzde Dağılımları	54
Çizelge 4.6.	Çalışanların Algıladıkları Yönetici Serbestlik Tanıyan Liderlik Yaklaşımına Ait Puanların Dağılımı	56
Çizelge 4.7.	Çalışanların Algıladıkları Yönetici Serbestlik Tanıyan Liderlik Yaklaşımına Ait Puanların Dağılımı	57
Çizelge 4.8.	Normal Dağılım Testi Sonuçları	58
Çizelge 4.9.	Cinsiyet ile Motivasyon ve Liderlik Arasındaki Mann-Whitney U Analiz Testi Sonuçları	59
Çizelge 4.10.	Yaş Göre Motivasyon ve Liderlik Arasındaki Kruskal Wallis Analiz Testi Sonuçları	60
Çizelge 4.11.	Mezun Olunan Alana Göre Motivasyon ve Liderlik Kruskal Wallis Analiz Testi Sonuçları	62
Çizelge 4.12.	Mezun Olunan Alanlara Göre Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutları ve Motivasyon Alt Boyutlarına ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Sonuçları	62
Çizelge 4.13.	Algılanan Yönetici Liderlik Alt Boyutları ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki Regresyon Analiz Sonuçları	63
Çizelge 4.14.	Liderlik Alt Boyutları ile İçsel Motivasyon Arasındaki Regresyon Analiz Sonuçları	64
Çizelge 4.15.	Liderlik Alt Boyutları ile Dışsal Motivasyon Arasındaki Regresyon Analiz Sonuçları	65

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

BESYO	: Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
SS	: Standart Sapma
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama (veri toplama gerecindeki ölçek skorları için kullanılmıştır)
f	: Frekans
%	: Yüzde
N	: Araştırma evrenini oluşturan ilaç firması çalışanları kümesi
p	: Anlamlılık Düzeyi
C_3^2	: Ki-Kare

ÖZET

Çağdaş Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisi: Bir ilaç Firması Örneği

Günümüzde işletmelerin başarılarını önemli ölçüde etkileyen faktörlerden ikisi liderlik ve motivasyon konularıdır. Yöneticilerin sergiledikleri liderlik yaklaşımları, çalışanların motivasyonlarını etkileyebilmektedir.

Bu çalışmada, liderlik ile ilgili tanımlar ve liderlik yaklaşımları ele alınırken; motivasyonun tanımı ve önemi, motivasyon araçları, yaklaşımları ve işyerinde motivasyonu etkileyen unsurlar da ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Konu ile ilgili durumu belirlemeye yönelik tanımlayıcı bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın amacı; bir ilaç firmasında algılanan yönetici liderlik yaklaşımları ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu ilaç firmasında çalışan 600 birey örneklem grubunu oluşturmuştur. Elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için frekans, yüzdelik, aritmetik ortalama ve standart sapmaları gibi tanımsal istatistikler yapılmış olup; verilerin dağılışının normal olup olup olmadığını test etmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov dağılış testi yapılmıştır. Veriler normal dağılış göstermediğinden parametrik olmayan(non-parametrik) istatistik testler olarak; ikili karşılaştırmalardan Mann-Whitney U testi, ikiden fazla karşılaştırmalarda Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Algılanan liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişki basit doğrusal regresyon analizi test ile edilmiştir.

Çalışmanın bulgularına göre; çalışanların yöneticilerinde algıladıkları liderlik yaklaşımının cinsiyet göre farklılık göstermediği, yaşa göre ise farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Algılanan yönetici liderlik yaklaşımı ile çalışan motivasyonu arasında güçlü bir ilişki olduğu, dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik yaklaşımının serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımına göre daha fazla algılandığı, dönüşümcü liderlik yaklaşımının içsel ve dışsal motivasyon üzerinde daha fazla etkisi olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, İlaç Firması

ABSTRACT

Modern Leadership Approaches And Relationship With Employee Motivation: A Pharmaceutical Company Sample

Two factors affecting success of foundations in our day are leadership and motivation subjects. The leadership approaches that managers exhibit, can affect motivation of employees.

While discussing the conceptions like; descriptions related to leadership and theories of leadership in this study; description and significance of motivation, motivation patterns-theories and factors affecting motivation at workplace were investigated as well. A descriptive research towards defining the situation related to subject was included. In this regard; the purpose of this study, is to investigate the relationship between motivation of employees manager leadership approaches. 600 individual working in a Pharmaceutical Company consisted of sample group. For statistical analysis of data obtained, statistics like frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation were carried out, and in order to test whether the data distribution is normal or not, Kolmogorov-Smirnov distribution test. As the data does not show a normal distribution as a non-parametrical statistical test: Mann Whitney U test, from double comparisons, in more than two comparisons; Kruskal Wallis test were applied. The relationship between perceived leadership approaches and employee motivation were tested through simple linear regression analyze test.

According to finding of study, leadership approach that employees perceive in their managers doesn't show any difference in gender, but age were determined. It was found that there is a strong relationship between perceived manager leadership approach and employee motivation, transformational and subscriber leadership approach is perceived much than leadership approach that provides freedom, transformational leadership approach has more effect on internal and external motivation.

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Internal Motivation, External Motivation, Pharmaceutical Company

1. GİRİŞ

Hızla bir değişimin yaşandığı günümüzde değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal koşullar karşısında örgütlerin rekabet gücünü etkileyen faktörlerden biriside örgütlerin yöneticisi durumunda olan kişilerin sahip olduğu liderin gücüdür. Yalnızca verimliliği ve mevcut durumu korumayı temel alan klasik yönetici anlayışı ile örgütün yoğun rekabet ortamında ve hızla değişen koşullar ve özellikle belirsizlik ortamında örgütün hedeflerine ulaşması güç bulunmaktadır. Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir(1). Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna yeteneği gerektirmektedir (2). Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hâle dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hâle gelmiştir (3).

Yöneticilerin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı, konunun önemini daha da artırmaktadır. Gerçekten yöneticilerin, kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları ve liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir (3).

Bunun yanısıra lider, sadece teşvik ve özendirme araçlarını kullanarak değil, motivasyon yöntemlerini kullanarak da çalışanlarını motive eder. Bunun da ötesinde, lider sahip olduğu kişisel ve yönetsel özellikler ile sahip olduğu güç kaynakları ile de çalışanlar üzerinde motive edici etkiye sahip olur. Bundan dolayı çalışanların motive edilmesinde lider kilit bir role sahiptir. (5). İlgili Türkçe yazında yapılan taramalarda ilaç firması çalışanları üzerinde yapılan benzer araştırmaların genel olarak; çalışan motivasyonu (6), iş doyumu ve kurumsal bağlılık (7) ve örgütsel adalet (8) gibi konular üzerinde yapıldığı gözlemlenmiştir. İlaç firması özelinde yöneticilerin çağdaş liderlik

yaklaşımlarını çalışanların algısıyla değerlendiren ve çalışanların motivasyonları ile ilişkisini içsel ve dışsal motivasyon boyutları ile ele alan çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu tez çalışmasının amacı; bir ilaç firmasındaki yönetici liderlik yaklaşımlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının ortaya konulması ve çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları ile ilişkisinin sorgulanmasıdır. Bu amaç çerçevesinde tezin genel bilgiler bölümünde liderlik tanımlarından, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklardan, liderliği etkileyen faktör ve fonksiyonlardan, geleneksel ve çağdaş liderlik kuramlarından bahsedilmiş ve motivasyon kavramı ayrıntılı olarak ele alınmış; motivasyonun tanımı ve önemi, motivasyon araçları, yaklaşımları ve işyerinde motivasyonu etkileyen unsurlar incelenmiştir. Yapılan araştırmalar tarih sırasıyla verilmiştir. Çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir uygulama çalışması da tezin üçüncü bölümünde yer almaktadır. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, kısıtları, evreni, veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiş; son olarak da araştırma bulguları yorumlanarak hipotezler çerçevesinde sonuçlara varılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın, ele aldığı boyutlar açısından ve farklı işletmelerde yapılmış çalışma sonuçları ile karşılaştırma olanağı tanıyacak olması yönünden alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.GENEL BİLGİLER

2.1. Liderlik Tanımı

Yazında liderlik konulu birçok çalışma gerçekleştirilmiş, farklı liderlik yaklaşımları geliştirilmiş ve işletmenin amaçlarına ulaşmada nasıl bir liderlik yaklaşımının daha verimli olacağı sorusuna çeşitli yönlerden cevap aranmıştır (4).

Yazında liderliğin tanımı, özellikleri ve türlerine ilişkin birçok yaklaşım ve ampirik yazın bulunmaktadır. Liderlik, üzerinde çok çalışılan ve tartışılan bir konu olmasına rağmen, gerek kavramsal gerekse kuramsal açıdan henüz tam olarak açıklığa kavuşturulamamıştır. Liderlik kavramının farklı yazarlar ve araştırmacılarca, farklı bilim dallarında, değişik açılardan yapılan farklı tanımlamaları bulunmakla beraber, üstünde uzlaşmaya varılmış tek bir liderlik tanımı bulunmamaktadır (8).

Liderlik, yıllar içerisinde yaşam şartlarında meydana gelen ekonomik, siyasi, askeri, her tür değişimden etkilenmiştir. Bu değişimler liderlik tanımlarına da yansımıştır (9).

Birkaç liderlik ve lider tanımı yapacak olursak; liderlik, amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneğine denir (10).

Bir başka tanıma göre, Liderlik, belirli şartlar altında, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve o kimselerin yeteneklerini geliştirmesi konusunda motive etmesi anlamını taşımaktadır(11). Eren E. (2) liderliği, “bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır” şeklinde tanımlamıştır. Diğer bir tanıma göre, liderin, kendini samimiyetle izleyenlere ulaştırabilme, farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilme, izleyicilerini amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğidir (12).

Çeşitli kaynaklar tarafından yapılmış tanımlara bakıldığında liderlik sürecinin temelini, bir kişinin, diğerlerini etkileyebilmesinin oluşturduğu görülmektedir. Liderlik konusu ile ilgili araştırmalar genel olarak, liderin başkalarını neden ve nasıl etkilediği; bu etkilemede hangi mekanizmaların rol oynadığı ve diğerlerini etkilemede liderlerin kullandığı güç kaynakları üzerine yapılmaktadır(13). Liderlik için, bireyin üst bir kademede görevli olması, resmi yetkilere sahip olması gibi özellikler gerekli değildir. Liderlik değişik kademelerde gerçekleşebilmektedir. Önemli olan grubu peşinden

sürükleyebilmek, amaçlar belirlemek ve bu amaçlar doğrultusunda grubu yönlendirebilmektir (14).

2.1.1.Liderlik Yaklaşımları

Liderlikle ilgili bu güne kadar pek çok teorik ve uygulamalı çalışma yapılmıştır. Başlangıçta liderliğin, liderlerin kendi kişisel özelliklerinden meydana geldiği düşünülmekteydi(14). Meydana gelen çeşitli durumlar neticesinde liderlik için yalnızca kişisel özelliklerin yeterli olmadığı görülmüş ve liderlerin, yönetimleri esnasındaki davranışları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Ancak bir süre sonra yönetim için liderlerin sahip olduğu bu özelliklerin de yetersiz kaldığı anlaşılmış ve liderlerin davranışlarında durumların önemli olduğu tespit edilmiştir. Bunun üzerine araştırmacılar tarafından yönetimdeki durumsal etkenler üzerinde incelemeler yapılmış ve halende çeşitli araştırmalar yapılmaya devam etmektedir.

Çizelge 1.2. Liderlik Yaklaşım ve Araştırmalar (15)

ZAMAN	LİDERLİK YAKLAŞIMI	AÇIKLAMALAR
1950 ve öncesi	Özellik Yaklaşımı	Liderlik kabiliyeti doğuştan gelmiştir. Kişinin yaradılışında mevcuttur.
1950 – 1960 arası	Davranış Yaklaşımı	Liderlik etkinliği, liderlerin nasıl davrandıkları ile ilgilidir.
1960 – 1980 arası	Durumsallık Yaklaşımı	Etkili liderlik için uygun durumlar gereklidir.
1980 ve sonrası	Alternatif Yaklaşımlar	Liderlik için vizyon gereklidir.

2.1.1.1.Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, liderlik ile ilgili geliştirilen ilk yaklaşım olma özelliğini taşımaktadır. Bu yaklaşıma göre, liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak öne çıkması, kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır. Özellikler

yaklaşımına göre, liderlik doğuştan gelen bir durumdur, insanlar sonradan lider haline gelemeyizler. Bu yaklaşıma göre, insanlar doğuştan gelen bazı özellikleri sayesinde diğerlerinden ayrılırlar.

Ancak bilim adamları arasında bu konuda tam bir görüş birliğine varılamamıştır. Bunun nedeni, araştırmalar sırasında grubun diğer üyelerinin veya takipçilerin dikkate alınamamasıdır. Çünkü, lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yaptığı ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler, liderin başarısında oldukça önemli bir etkidir (15).

2.1.1.2.Davranışsal Yaklaşımlar

Bu yaklaşımın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (16).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunlardan başlıcaları: Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton ‘un Yönetmel Diyagram Modeli çalışmasıdır. Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki konuyu önemsemeleridir: Birincisi “işe veya göreve yönelik olma”, ikincisi “ kişiye yönelik olma “ boyutlarıdır(1). Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik/önderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Davranışsal yaklaşımlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla beraber çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmişlerdir.

2.1.1.3. Durumsallık Yaklaşımları

Bu yaklaşım, içinde icra edilen duruma özgü olarak değişen liderliktir. Örneğin, bazı durumlarda daha katılımcı bir yaklaşım gerekirken, diğerleri otokratik tarzı gerektirebilir. Ayrıca aynı kuruluşun farklı düzeylerde, gerekli liderlik tarzı açısından farklılıklar olabilir (17).

Yani ortaya çıkacak farklı durumlara göre liderlerin yönetimde farklı yaklaşımlar sergilemeleri gerekebilir (18). Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör içinde bulunulan koşullardır. Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir (15).

Durumsallık yaklaşımları arasında; Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Hersey-Blanchard Modeli, Yol-Amaç Yaklaşımı, vb. sayılabilir. Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olmayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzının etkinliğe neden olabileceği, bazı durumlarda da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir (19).

2.1.1.4.Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Burns'un 1978 yılında yapmış olduğu dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik ayrımını esas alan Bass (1985) ve Bass ve Avolio (1988), modele dayalı olarak dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik modelini ampirik olarak tekrar incelemiştir(11). Bu incelemede araştırmacılar liderlik tarzlarını dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde üç boyutta ortaya koymuştur (20)

2.1.1.4.1. Sürdürümcü (Transaksiyonel) Liderlik

Sürdürümcü liderlik yaklaşımı, daha önce ortaya atılan liderlik yaklaşımlarından farklı olarak birtakım özellikler içermektedir. Sürdürümcü liderlik yaklaşımında ödüller performansa bağlı olarak verilmektedir. Grubun başarılı olması için bireysel çıkarlar vurgulanır. Planlar uzun dönemlere yayılır.

Burns, sürdürümcü liderlik kavramını, "lider ile izleyicisi arasında bir alışveriş ilişkisi" olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımda liderin sorumlu olduğu ve yerine getirmesi gereken birtakım görevler vardır. Lider, astlarına bu görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmeleri karşılığında tatmin edici ücretler teklif eder. Bu karşılıklı olarak yerine getirilen alışverişin konusu ekonomik, politik veya psikolojik olabilmektedir. Yerine getirilen alışveriş sırasında her iki taraf (lider ve astları) da birbirlerine bağımlıdırlar(13). Fakat, karşılıklı olarak söz verilen görevler yerine getirilip ödüller alındıktan sonra bu bağımlılık ortadan kalkar. Yani iş bitip her iki taraf da amaçlarını

elde ettikten sonra herkes kendi yoluna gidecektir. Burada bir liderlik sürecinden söz edilebilir ancak bu süreç lideri ve takipçileri karşılıklı olarak daha üst seviyelere taşıyan cinsten bir liderlik süreci değildir (15).

Burns'ün fikirlerinden yola çıkarak çeşitli araştırmalar gerçekleştiren Bass ise sürdürümcü liderliği şu şekilde tanımlamaktadır: Sürdürümcü liderler, astların sorumluluklarını, liderin beklentilerini, yerine getirilmesi gereken görevleri ve liderlerine itaat etmelerinden dolayı kişisel çıkarlarına uyan yararları astları için açıklamaktadır(21). Bundan dolayı da, sürdürümcü liderlik, liderin astlarına ödül sunduğu ve karşılığında da astlarının performanslarını ve çabalarını aldığı bir değiş-tokuş sürecine dayanmaktadır. İzleyenler lidere karşı güven, saygı, bağlılık, hayranlık duymaktadır ve kendilerinden beklenenin daha fazlasını yapma isteğindedir. Sürdürümcü lider, izleyenlerin kendilerini aşmalarına, liderin de grubun veya örgütün devamını sağlamak için kendi menfaatlerinden fedakarlık etmelerine dayanır.

Sürdürümcü lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda transformasyonel liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da transaksyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır (1).

2.1.1.4.2.Sürdürümcü Liderliğin Boyutları

Sürdürümcü liderlik şu boyutlarda gerçekleşmektedir:

Koşullu Ödüllendirme: Liderin bir görevi vardır ve bu görevi yerine getirilmesi için astlara birtakım ödüller vadeder ve istenilen performans yerine getirilip iş bittiği takdirde astlar çeşitli şekillerde ödüllendirilir.

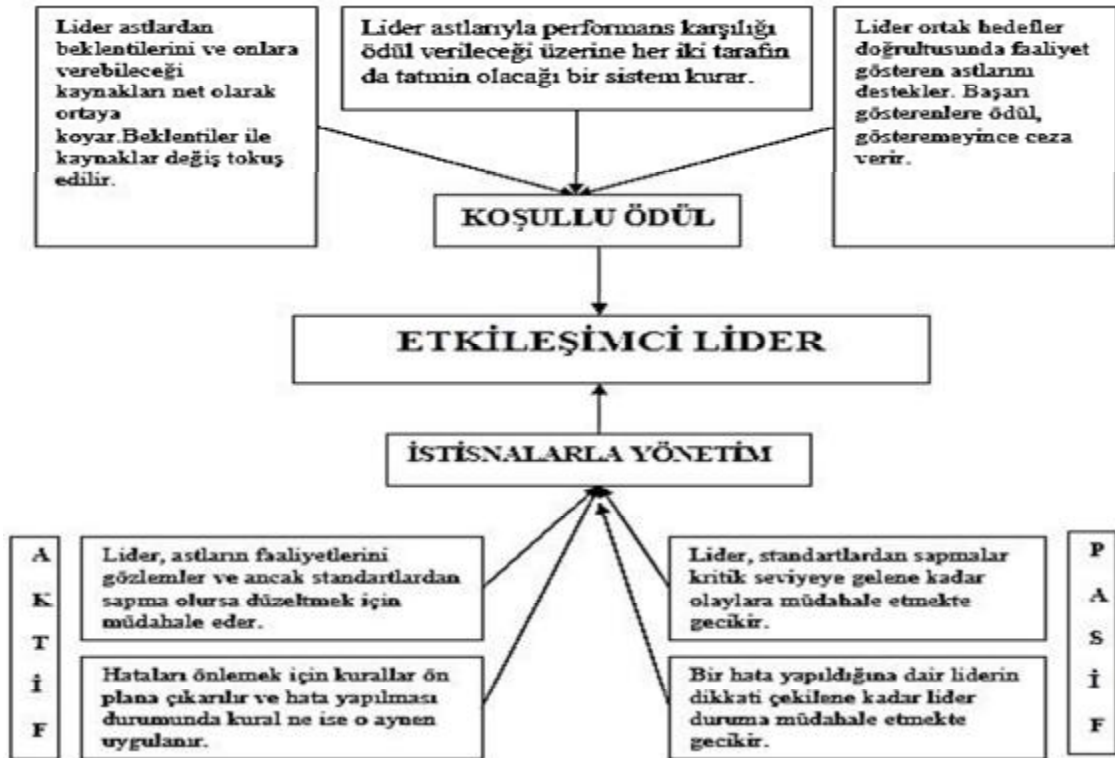
İstisnai Yönetim (Aktif ve Pasif): Lider işler yolunda gitmediği zaman duruma müdahale eder. Etkileşimci liderliğin bu boyutu aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır. Aktif lider, sapmalar ve düzensizlikler olduğu zaman harekete geçer. Gözler ve kurallar ile standartlardan sapmaları araştırır, düzeltici önlemler alır. Pasif lider ise sadece standartlar karşılanmadığında müdahale eder. Önceden belirlenmiş prosedüre uymama eğilimi ortaya çıktığında harekete geçer.

2.1.1.4.3.Davranışların Karşılaştırılması

Genel olarak bakıldığında koşullu ödül davranışı, liderin astlarla olan ödül-amaç ilişkisini yapılandırmasını, astların çalışmaya başlaması ve gerekli oldukça çalışma esnasında düşen performanslarının yükselmesi için, astların sadece liderin amaca yönelik başarılarının ödüllendirilmesini ve ancak astların çabaları hedef doğrultusunda desteklenmesini içerir.

Bu tip davranış tarzının uygulanması sonucunda lider, astlarla üzerinde anlaştığı performans kriterlerine ulaşabilir fakat daha yüksek bir performans elde edemez. Bunun sonucunda iş motivasyon araçlarının da azalmasından dolayı giderek rutinleşir ve bu yönetim tarzı astlar üzerinde stres yaratmaya başlar.

Eğer yönetici sadece ceza yöntemine başvuruyor ve işlere müdahale etmek için mutlaka birşeylerin aksamasını bekliyorsa bu durumda istisnalarla yönetimden bahsedilir. Bu yönetim davranışında lider, halihazırda daha önce belirlenmiş olan kuralları uygulama yolunu izler. İşlerin yapılması esnasında ortaya çıkan standart dışı durumlar halinde ise lider, kendi inisiyatifi ve otoritesi ile bir karara varmaktansa daha önceden belirlenmiş olan kuralları uygulamayı tercih eder (21).



Şekil 2.1. Etkileşimli Lider Davranışları Modeli (21)

2.1.1.4.4. Sürdürümcü Liderliğin Özellikleri

Sürdürümcü liderliğin sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz;

□ Kamuoyu lideri, kitle iletişim araçları ve kamu arasında bir aracı işlevi görür. Aracılık işlevi zaman zaman arkadaşlık, aileler ve komşular gibi küçük gruplar arasında gerçekleşir. Aracılık yaygın bir eylem değildir ve takipçilerin menfaatlerini düzenlemeye yönelik olarak şahsi bir niteliğe sahiptir.

□ Bir yasama erki lideri, değişimlere önyak olmak için gereklidir. Bu tür liderlik şahsi hürriyet ve toplumsal kuralların yaygınlaşması süreciyle bağlantılıdır. Ancak yasama erki liderleri klasik bir sorunla karşı karşıyadırlar: Yerel ve ulusal menfaatlere hizmet etmek, halkın iradesine uymak veya kendi bilgilerine göre yasa çıkarmak.

□ Yürütme erki liderleri, güvenilir siyasi ve kurumsal destekten yoksun olabilirler. Bu tür liderler bürokratik kaynaklara dayanmak ve onları kullanmak zorundadırlar. Bununla birlikte halkla iletişim kurmak zorundadırlar. Karar vericiler olarak hem çeşitli fırsatları hem de zorlukları bulunmaktadır. Yürütme erki liderinin bir “karar paketi” ile ilgili olarak toplumu yönlendirme kapasitesi bunun güzel bir örneğini teşkil eder.

□ Grup liderleri, grubun kendi içinden ortaya çıkarlar ve iletişim sürecinin merkezinde yer alırlar. Bunların resmi bir yetki ve etkileri bulunur ve grubun değerlerini yansıtır.

□ Bürokratik liderler, insan ve maddi kaynakların organize edilmesine yönelik bilinçli kararların ürünü olarak ortaya çıkarlar. Bu tür liderlerin resmi yetkileri kurumun amaç, değer ve işlemlerinde açıkça ifade edilmiştir. Bürokratik liderin temel değerleri, geleceği tahmin edebilme ve istikrar sağlamadır.

□ Siyasal parti liderleri, seçmenleri organize etmeye yönelik olarak faaliyet gösterirler. Siyasal parti liderliği kolektif liderlik için bir araçtır. Kamusal ihtiyaçların hükümete ulaştırılması veya tersi bir sürecin gerçekleşmesi için çalışırlar. Bu tür liderler toplumsallaşma, kurumlara karşı tepkinin bir aracı ve menfaatlerin toplulaştırılması veya iletişim aracı olarak da işlev görür(22).

2.1.1.5.Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik en genel şekli ile insan ve değişim odaklı bir yaklaşımdır. İnsanlar üzerinde bir dönüşüm elde ederek örgütün değişimi ve çevresel şartlara ayak uydurmasını sağlamak amaçtır(23).

Araştırmacılar dönüşümcü liderlik ile ilgili değişik fakat birbirini tamamlayan tanımlar ortaya koymuşlardır:

Burns, dönüşümcü liderliği liderler ve iş görenlerin istenilen değişimin elde edilmesine dayanan güdülerinin karşılıklı bağlantılar doğrultusunda işbirlikçi hedeflerin takip edilme süreci olarak açıklamıştır.

Yukl'un dönüşümcü liderlik ile ilgili tanımı şu şekildedir; dönüşümcü liderlik, örgüt üyelerinin varsayımlarındaki ve davranışlarındaki büyük değişiklikleri etkileme ve örgütün misyon ve amaçlar için birlik oluşturma sürecidir.

Dillard'a göre dönüşümcü liderlik; gücün kaynağı olan insan isteklerine ilham veren, anlamlar kazandıran ve farkında olunmayı arttıran bir tarzda izleyenlerinin duygularına erişmeyi sağlayan bir beceridir.

Diğer bir tanıma göre dönüşümcü lider, güçlü vizyona dayanan, dönüştürücü gelecek odaklığı algılayan ve gerçekleştiren, diğer taraftan büyük çaptaki bir değişimi öngören, örgüt kültüründe yoğunlaşarak paylaşılmış bir vizyonla gelecek odaklı güçlü bir yapı oluşturma eğiliminde olan kişidir(22).

Tüm bilim adamlarının konu hakkındaki çalışmalarını göz önüne alarak dönüşümcü liderliği en genel bir biçimde şu şekilde tanımlayabiliriz: gelecekle ilgili paylaşılan bir vizyon ortaya koyan ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirebileceklerine dair motive eden, çalışanlarına model olan ve onların kendisi ile özdeşleşmesini sağlayan, çalışanlarına kendilerini aşmaları için ilham veren, onlarla bireysel olarak ilgilenen, yapılan işlerin ahlaki değerler çerçevesinde sürdürülmesini temin eden ve sonuçta beklentilerin ötesinde bir performans elde eden kişidir.

Conger ve Kanungo'ya göre bir liderin dönüşümcü olarak algılanabilmesi için yerine getirilmesi gereken koşullar vardır:

1. Lider, fırsatları görmeli ve bunu gerçekleştirebilecek vizyonu oluşturmalıdır.

2. Vizyon takipçilere anlatılmalı ve takipçiler bu dönüşümün gerekli olduğu konusunda ikna edilmelidir.
3. Liderin kişisel başarıları, fedakarlığı ve risk alması takipçileri ona güvenebilecekleri ve onun vizyonunun peşinden gidebilecekleri konusunda inandırmalıdır.
4. Lider, takipçileri vizyonun gerçekleştirilebilir olduğuna ikna etmelidir(28).

2.1.1.5.1.Dönüşümcü Liderlik Davranışları

Dönüşümcü liderliğin farklı bilim adamları ve farklı örneklerle ele alınışında en belirgin ortak nokta şudur: Dönüşümcü liderlik, toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü lider; özgürlük, barış, eşitlik, insancılık gibi üstün değerler yoluyla izleyicileri yönlendirir ve korku, baskı, kıskançlık ve aşırı rekabet gibi duygusal faktörler devrede değildir.

Dönüşümcü liderliği tamamlayıcı dört unsur bulunmaktadır. Bunlar; karizma(ideal etki), ilham verici liderlik, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi. Bu dört unsurun bir araya gelmesiyle başarılı bir liderliğin ortaya çıkacağı düşünülmektedir. İlk olarak dönüşümcü liderler astların ve onların değerlerinin önemsenmesine dikkat ederler; sonra astlar enerjilerini örgüt başarısı için kullanmaları konusunda motive edilir ve en son olarak da liderlerin astların ihtiyaçlarını geliştirmeleri konusunda etkili olduğuna inanılmaktadır (18).



Şekil 2.2.Dönüşümcü Liderlik Davranışları ve Çıkış Noktaları (18)

Karizma (İdeal Etki): Karizma yaklaşımına göre, karizmatik liderin 3 temel kişisel karakteristiği bulunmaktadır; yüksek bir özgüven, yüksek bir etkilime ve baskın olma gereksinimi ve kendi inançlarının doğru olduğu konusunda izleyicilerini ikna etme. Liderler bu liderlik davranışlarını sergilemek suretiyle astlarını görevlerini en iyi şekilde yerine getirme konusunda ikna etmektedirler.

Dönüşümcü liderliğin bileşenlerinden ilki olan karizma, liderlik için gerekli bir öğedir, ancak tek başına dönüşüm süreci için yeterli değildir. Karizmatik liderler, kendi inançları çerçevesinde güvenilir ve çok farklı amaçlara sahip kişiler olarak kendilerini görürler. İzleyenler, lidere saygı duymanın ve güvenmenin ötesinde, aynı zamanda onları bir kahraman olarak görebilirler. Karizmatik liderler, bir anlamda izleyenlerin kendilerine sınırsız biçimde itaat etmelerini bekleyebilir. Örgütlerde veya sosyal hayatın içinde bazı kişiler karizmatik özelliklere sahip olabilirler, ancak bu özelliklere sahip olmak tek başına dönüşümü sağlamak için yeterli değildir(23).

Bu nedenle, Bass ve Avolio lidere atfedilen karizma ile liderin davranışlarıyla oluşturduğu karizmayı birbirinden ayırmıştır (30).

□ *İdeal etki (Atfedilen):* İdeal etki hem lidere hem de astlara göre tanımlanmaktadır. İdeal liderler; astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutarlar, kişisel kazanç sağlamak için güç kullanmazlar, yüksek ahlaki standartlara sahip olmakla birlikte astların önüne iddialı hedefler koyarlar.

□ *İdeal etki (Davranış):* İdeal davranışları sergileyen liderler astlarının üstünde olumlu etkiler yaratır. Astlar kendilerini liderle özdeşleştirir ve lidere birtakım değerler atfedilir.

İlham Verici Liderlik: İlham verici güdüleme dönüşümcü liderlikte ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü astlar liderin amaçlarına çekilirse, ilham verici davranış ortaya çıkabilir. Bass (1985) “*lider istenilen hedefleri ve onlara nasıl ulaşılabilceğini göstermesinden dolayı liderin önerilerinin bir sonucu olarak iş görenler kendilerini daha güçlü hissederlerse, o zaman önder ilham vericidir*” ifadesini kullanmıştır. İlham verici güdülemede güçlü ve başarılı olan liderler astlarında takım ruhunun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Lider, astların işlerine anlam kazandırarak, güdüleme ve ilhamı arttıran bir şekilde davranır. Buna bağlı olarak da takım ruhu artar.

Zihinsel Teşvik: Dönüşümcü liderliğin diğer bileşenlerinden birisi de zihinsel teşvik veya entellektüel uyarım davranış bileşenidir. Zihinsel teşvik davranış bileşeni

sayesinde dönüşümcü liderler; izleyenlerinin zekâ, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini girişimci ve üretken düşünce biçimine sevk etmektedirler(16). Zihinsel teşvik ve entelektüel uyarım bileşeni ile izleyenler yüksek ahlak ve cesarete sahip olurken liderlik özelliklerini de geliştirirler(24).

Bireysel İlgi: Dönüşümcü liderler, her astla tek bir birey olarak ayrı ayrı ilgilenmekle birlikte, başarılı deneyimler yaratmak ve astları teşvik etmek amacıyla çeşitli projeleri devretme eğilimindedirler.

Bireysel ilgi davranışı gösteren liderler astları tarafından klavuz olarak algılanır. Liderler, astlarını yeni fikirler üretmek, yeni çözümler ortaya çıkarmak ve bunları ortaya koyabilmeleri için teşvik etme eğilimindedirler.

Bireysel ilgi göstermenin başka bir yolu da astların zayıf oldukları konularda yapıcı bir şekilde eleştirilmeleridir. Bu eleştiri yıkıcı olmak için değil, kişinin kendisini daha da geliştirebilmesi amacıyla olmalıdır.

Liderler sıklıkla astlarıyla ikili görüşmeler yapmalı ve fikirlerini paylaşmalıdırlar ve tüm bu davranışlarda bulunurken sempatik, güler yüzlü ve anlayışlı olmaya dikkat etmelidirler.

Kısaca özetlersek bireysel ilgi davranışları şunlardır:

- ü Lider astların her birini ayrı bir birey olarak ele alır; ilgiyle ve içtenlikle dinler.
- ü Lider, astların ilgi alanlarını, ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve hedeflerini dikkate alır.
- ü Lider astların eğitim ve gelişimiyle ilgilenir, öğretmen ve danışman rolü üstlenir.

Dönüşümcü liderlikte; liderler ve izleyicilerin daha yüksek motivasyon ve moral düzeyi elde etmek için birbirlerini etkileyecek şekilde bir ya da daha fazla kimsenin diğerleri ile ilgilenmesi söz konusudur (18).

Sonuç olarak dönüşümcü liderler, çalışanların motivasyonunu en yüksek seviyeye çıkarabilmek için kişisel güç kaynaklarına ve niteliklerine dayanırlar; astlarını etkilemek ve sonuç almak ve örgüte etkili olarak katkıda bulunmaları için teşvik edici bir model olarak davranmaktadırlar.

2.1.1.5.2.Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları

2.1.1.5.2.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Burns, liderlik konusunda Alman sosyolog Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından yola çıkarak dönüştürücü ve davranışçı liderlik olmak üzere bir ayrıma gitmiştir.

Burns yaptığı çalışmada liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme olarak tarif etmektedir. Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız fakat birbiriyle ilişkilidir(22).

Dönüşümcü liderlik daha çok valf inanç ve takipçilerinin ihtiyaçlarını değiştiren liderler üzerine temellendirilmiştir.

Burns'e göre; lider ve ast konumunda olan her iki taraf da amaçlarına ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilirler. Bu şekil bir ilişkide ortak bir amaca ulaşmak için birlikte sarf edilen bir çaba söz konusu değildir karşılıklı bir pazarlık söz konusudur ve bu da davranışsal liderliktir. Sadece liderlik sürecini kullanarak (karşılıklı çıkarlar söz konusu değil, lider astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutmaktadır) astların amaç ve değerlerini değiştirip şekillendiren ise dönüşümcü liderdir.

Eğer lider ve astlar arasındaki davranışlar her iki tarafın da ihtiyacını karşılıyorsa davranışsal liderlik astlar tarafından tatmin edici olarak kabul edilecektir. Bu aşamada davranışsal liderin değerleri sorumluluk, doğruluk ve kararlılık olacaktır. Dönüştürücü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerlerle ilgilenmektedir. Dönüştürücü lider bu özelliklerini kullanarak astların moral ve motivasyon seviyesini en yükseğe çıkarmaktadır.

2.1.1.5.2.2.Bernard Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Bass'ın dönüşümcü liderlik yaklaşımı liderin astlar üzerinde sahip olduğu etkiyi kapsamaktadır. Astlar lidere güven, saygı ve sevgi hisleri ile bağlıdırlar fakat bunun yanında dönüşümcü lider astları için aynı zamanda bir öğretmen ve antrenördür.

Bass'ın görüşüne göre, dönüşümcü liderlikte karizma her ne kadar çok önemli olsa da tek başına yeterli değildir.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı üzerinde çalışmalar yapmış olan Bass ve Burns temelde aynı görüşleri savunsalar da aralarında bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Burns, pozitif moral kaynaklarının kullanımının ve astların yüksek ideallerinin gerçekleştirilmesi gerekliliğini savunmaktadır. Bass'a göre ise lider, astların motivasyonunu artırır ve organizasyonel bağlılığı yaratır. Bass ayrıca dönüşümcü liderin daha düşük olan temel bireysel ihtiyaçlarına da (örn. Güvenlik, ekonomik ihtiyaçlar...) önem verir ve onları da karşılamaya çalışır.

Burns, dönüşümcü liderliği, liderleri ve astlarını daha yüksek bir etik seviyeye getirmek olarak görmüştür. Buna karşılık Bass, dönüşümcü liderliğin mutlaka etik olacağı konusunda Burns'e katılmamaktaydı.

2.1.1.5.2.3. Avolio'nun Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Avolio, sahip oldukları deneyimlere göre dönüşümcü liderlerin yüksek bir ahlaki seviyeye sahip olduklarını vurgulamıştır. Böylesine yüksek ahlaki değerlere sahip olan lider kendi çıkar ve amaçlarını bir kenara bırakıp astlarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir davranış içinde olacaktır.

Avolio'ya göre dönüşümcü liderlik süreci, astların bilinçaltında yatanı su yüzüne çıkarmaktır. Lider, birbirinden farklı değerler ile ortaya konan davranışlar arasındaki çatışmayı da daha belirgin hale getirir. Burada liderin rolü, kendini ve astlarını ortak bir amaç için birleştirerek daha yüksek değerlere ulaştırmaktır. Bu noktada liderin, astlarını değerleri, ihtiyaçları ve amaçları açısından bir değişime uğratması söz konusudur (22).

2.1.1.5.2.4. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Bennis ve Nanus, dönüşümcü liderliği; hareketi ön plana çıkarmak, astları lidere çevirip, lideri de değişimin ajanları yaparak örgütü değiştiren bir liderlik süreci olarak tanımlamışlardır. Burada astlar, kendilerini bir amaca adayıp kendi kendilerini yönetir duruma geldiklerinde lider olurlar. Bu sırada dönüşümcü lider, bir vizyonu destekleyen değer ve normları ileterek risk alırlar ve riske dayalı bir özgüven modeli oluşturmaya çalışırlar.

Bennis ve Nanus, özel ve kamu sektörlerini kapsamak üzere 90 üst düzey lider üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Bu araştırmaya göre liderler, örgütün temel amaçlarıyla yakından ilgilenen vizyon sahibi kişilerdir. Liderin, ortak bir anlam ve amaç

üzerine kurulmuş olan bu vizyonu ön plana çıkarması örgütün gayret ve çabalarını daha üst seviyelere çıkarmaktadır (22).

2.1.1.6.Serbestlik Tanıyan Liderlik Modeli

Çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakıldığı bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşımın çalışanların bağımsızlığını artırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi yararları vardır. Gerekli gördüğünde isteyen kişi istediği kimselerle gurup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve böylece en uygun kararları almaktadır. Liderin ise esas görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüş belirtir, fakat bu görüş gurup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır (29).

Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir. En büyük sakıncası da, güçlü bir lider olmadığı zaman, gurubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesidir. Böyle bir durum, çalışanların bunalıma düşmesine ve bunun sonucu örgütsel kaosu ortaya çıkmasına yol açabilir (2).

Bu liderlik stilinde yönetim yetkisini pek kullanmaz. Bu liderlik şekli, gurup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Ayrıca bu tür liderlik stili mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme departmanlarında sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilir. Bu yüzden bu faktörlere serbestliğe dayalı liderlik stilinin (laissez-faire) seçimini etkileyen olumlu faktörler diyebiliriz. Ancak serbestliğe dayalı liderlik stili, liderin otoritesini kullanmasını ortadan kaldırmakta, bu nedenle de gurubu ortak bir amaçta toplama ve belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun bırakmaktadır. Dolayısıyla gurup içinde anarşi ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olamayan kişilerin bulunduğu guruplarda da bu tür bir liderlik modelinin başarılı olamayacağı açıktır. Bu

nedenle bu faktörlere de serbestlik tanıyan liderlik stilinin seçimini etkileyen olumsuzluklar diyebiliriz (29).

2.2.Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon kelimesi Latince “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. Motivasyon süreci içsel bir temelde ortaya çıkan dinamik ve psikolojik olarak harekete geçiren bir süreçtir(49).

“Bireylerin davranışlarını tesvik eden ve kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve topluluğu” olarak da tanımlanabilir. Bu tanımlar doğrultusunda motivasyonun temelini oluşturan üç faktör sunlardır; insanın bir davranışta bulunmasını sağlama, davranışı yönlendirme ve sürdürme, bu davranışı yapmaktan dolayı özel bir mutluluk duyma(30).

Motivasyon, davranışa enerji ve yön veren süreçlerin, bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi sürecidir. Örgüt açısından motivasyon, örgütün herhangi bir üyesini çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğu olarak tanımlanabilir (31).

Motivasyon üç aşamalı bir süreçtir:

1. İnsanı belli bir hedefe doğru iten bir iç uyarıcının varlığı,
2. Bu hedefe varmak için yapılan davranışlar,
3. Hedefe varma

İhtiyaç: İlk aşamayı oluşturan ihtiyaç, bedenle ilgili veya sonradan kazanılan bir gereksinimin eksikliği ya da olmaması durumunda ortaya çıkar. İhtiyaçlar biyojenik veya sosyojenik olabilir. Biyojenik ihtiyaçlar açlık, susuzluk, cinsellik ve benzeri fiziksel ihtiyaçları; sosyojenik ihtiyaçlar ise sosyalleşme sırasında öğrenme yoluyla elde edilen kabul görme, saygınlık kazanma ve benzeri ihtiyaçları kapsamaktadır.

Dürtü: Organizmayı belli bir hedefe doğru davranmaya sevk eden itici bir güç olan dürtünün gücü, organizmanın harekete geçip geçmemesini etkiler. Bu gücün derecesi ise ihtiyacın ne derece fazla olduğuna ve bu ihtiyacı tatmin edecek şeyin elde edilebilir olup olmamasına bağlıdır.

Hedef: Hedefler ihtiyaçları doyurarak dürtülerin giderilmesini sağlayan uyarıcılardır. Bu yüzden pekiştiricidirler. Verimlilikten kaliteye, kurum bağlılığından

alışan memnuniyetine kadar birçok konuda motivasyonun payı vardır. Yaygın kanıya göre, insanlar para kazanmak için çalıştıklarından dolayı motivasyon sorununun ücret artışları, ödüller ve primlerle çözülebileceği düşünülür. Fakat yapılan araştırmalar göstermiştir ki, insanlar asgari geçim şartlarını sağladıktan sonra, paranın çalışma güdüleri arasında dördüncü sıradadır ve insanlar başarı, güç sahibi olma ve büyük bir topluluğa ait olma ihtiyacı nedenlerinden dolayı çalışmaktadırlar.

Başarı güdüsü, kişide üstün bir performans gerçekleştirme, başarılı olma arzusuyla kendini gösterir. Kişi kendine biçtiği yol gereği dış etkenlerden bağımsız olarak önceden belirlediği yüksek standartlara ulaşmak için yılmadan ilerler. Başarılı kişiler aldıkları kararların sorumluluklarını da taşırlar. Onlar için en büyük ödül işin başarılı sonuçlar doğurmasıdır.

İ motivasyona sahip olan kişileri çalışmaya yönlendiren, yaptıkları işe duydukları kişisel ilgi, istek ve işin sağladığı kişisel tatmindir. Bu kişiler için yaptıkları iş tek başına bir motivasyon kaynağıdır. Bu kişilerin çalışmasını güdüleyen dış etken yoktur ve kişi çalışarak zorlu işleri başarmaktan zevk alır; onun için mücadele etmek tek başına bir ödüldür.

Çalışanların ncelikli beklentisinin para olmaması, parasal ödüllere gerek duyulmadığı anlamına gelmemektedir. Elbette ki kar eden bir işletme çalışanlara gerekli ortamı sağlamalı ve karını çalışanlarıyla paylaşmalıdır. Ancak cret, ikramiye, prim gibi demeler, çalışanları sürekli olarak çalışmaya teşvik eden, çalışma isteklerini arttıran bir etken değildir. Bunlar gibi dış motivasyon öğeleri, belirli bir süre için çalışanların motivasyonunu etkiler, memnuniyet duygusu yaratır ancak bir süre sonra motivasyon eski düzeyine döner.

Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. Motivasyon, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelerle yakından ilgilidir(31).

2.2.1.Motivasyon Araçları

2.2.1.1.Ekonomik Araçlar

Günümüzde işletmeler, personeli motive etmek ve yüksek performans göstermelerini sağlamak için çeşitli motivasyon araçları kullanmaktadırlar. Yazında;

geçerliliği genelde kabul edilen ve bir çok araştırma ile saptanan maddi/manevi motivasyon araçlarının; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel/yönetmel araçlar olarak incelendiği görülmektedir.

Motivasyonda ekonomik özendirme araçlarını,

- ü Yüksek Ücret,
- ü Primli Ücret,
- ü Kara Katılma,
- ü Ekonomik Ödül olmak üzere sınıflandırabiliriz.

Bahsedilen bu gereklerin yerine getirilmesiyle işletmeler; nitelikli çalışanları işletmeye çekebilme, halihazırda çalışan nitelikli elemanları işletmede tutabilme ve çalışanları güdüleme konularında başarıya ulaşabilirler(33).

2.2.1.2.Psiko-Sosyal Araçlar

İnsan yapısı, gereksinimleri incelendikçe sadece ekonomik araçlarla motive olmayacağı, bunun yanında psikolojik ve sosyal faktörlerin de önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle işverenlerin, iş görenleri sadece ekonomik araçlar olarak görmemeleri ve çalışanlarını motive etmek için bazı psiko-sosyal araçları kullanmaları gerekmektedir. Ancak bu araçların ne şekilde, ne kadar ve ne zaman kullanılması gerektiği konusunda bir görüş birliğine varılamamıştır. Bu nedenle yöneticiler, kendi inisiyatiflerini kullanarak yeri geldiğinde çalışanları motive etmek için çeşitli psiko-sosyal araçlardan yararlanmaktadırlar(31).

2.2.1.3.Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Örgüt ve yönetmel hedeflerde, çalışanlar arasında motivasyonu arttırıcı bir etken olarak karşımıza çıkar. Bunlar, eğitim olanaklarının yaygınlaştırılması ve yükselme bakımından personellerin önünün açılması, örgüt bazında alınmış olan bir takım kararlara çalışanlarına da dâhil edilmesi, kuruluş içinde iyi bir iletişim ağının meydana getirilmesi, çalışılan ortamın fiziksel şartlarının çalışanlar için daha cazip bir duruma getirilmesi, personellerin özel hayatına daha saygılı olunması, çalışanlara danışmanlık yapılması, adaletli ve devamlı bir disiplin örgüte ve yönetmel özendirme araçları

verimliliği arttırmaya yarayan unsurlardır. Personellerin motivasyonunda, personelin eğitim hali ve kabiliyetleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı yönetici bakımından önemle ele alınması gereken konulardan birini oluşturmaktadır. Yöneticilerin motivasyon konusu ile ilgilenmeleri gerekmektedir. Bunu sebebi, yönetimin başarısı, astların kuruluş hedefleri doğrultusunda çalışmalarına, bilgi kabiliyet ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamasına bağlı olmaktadır. Başka bir deyişle, motivasyon ile performans çok yakından ilişki bir durumdadır. Motive olmayan işgörenin performans göstermesinin beklenmesi, doğru değildir. Bir yönetici astlarını kuruluş hedeflerini gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmeleri gerekmektedir (32).

2.2.2.Motivasyon Teorileri

Motivasyonla ilgili olarak 1900’den günümüze kadar geliştirilen birçok teori vardır. Bu teoriler motivasyonu açıklarken farklı noktaları ön plana çıkarmaları bakımından birbirinden ayrılırlar. Oldukça karmaşık bir konu olan motivasyonu, tüm yönleriyle ele alarak açıklayan bir teorinin geliştirilmediği söylenebilir. Mevcut teoriler daha çok motivasyon konusuna farklı yönlerden katkıda bulunarak anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olarak iki gruba ayrılmaktadır. Kapsam teorileri içsel faktörlere ağırlık vererek motivasyonu kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren faktörlere bağlı olarak açıklar. Süreç teorileri ise kişinin içinde bulunan içsel faktörlerin yanı sıra ağırlıklı olarak dışsal faktörlerle ilgilenir. Buna göre bireyin davranışları ve motivasyonu üzerinde dışsal faktörlerin etkisi büyük rol oynamaktadır(33).

2.2.2.1.Kapsam Teorileri

2.2.2.1.1.Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre insan ihtiyaçları beş temel grupta incelenmektedir;

ü Fizyolojik ihtiyaçlar

ü Güvenlik ihtiyaçları

- ü Sosyal ihtiyaçlar
- ü Kendini gösterme ihtiyacı
- ü Kendini tamamlama ihtiyacı

Çeşitli gruplar altında toplanan bu ihtiyaçlar, Maslow'a göre belirli bir sıra dahilinde ortaya çıkar ve kişi, bir ihtiyacı belirli bir ölçüde giderdiğinde artık bu ihtiyaç onu motive etmemekte, bir üst grup ihtiyacı karşılamaya yönelik çaba sarf etmeye başlamaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi doğrudan doğruya işteki motivasyona yönelik olarak geliştirilmiş bir yaklaşım değildir. Genel olarak insan ihtiyaçlarını belirli bir sıra içerisinde açıklayan bu yaklaşım sonraki zamanlarda çalışanların motivasyonunu açıklamaya yönelik olarak kullanılmıştır.



Şekil 2.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (29)

Şekil 2.3'de de görüldüğü üzere insanların ihtiyaçları basitten karmaşığa doğru belirli bir sıra içinde seyretmektedir. İnsanlar da bu ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çaba içerisinde olurlar. Mesela, karnı aç olan biri arkadaşlık ilişkileri, bir gruba ait olma gibi sosyal ihtiyaçlarıyla motive olamaz. Öncelikle fiziksel olan ihtiyacını gidermeye yönelik bir çaba sarf edecektir.

Bu teoride Maslow'un hiyerarşisi içinde yer alan ihtiyaçların hepsinin yüzde yüz oranında gerçekleşmeyeceği belirtilmektedir. Ortalama bir çalışan fizyolojik ihtiyaçlarının % 85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının % 70'ini, sosyal ihtiyaçlarının % 50'sini, kendini gösterme ihtiyacının % 40'ını ve kendini tamamlama ihtiyacının yalnızca %10'luk bir bölümünü tatmin edebilmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi zaman içerisinde bazı eleştirilere de uğramıştır. Şöyle ki; bu hiyerarşi farklı kültürlerde farklı biçimlerde şekillenecek ve böylelikle yaklaşımın geneli ifade etmede yetersiz kalacağı belirtilmiştir(31).

2.2.2.1.2.Herzberg'in Çift Faktör Yaklaşımı

Bu yaklaşım psikolog Frederic Herzberg tarafından ortaya konmuştur. İnsanın işiyle ilgili olan ilişkisinin temel bir ilişki olduğu ve kişinin işine karşı tutumunu başarı ya da başarısızlığını etkileyeceği inancına sahip olan Herzberg şu sorunun cevabını aramaya yönelmiştir: "İnsanlar işlerinden ne isterler?" Herzberg kişilerden, işlerinde kendilerini iyi ya da kötü hissettikleri zamanları tanımlamalarını istemiştir. Sonuçta bu sorulara verilen yanıtları değerlendirmiş ve kategorilere ayırmıştır(49).

Araştırma ABD'de Pittsburg çevresinde bulunan 11 işletme ve 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bulguların analizi Herzberg ve çalışma arkadaşlarını araştırmaya konu olan kişilerde iki temel değişik faktör grubunun varlığını saptamaya götürmüştür. Söz konusu iki faktör grubu şunlardır:

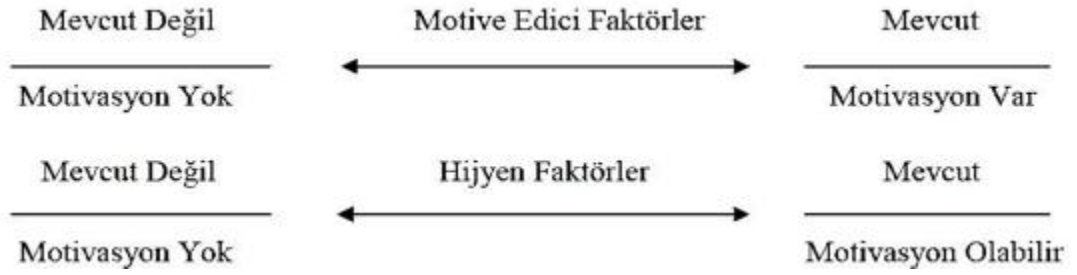
- **Hijyen (Dışsal) faktörleri:** İşletme politikası ve yönetimi, gözetim, gözetmenlerle ilişkiler, iş koşulları, ücret, arkadaşlarla ilişkiler, kişisel yaşam, astlarla ilişkiler, statü ve güvenlik olarak belirlenmiştir.
- **Motivasyonel (İçsel) faktörler:** Motive edişlerindeki güç derecesine göre sırayla; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, gelişme olarak belirlenmiştir(34).

Herzberg tarafından geliştirilen bu teori, kişinin işine karşı tutumunun, işindeki başarıyı ya da başarısızlığı direkt olarak etkileyeceği görüşüne dayanır. Herzberg'in motivasyon-hijyen yaklaşımı kişinin gereksinimleri ve kişiyi tatmin eden ve etmeyen faktörlere ağırlık veren bir yaklaşımdır. Bu teorinin varsayımlarına göre işyerinde is

görenin kötümser olmasına yol açan, isten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyen faktörleri ile işyerinde iş göreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da tatmin sağlayan faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir(34). Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu iş göreni kötümser yapıp doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte yani iş gören sadece bunlara sahip olmakla doyuma (tatmine) ulaşamamaktadır. İş göreni kötümser kılan ve işinden bezdiren bu etmenlere Herzberg, hijyen faktörleri adını vermektedir. Herzberg'in bunlara hijyen etmenler demesinin nedeni bunların iş göreni çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır. Herzberg yalnız hijyen etmenlerinden doyuma ulaşanlarında var olabileceğini kabul etmektedir. Herzberg'e göre bu gibi kişiler, kendini gerçekleştirme ihtiyacının belireceği gelişmiş bir kişilik aşamasına gelmemiş kimselerdir(2).

Herzberg'e göre, iş görenin iş tatmininin ve motivasyonunun sağlanması için her iki grup (motivasyon-hijyen) etmenlerin olması gerekmektedir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir. İş görenlerin işlerini belirlenen düzeyde yapmasını sağlayacak asgari koşulların sağlanmadığı bir örgüt ortamında, amaçlara ulaşılması bir yana iş görenlerin örgüte katkıları da oldukça sınırlı olacak, var olan kapasitelerini bile kullanmaktan kaçınacaklardır. Bu koşulların yokluğu halinde bireylerin çalışması tehlikeye düşer; çalışan isten ayrılmayı düşünebilir.

Herzberg, bu yaklaşımın örgütte uygulanabilmesi için iki aşamalı bir süreç ileri sürmüştür. Örgüt içerisinde tatminsizlik oluşturan koşullar ortadan kaldırılmalıdır. Tatminsizlik durumu ortadan kalktıktan sonra motivasyon faktörleri devreye girmelidir. Tatmin, motive edici faktörlerin varlığıyla gerçekleşir. Bu nedenle teoriye göre, yöneticiler çalışanlarını motive etmek istiyorlarsa, hijyen faktörlerin iyi olmasını sağlamalı, ancak dikkatlerini motive edici faktörler üzerinde yoğunlaştırmalıdır(35).



Şekil 2.4. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi (2)

Eğer Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg'in yaklaşımı karşılaştırılacak olursa aslında bu iki görüş temelde birbirine yakındır. Diğer bir deyimle, Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg'in hijyen etmenleri ile özdeş olmaktadır. Diğer taraftan Maslow'un değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise Herzberg'in özendirici (teşvik edici) faktörleriyle es anlamlı olmaktadır(2). Herzberg'in bulguları ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin birleştikleri husus, ikisinin de "ihtiyaçların giderilmesiyle insanların motive olabileceklerine inanmış olmaları" şeklinde özetlenebilir. Çift faktör teorisinin ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından temel farklılığı, incelediği değişkenlerin niteliği açısından ve doğrudan is ile ilgili bulunmakta ve örgütsel ortamdaki unsurları içermektedir (36).

Bu teorelin yöneticilere mesajı acıktır. Yöneticiler hijyen faktörleri sağlayarak, is tatminsizliğini giderirler, fakat motivasyonu sağlayamazlar. Diğer taraftan; takdir, isin niteliği, zorluğu, kişisel gelişim fırsatları gibi güçlü motive edici faktörleri de yerinde ve zamanında kullanarak yüksek tatmin ve performans elde edebilirler Herzberg çift etmen yaklaşımı, kullanılan araştırma yöntemi, herkese uygulanabilirliğinin bulunmayışı ve bireyin başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde odaklanmış olması yönlerinden eleştirilere uğramıştır. Nitelikli ve niteliksiz is görenler arasındaki farkın, gelişmiş ve gelişmekte olan ülke is görenlerinin durumu dikkate alınmadığı da eleştirilere konu olmuştur. Farklı ülkelerde yapılan araştırmalarda ise Herzberg tarafından hijyen faktörleri olarak sıralanan bazı özelliklerin farklı ülkelerde bir motivator olarak işlev görebileceği tartışılmaktadır(37).

2.2.2.1.2.1.Herzberg'in Çift Etmen Yaklaşımının Dışsal (Hijyen) Etmenleri

1. Ücret

Ücret, personelin temel gelir kaynağı olmakla birlikte, iş görenin ve ailesinin yaşam standartını, statü ve saygınlığını önemli ölçüde belirleyen bir etmendir. Ücret, sadece iş görenin ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz, bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de arttırmış olur. Öte yandan, geleceğin güvence altına alınması gibi bir etkisi de vardır. Bu gibi olumlu sonuçlarıyla ücret artışının iş görenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı kabul edilir(38). Başarısı ücretle ödüllendirilen birey, içsel doyumuna da ulaşmaktadır. Çalışma yaşamında tatmin duygusunu sağlamak açısından para tek etken değildir. Ancak tek gelir kaynakları, aldıkları ücretler olan çalışanların, gerek temel ihtiyaçlarının gerekse de sosyal ihtiyaçlarının karşılanması için paranın vazgeçilmez bir araç olduğu unutulmamalıdır (31).

Örgütlerde, bazı görevlerde, gelir, cabaların artmasıyla orantılı olarak artırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur. Örneğin; satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret bu yöntemin etkili kullanım şekilleridir. Diğer bir yöntem de bu türlü standart yerine, kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yoludur (2). Ancak ücret artışlarının hangi noktada optimal verim sağlayacağını bilmek ve ücret artışlarına ne zaman başvurulacağını belirlemek önemlidir. Ücret artışı ilk aşamada olumlu sonuçlar verebilir. Fakat bu düşüncenin zaman içinde geçerliğini bilmek ya da değerlendirmek daha önemlidir. Diğer yandan iş görenleri işe bağlama veya verimliliği sağlayacak bir motivasyon elde etme amaçlarına yönelik sürekli ücret artışlarına iş görenleri alıştırmak doğru değildir. Zira iş görenden ek bir caba gösterecek davranışı sergilemek için ona her defasında ücret artışı sağlamak gerekecektir. Bu alışkanlığın oluşturulması belirli bir süre verimliliği arttırabilir. Ancak yapılan araştırmalara göre ücret artışının etkisi belirli bir noktaya kadardır. Ücret yönünden tatmin olan kişi için ücret motive edici olmaktan çıkacak, başka ihtiyaç yapıları kişi için motive edici olacaktır (33).

Personeli motive etmek için yöneticilerin uygulayabileceği çözümler arasında ücretlerin adaletli ve rekabet edebilir düzeyde olmasını sağlamakta yer almaktadır (37). Ücretin sadece miktar bakımından yeterli olması da çalışanlar için tek başına bir tatmin oluşturmamakta, diğer etkenlerle beraber genel bir değerlendirme yapmak gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar ücretlerinin yeterliliğinden tatmin duyma yanında

yeteneklerinin ve başarılarının takdir edilmesinden de aynı tatmin duygusunu yaşamalıdır. Yöneticiler tarafından kabul gördüklerini ve kendilerine güvenildiklerini, ayrıca gelecekte işlerinde terfi edebileceklerini de düşünebilmelidirler. Eğer bu unsurların tümü bir araya gelirse, çalışanlar doğal olarak işlerinden tatmin duyarak işletmeye daha çok bağlanacaklardır(38).

2. İşletme Yönetimi ve Politikası

Örgütlerde politika, örgütsel hayatın en önemli gerçeklerinden biridir. Örgütün ortaya çıkması ile birlikte örgütsel politika da hemen kendini gösterir. İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile çalışanların amaçları arasında denge sağlamaktır. Örgütlerin, belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı “insanı sömürmekte” değil, “insanı kazanmakta” aramak gerekir. Bir başka deyişle, işletmeler “para kazanmak” kadar “insan kazanmak” politikasını uyguladığı surece uzun vadeli başarılı olurlar. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yol, iş gören amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve bu arada işletme amaçlarını iş görenlere yaklaştırmak olduğu söylenebilir. Eğer iş gören amaçları ile örgütsel amaç arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki kesim de kazançlı çıkar (35). İşletmelerde çalışanları mutlu ve huzurlu kılan doyum noktalarını sürekli olarak araştırmak ve çalışanları bu noktalara ulaştırmak konusunda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Amaçlarına ve hedeflerine ulaşamadığı için beklentileri ile ihtiyaçları karşılanamayan çalışanlar, doğal olarak başarısız ve verimsiz olacaklardır. Bu nedenle işletmeler, çalışanlarını motive etmek amacıyla pek çok yöntem kullanmaktadır (34).Politika, mantıklı ve dürüstçe olduğu zaman, personel tarafından pozitif bir bakış açısıyla algılanır ve personelin kendisine verilen otoriteyi daha uygun ve doğru kullanması kolaylaştırılır (35).

3. Çalışanlar Arası İlişkiler

Özellikle örgütlerde iki birey arasındaki iletişim, bir üçüncü kişi aracılığı ile yapılır. Bilindiği gibi hiyerarşik ilke gereği her personel, ancak bir üstüyle görüşebilir. Daha üstte bulunan birisiyle iletişimde bulunmak isteyen kişi, hiyerarşik kanalları izleyerek bu amacını gerçekleştirebilir. Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında etkin iletişim olması insanları daha fazla çalışmaya sevk eder.

Etkin iletişim, emir-komuta ilişkisi olmaksızın tüm organizasyon çalışanlarının yakın iletişimde bulunmaları, sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları ve sorun çözme konusunda birbirlerinden destek ve yardım alabilmeleri demektir. Bir örgütü yönetmek, verimliliği arttırmak, örgüt içindeki işleyişi daha kolay ve hızlı bir hale getirmek ancak iletişimle mümkündür(39).

4. İşyeri Koşulları

İş yeri koşulları, çalışanların örgüte ve yaptıkları işe bağlanmasını sağlayan önemli unsurlardan bir tanesidir (31). Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedirler. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir. Sağlıklı ve emniyetli çalışma koşulları olan, sosyal ve emeklilik imkanları iyi olan işletmelerde, daha yüksek bir iş gören motivasyonundan söz edilebilir (34).

Düşük kalitede malzeme ve imkanlarla personelin yüksek standartlara ulaşması mümkün değildir. Ayrıca çalışma koşullarının aşırı lüks olması verimliliği düşürebilir. Bu durumlar personelin dikkatini dağıtabilir. Bu yüzden personel verimliliğini etkileyecek fiziksel koşullar belirlenmeli ve olumsuzluğa yol açabilecek faktörler, imkanlar dahilinde değiştirilmelidir (32).

İş yerinde güvenliğin sağlanması, çalışanları çeşitli hastalık ve kazalardan koruyacağı gibi, veriminde artmasını sağlayacaktır. İş yerinde kazaları önleyecek ve meslek hastalıklarına meydan vermeyecek bir düzenlemenin de yapılması gerekmektedir (34). Böylelikle, personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunabilecektir (2).

5. İş görenin Kişisel Hayatı

Bir kimsenin özel yaşamının işletmedeki görevlerini ya da işlerini yerine getirmede oynadığı rol bilinmektedir. Bu nedenle, bir iş görene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkar bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır. Kişilerin psikolojik sorunlar yaşamamaları için ev ve iş arasındaki dengenin sağlanması özellikle gereklidir. Bu denge sağlanmadığında ortaya çıkabilecek

rahatsızlıklar kişinin motivasyonunu ve doğal olarak da isteki başarısını etkileyecektir(2).

6. Statü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan isin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. İyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir(2).

Çoğu kişi örgüt içinde saygınlık kazanmak, örgütte önemli ve etkili olmak, söz sahibi olmak, güçlü olmak, öne geçmek, yani sosyal statü kazanmak için çalışır ve caba sarf eder. Bir kişinin örgütte iş arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden gördüğü itibar, kişi için önemli bir motivasyon aracıdır. İş gören, kendini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü belirlemeye çalışır. Çalışanın bu değer ve rol algılaması, bireyin gerçek durumunu yansıtır veya yansıtmaz ancak bu algılama çalışanın motivasyonunu etkiler. Algılama olumlu ise çalışanın motivasyonu üst düzeyde olabilecek, algılama olumsuz ise çalışan kendini değersiz bulacak ve işe karşı ilgisini azaltarak işe yabancılaşabilecektir(44).

2.2.2.1.2.2.Herzberg'in Çift Etmen Yaklaşımının İçsel (Motivasyon) Etmenleri

1. Başarı

Çalışanların kendi bireysel amaçları peşinde koşmalarının nedenlerinden birisi “başarı güdüsüdür. Başarılı olmak ve bu ihtiyacını tatmin etmek isteyen çalışanların, işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri daha kolay ve kendiliğinden isleyen bir süreçtir(38).

2. İşin Kendisi

Bir personelin yapmış olduğu işin turu, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir (2) İş görenlerin çoğu,

benli duygularını tatmin etmek amacıyla bağımsız çalışmayı ve inisiyatif kullanmayı tercih ederler. Baskı altında çalışmak ve emir almak, iş görenlerin isten uzaklaşmasına ve verimin düşmesine neden olur (42).

3. Sorumluluk

Yöneticinin; kendisine bağlı iş görenin yeteneklerini, bilgi ve beceri derecesini gerektiği gibi ölçtükten ve değerlendirdikten sonra, iş görene uygun düzeyde bir sorumluluk vermesi genellikle çok olumlu sonuçlar yaratır. İş görene sorumluluk verilmesi, iş gören açısından önemli bir motivasyon faktörüdür. Bireylerin güdülenebilmesi için sorumluluk almaya, başarılı olmaya ihtiyacı vardır (38).

4. İlerleme-Terfi

Çalışanları özendiren en somut araçlardan biri de, bireyin pozisyonunu değiştirmektir. Bir işletmedeki çalışanların çoğunun çalışma isteklerinin temelinde, terfi beklentilerinin bulunduğu bir gerçektir. Dolayısıyla bu beklentilerin de, çalışanların işe yönelmesinde motive edici rol oynadığı görülmektedir. Hemen hemen her çalışan yaptığı işte gelişmek, ilerlemek ve yükselmek ister (45).

Personelin terfi ettirilmesi, hem personel hem de işletme açısından önemlidir. Personel için terfi, ilerleme olanaklarını temsil ederken işletme için terfi, insan kaynaklarının üst düzeylere kadar yükselmesini ifade etmektedir. Terfi ile genelde daha fazla zorluğa ve değere sahip, farklı bir işte çalışma gerekmektedir. Bununla birlikte terfi, isteki sorumlulukların artması ve profesyonel kariyerdeki büyüme anlamına gelmektedir. Bu konudaki memnuniyetsizlik, bazı engellemelere yol açmakta ve motivasyonu bozucu durumlar oluşturmaktadır (46).

Terfi, çalışanların özellikle başarı güdüsü yüksek olanların daha fazla önemsendiği bir ödül turudur. Fakat, diğer çalışanlara da terfiyle birlikte ücret artışı sağlandığında iş görenler terfi faktörünü önemseyebilirler. Ancak terfiinin önemsenmesinin ne kadarını ücret artısına bağlamak doğrudur, tartışılabilir. Terfi aslında birey açısından öz gerçekleştirme, çevresi açısından da saygınlık sağlaması gibi etkileriyle doyum yaratır. Kendisine yetki verilen birey, bu görevin kendisine yüklediği sorumlulukla, üstleriyle işbirliğine girerek, görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmeye çalışacaktır (31).

5. Takdir-Ödül

İş gören sadece belirli bir gruba katılmakla doyuma ulaşamaz. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ihtiyacı da duyar. İş görenler, iyi bir performans karşısında yöneticilerden gelecek sıcak bir teşekkürü belki de ücret artısına tercih edebileceklerdir. Bir çok çalışan kendisinin değerli olduğunu yöneticiden duymak, hissetmek ister (48). Genel olarak her insan övülmekten, önemli işler yaptığının söylenmesinden, ilgi görmekten hoşlanır. Sonuçta, bu hoşnutluk iş göreni ise daha çok bağlamanın ve iş görenin isteyerek çalışmasının en güçlü faktörüdür (55). İstenilen davranışın gerçekleşmesi için, ödüllerin kişinin ilgisi ve hedefi ile ilişkili olması gerekir. Gerek “beklenti” ve gerek “ödüllendirme” yaklaşımları, “davranış” ile “ödül” arasındaki ilişkiye büyük önem vermektedir (56).

6. Tanınma

Organizasyonda çalışanların karar alma surecine aktif olarak katılımı motive edici bir etki gösterir. Çalışanlar organizasyonu kendi sahip oldukları işletmeler olarak görür ve daha fazla çalışma gereği duyarlar (54).

Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İş bizzat gerçekleştiren kimseler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir. Burada iş gören, kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir (2).

Yardımcılara, alt birim yöneticilerine, danışmanlara ve uzmanlara (astlara) danışmak, onların görüş ve önerilerini hatta eleştirilerini almak, sorunları onlarla tartışmak ve onların katılımıyla karara varmak, astları en çok motive eden unsurlardan biridir. Çalışan kişilerin örgütsel kararları paylaşmaları, bireylerde, örgüte karşı olan güven ve kontrol etme duygularını artırmakta, kişiler kendilerini ise daha iyi vermekte, kendilerini işletme ile “özdeşim” içinde görmekte, isteki grup baskısı artmakta, hedeflere ulaşma ve daha da yükseltme duyguları yaratmaktadır (56).

2.2.2.1.3.McClelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Kişilerin başarı arzularını bir motivasyon aracı olarak kullanmanın önemini ve gereğini belirten David McClelland, bu görüşüyle, başarı arzusu ile iktisadi gelişme arasında bir ilişki kurmaktadır. McClelland, iktisadi kalkınmada odak noktasını insan tipinin, fertlerin kişilik yapılarının oluşturduğu görüşündedir. Başarma ihtiyacı teorisi, bir kişinin başkalarıyla sosyal ilişkilerini artırma ile ilgili ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir.

McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi, üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir;

İlişki kurma ihtiyacı: Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

Güç kazanma ihtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışları gösterecektir.

Başarı kazanma ihtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

McClelland’a göre, başarı motifini sadece kara bağlamak mümkün değildir. Başarma ihtiyacının tatmininde kar motifi önemini kaybetmiştir.

Başarı ihtiyacı teorisi, kendi içinde tutarlı, ampirik dayanakları güçlü olan bir güdüleme teorisidir. Ancak, insan gibi karmaşık bir varlığın güdülenmesi olgusunu bütünüyle aydınlatmada, tek bir güdüye dayandırıyor olması nedeniyle bir anlamda oldukça yetersiz kalmaktadır. Çünkü insan günümüzde uzman çevrelerde çoğunlukla kabul gören bir görüşe göre, bir veya birkaç güdü tarafından değil, bir güdüler kümesi tarafından davranışa itilmektedir (32).

2.2.2.1.4.Aldefer’in ERG Yaklaşımı

Aldefer tarafından geliştirilen ve daha ziyade çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalara sahip olan bu teorinin adı, ileri sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bu ihtiyaçlar;

- ü Var olma (existence)
- ü Beraber olma (relatedness)
- ü Gelişme (growth)

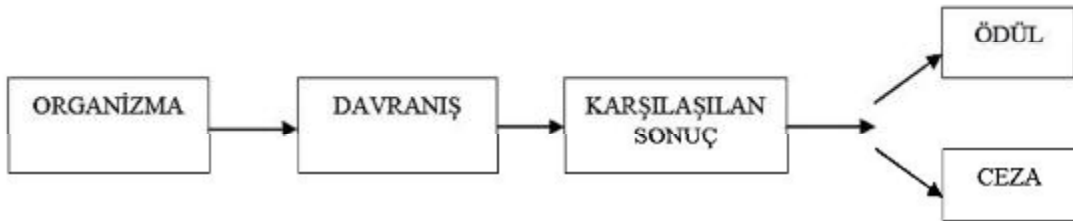
Var olma ihtiyacı Maslow'un teorisindeki temel ihtiyaçlara denk düşmektedir. Açlık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik ve maddi isteklerle ilgilidir. Çalışma ortamlarında bunlar, ücret, ikramiye ve çalışma şartlarını kapsar. Beraber olma ihtiyacı insanlar arasındaki ilişkiyi içermektedir ve Maslow'un güvenlik, sosyal ve bazı benlik ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişinin işinde yaratıcı imkanlara sahip olması ve projelerini gerçekleştirmesiyle ilgilidir (35).

2.2.2.2.Süreç Teorileri

2.2.2.2.1.Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

B.F. Skinner'in çalışmalarına dayanan davranış şartlandırması yaklaşımı, Pavlov'un köpekleri örneklenerek anlatılan Klasik şartlanmadan farklı meydana gelmektedir.

Klasik şartlanmada, zil sesi yiyeceğin varlığını belirtmekte ve köpeğin tükürük salgısı artmaktadır. Yani uyarı tepkiye yol açmaktadır. Sonuçsal şartlandırma da ise bir tepkinin sonucu o tepkinin yinelenmesine yol açmaktadır. Etki yasasına göre bir birey hoşla gitmeyen sonuçların ortaya çıktığı davranışı tekrarlamamaktadır. Sonuçsal şartlandırma davranışı aşağıdaki gibi bir şekilde ifade edilebilir.



Şekil 2.5. Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı(2)

Sonuçsal şartlandırma örgütlerde bir motivasyon aracı olarak şu şekilde kullanılmaktadır: Personelin davranışı örgüt açısından kabul gören bir davranış ise,

yönetici, personelin bu davranışının tekrarını isteyecek, bu ise ancak bu davranışın ödüllendirilmesiyle olacaktır. Böylelikle örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirildiği sürece bunların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Ancak kişi, örgüt tarafından istenmeyen bir davranışta bulunursa, yönetici bu tür davranışların tekrarlanmaması için ceza yöntemine başvuracaktır.

Ceza, belirli sakıncaları nedeniyle pek doyurucu olmamaktadır. Ceza, istenmeyen bir davranıştan kaçındırmakta, istenen davranışın ise ortaya çıkmasını önlemektedir. Aşırı ceza kişileri kızgın, itirazcı bir duruma getirebilmektedir. Cezalandırma ile anlatılmak istenen kişileri eleştirme, yetkileri kısıtlama, aktif görevlerden alınma, ödülün mahrum bırakılma gibi davranışlardır.

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımı örgütlerde motivasyon aracı olarak kullanılmak isteniyorsa; liderler örgüt açısından istenen ve istenmeyen davranışları açıkça belirtmek, sık sık ödüllendirme aracını kullanmak, astların davranışlarına hemen iyi ya da kötü tepki vermek zorundadır (2).

2.2.2.2.2.Bekleyiş Teorileri

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş teorileri gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir.

2.2.2.2.2.1.Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Bu yaklaşıma göre motivasyon, üç ana faktörün oluşturduğu bir sonuçtur. Birincisi, amacın gerçekleştirilmesi konusundaki arzunun gücü; diğeri, üretkenlik ve amacın gerçekleşmesi arasındaki ilişkilerin görülebilmesi; sonuncusu ise kişinin kendi üretkenlik düzeyini etkileyebilmesi için kendi yeteneklerini görebilmesi. Victor H. Vroom'a göre modelin üç temel kavramı bulunmaktadır.

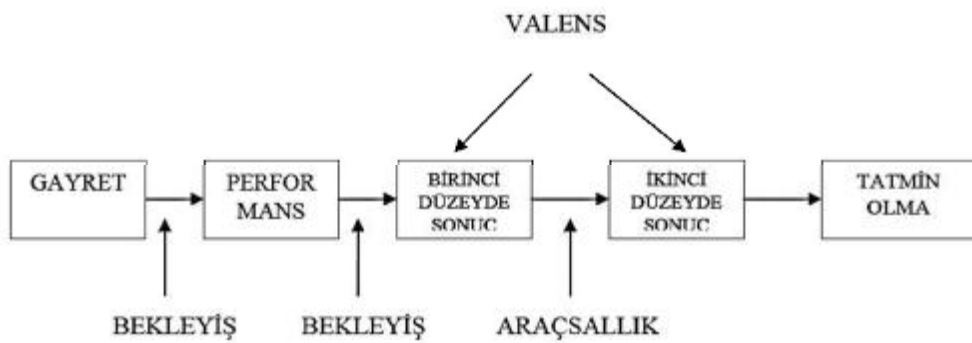
Valens(valence): Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanaacaktır. Valens'i -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişinin belirli bir ödüle verdiği değer, bir bakıma, ödülün onların

ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Yüksek valens, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır.

Bekleyiş: Kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödül elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür.

Motivasyon = Valens * Bekleyiş olarak gösterilebilir.

Araçsallık (instrumentality): Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu dllendirme birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir. Aslında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuçlar olarak adlandırılabilen amaçları gerçekleştirmede araçtır. Yukarıdaki örnekte maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracadı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. şekil 2.6'da da görüldüğü üzere araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe arasındaki ilişkiye işaret etmektedir(58).



şekil 2.6. Vroom'un Motivasyon Modeli(3)

2.2.2.2.2. Lawler – Porter Modeli

İşletmelerde güdülenme konusu ile ilgili araştırmaların temel hedefi performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Lawler- Porter modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş şeklidir.

Lawler – Porter çaba ve güç harcama isteğinin tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadırlar. Bu modele göre, güdülenme, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenlerden çok farklı biçimde birbirleri ile ilişkilidirler.

Lawler- Porter içsel ve dışsal ödüllerden söz etmektedirler. Ödüllerin birey tarafından değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayanır (33).

2.2.2.2.3. Eşitlik Teorisi

R. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Terinin ana fikri personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur.

İş görenler bir iş durumunda elde ettiklerini (çıktılar), o işe kattıklarıyla (girdiler) ilişkili olarak algırlar. Daha sonra kendi girdi-çıktı oranlarını ilgili diğer kişilerin girdi-çıktı oranlarıyla karşılaştırırlar. Oranlardaki “çıktı”, ücret, maaş terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. gibi şekillerde olabilir. “Girdi” ise, işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir.

İş görenlerin karşılaştırma yaptıkları ilgili kategoriler üçe ayrılır.

“Diğerleri”; aynı örgütte benzer işleri olan diğer kişileri ve arkadaşları komşuları ya da meslektaşları içerir. İş görenler ağızdan, gazete ve dergilerden yönetici maaşları ya da yeni sendika sözleşmeleri gibi konularda bilgi edinirler ve kendi ücretlerini diğerlerinininkilerle karşılaştırırlar.

“Sistem” ; Örgütsel ücret politikalarını ve yönetmeliklerini, bu sistemin yönetimini göz önüne alır. Örgüt düzeyindeki açık ya da gizli ücret politikalarını içerir.

“Kendisi”; Kişinin kendi girdi-çıktı oranlarını ifade eder. Bu kategori kişinin önceki işleri ya da aile bağlantıları gibi kriterlerden etkilenir.

Kişinin kendisini karşılaştırdığı ilgililerin seçimi, ilgililer hakkında eldeki bilgiye ve algılanan ilgi derecesine bağlıdır. Eşitlik teorisine göre, iş görenler bir eşitsizlik gördüklerinde aşağıdaki seçeneklerin birini ya da bir kaçını seçerler:

- ü Kendilerinin ya da diğerlerinin girdilerine ya da çıktılarına olduğundan farklı anlam verirler.
- ü Diğerlerinin girdilerini ya da çıktılarını değiştirmeleri için teşvik edici davranışlarda bulunurlar.
- ü Kendi girdilerini ya da çıktılarını değiştirecek biçimde davranırlar.
- ü Farklı bir mukayese noktası seçerler.
- ü İşlerini bırakırlar.
- ü İnsanlar kendi girdi-çıktı oranlarında diğerlerine göre bir dengesizlik olduğunu algılasa bu durum gerilim yaratır (41).

2.2.2.2.4.Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.

Çeşitli yöntemin uygulamaları ve özellikle amaçlara göre yönetim uygulaması, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler amaç teorisi açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir (2).

2.2.2.3.Motivasyon Teorileri ve Katkıları

Motivasyon teorilerinden her biri yöneticilere, çalışanları motive eden faktörler hakkında bilgi vermekte ve örgüt amaçları doğrultusunda motivasyonu sürdürmek konusunda yardımcı olmaktadır.

- Ø □ Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, bireylerin belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahip olduğunu ve kişinin bu ihtiyaçları tatmin edecek şekilde davrandığını,
- Ø □ Herzberg'in çift faktör teorisi, ihtiyaçların temel motivasyon faktörleri olduğunu, fakat bazı faktörlerin motivasyon yaratmadığı halde motivasyonun sağlanabilmesi için gerekli olduğunu,
- Ø McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi, bir bireyin performansının büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabileceğini,
- Ø ERG teorisi, kişilerin kademeler halindeki ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalıştıklarını,
- Ø Skinner tarafından geliştirilen sonuçsal şartlandırma teorisi, belirli bir ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışların kuvvetlendirilebileceği gibi arzu edilmeyen davranışların zayıflatılabileceğini,
- Ø Wroom ve Lawler, Porter'ın bekleyiş teorileri, bireylerin iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçtiğini ayrıca, sarf edecekleri gayret ile iş başarıma ve ödül elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahip olduğunu,
- Ø Adams'ın eşitlik teorisi, bireylerin sarfettikleri gayret ile elde ettikleri sonuçları başkaları ile karşılaştırdığını,
- Ø Locke'un amaç teorisi, sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki olduğunu açıklamaktadır.

Bu teorileri temel alarak geliştirilen sosyal motivasyon, farklı gereksinimleri olan bireylerin ayrı ayrı tatmin etmek yerine, üyesi olduğu grubun gereksinimlerini gidererek, örgüt amaçları ile özdeşleştirileceğini savunmuştur.

Sonuç olarak her teori, örgütün verimlilik ve etkinliğini arttırabilmek için personeli en üst düzeyde amaçlara motive etmenin yollarını aramış, kendi bakış açısından çözüm yolları önermiştir. Yönetici, başarıyı yakalayabilmek için çalışanları motive eden faktörleri iyi tahlil etmeli, amaçlar doğrultusunda davranmaya sevk edebilmelidir (34).

2.2.2.4.İşyerinde Motivasyon

2.2.2.5.İşyerinde Motive Edici Uygulamalar

İşyerlerinde çalışanları daha çok motive olmaya yönelten çeşitli motivasyon uygulamaları mevcuttur. Bunlardan başlıcaları:

Eğitim: Özellikle mavi yakalılar arasında, eğitim için seçilen kişi kendisine önem verildiği duygusunun yarattığı mutluluğu yaşar ve işini yapmaya daha çok motive olur. Ayrıca eğitim, farklı bir mekan, yeni birşeyler öğrenmek, farklı insanlarla iletişime girebilmek gibi içeriğinde insanı motive edici birçok unsuru da içerir.

Üst düzey yöneticilerin çalışanların arasında olması: Yöneticilerin çalışanlar arasında dolaşırken onlara selam vermeleri, ellerini sıkmaları, “senin iyi çalıştığını görüyorum” mesajını vermeleri çalışanları motive eder. Ayrıca denetimci, şef gibi yönetimde olan kişilerin çalışanlarla aynı saatlerde çalışmaya başlaması ve onlar gibi geç saatlere kadar çalışmaları da kişileri motive eden unsurlardandır.

Aynı en iyi elemanın seçilmesi: Bu tür girişimler, yapılan işlerin başkaları tarafından fark edilmesini sağladığından çalışanları motive edici etkisi vardır. İşyerinde herkesin görebileceği yerlerdeki panolara çalışanların başkalarının da görmesini istedikleri sosyal olaylarla (doğum, ölüm, evlenme gibi) ilgili notların yazılması da motivasyonu artırır.

Çalışanların önerilerinin dinlenmesi: Çalışanların işleri ya da yaşama alanlarıyla ilgili önerilerinin dinlenmesi, bunlara önem verilmesi, yapılması uygun olmayanların fikir sahibini önemseyerek nedeninin anlatılması çalışanları hem şirkete bağlar hem de motive eder.

Çalışanın alınan kararlarda etkili olması: Çalışanlarla ilgili konularda onların fikrine başvurmak ya da bu kararlarda onların fikrine başvurmak ya da bu kararlarla ilgili bilgi verip açıklama yapmak insanın motivasyonunu artırır. Örneğin bir çalışanın yerinin değiştirilmesi gerekiyorsa yerinin değişmesinin neden gerekli olduğu hakkında onunla görüşülmelidir. Kişilerin işinde motivasyonunu en çok düşürecek davranış, kendisine ve fikirlerine önem verilmediğinin hissettirilmesidir.

Çalışanın kendisine önem verilen bir organizasyon içinde bulunması: Kendisine ve fikirlerine önem verilen bir organizasyon içinde çalışmak insanı motive eder. Önerilerinin uygulamada işe yaradığını görmek ve bunun için çaba sarf etmek çalışanın yüksek performans göstermeye ve işi sahiplenmeye yöneltir (38).

2.2.2.6.Motivasyonel Bir Çalışma Ortamı Yaratmak İçin Öneriler

Organizasyonun yüksek beklentisini karşılamak üzere bütün çalışanlar işin içine sokulmalıdır. Böylece çalışanlar hem kendilerine değer verildiği ve yönetimin bunu takdir ettiği duygusunu yaşarlar, hem de önemsendiklerini fark ederek motivasyonlarını arttırmırlar.

Motivasyonun temelinde ihtiyaçların karşılanması yatar. Eğer kişinin bütün ihtiyaçları karşılanıyorsa o kişi tamamen tatmin olmuştur ve değişime açık değildir.

Tatmin olmuş kişi ancak kendi kendine motive olabilir. Eğer kişi kendi kendine motive olamamışsa o kişiyi motive etmek oldukça zor olabilir. Aşağıda bahsedilecek olan ihtiyaçlardan hangisine ne düzeyde gereklilik duyulduğunun bilinmesi, ölçülmesi ya da birey yönünden tam olarak fark edilmesi oldukça güçtür. Çalışanları motive etmek için bu ihtiyaçlarından hangisinin doyurulması gerektiğini bilmek gerekir.

Motivasyonun anahtarı bu ihtiyaçların hangisinin kişi için önemli olduğunu bulmak ve onu tatmin etmeye çalışmaktır. İnsanlar ihtiyaçları karşılandığı takdirde motive olurlar. İş yaşamında kimi ihtiyaçlar yönetim tarafından, kimi ihtiyaçlar ise çalışanların kendileri tarafından karşılanır. Örneğin, işyerinde çalışanların rahat bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan koşullar yönetim tarafından karşılanır. İnsanlar aldıkları ücretle de fizyolojik, barınma, korunma, sosyallik gibi bireysel ihtiyaçlarını sağlarlar. Ücretin bu ihtiyaçları tatmin edecek cevapları sağlamak için yeterli olmadığı zaman çalışanın motivasyonu düşer. Bundan dolayı da eksik kalan ihtiyaçlarını tatmin etmek için başka imkanlar aramaya başlar. Bu da işyerindeki performansının düşmesine neden olur.

Araştırmamızın bu bölümünde motivasyon konusu incelenmiştir. İlk olarak motivasyonun tanımı ve önemi üzerinde durulmuş daha sonra motivasyon araçları olan ekonomik araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar ve psiko-sosyal araçlar olmak üzere alt başlıklar dahilinde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Daha sonra motivasyon teorileri olan kapsam ve süreç teorileri tartışılmıştır. Son olarak da, işyerinde motivasyonu sağlayan ve düşüren uygulamalar incelenmiş ve bölüm motivasyonel bir çalışma atmosferi yaratmak için öneriler geliştirilmesi ile son bulmuştur.

3.GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde, birincil veri toplanmasında kullanılan gerecin düzenlenmesi ve sınanması ile izlenen araştırma yöntemi hakkında ayrıntılı bilgi sunulmaktadır. Bölüm, ‘Gereç’ ve ‘Yöntem’ olarak iki alt başlık altında derlenmiştir. Bunlardan ilki, veri toplama gereçleri ile ilgili açıklamaları kapsarken altı kısımda aktarılan ‘Yöntem’ başlığı altında ise sırasıyla araştırmanın evreni, veri toplama yöntemi, ana saha çalışmasının ayrıntıları ve hipotezler yer almaktadır.

3.1.Gereç

Veri toplama gereci üç kısımda derlenmiş toplam 72 sorudan oluşan kapsamlı bir anket formudur. Katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik ilk kısım altı sorudan oluşmaktadır. İkinci kısım, beş birimli Likert tip ölçekte düzenlenmiş (1 = Hiçbir Zaman, 5 = Daima) toplam 36 önermeyi içermektedir. Önergelerin ölçtüğü liderlik stilleri Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik ve Serbestlik Tanıyan Liderlik olmak üzere 3 faktör altında toplanmaktadır. Ölçekte 2,6,8,9,10,13,14,15,18,19,23,25,29,30,31,32,34,35,36 nolu önermeler dönüşümcü liderlikle ilgili, 1,3,4,11,12,16,20,21,22,24,26,27 nolu önermeler sürdürümcü liderlikle ilgili ve 5,7,17,28,33 nolu önermeler ise serbestlik tanıyan liderlikle ilgilidir. Gerecin üçüncü kısmı, katılımcıların motivasyon düzeyini belirlemek üzere beş birimli Likert tip ölçekte düzenlenmiş (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) 30 önermeden oluşmaktadır(48).

Bu tez çalışmamızda kullanılan veri toplama gereçlerinden çok faktörlü liderlik ölçeği; okul müdürleri liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisini eğitim sektöründe yer alan okul müdürleri üzerinde araştıran Tura M. (37)’ nın yüksek lisans tezinden alınmıştır. Ölçek çalışanların algısına göre yöneticilerin liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçektir. Bu çalışmada da ilaç firmasında çalışanların yöneticilerine yönelik algılamalarını ortaya koymak amacıyla kullanılmıştır.

Ölçeğin orijinali liderlik davranışlarını, çoklu faktörlere göre ortaya çıkarmak üzere Bernard Bass (1985) tarafından hazırlanmış ve Türkçe uyarlaması Akdoğan (2002) tarafından yapılmıştır. Liderlik davranışlarını, çoklu faktörlere göre ortaya çıkarmak üzere Akdoğan (2002) tarafından çok faktörlü liderlik ölçeğinde, ölçeğin

geneli için maksimum Güvenilirlik Cronbach Alpha değeri .93 bulunmuştur. Ölçeğinin “Dönüşümcü Liderlik” faktörü için maksimum güvenilirlik Cronbach Alpha değeri .93 bulunmuştur. Ölçeğin “Sürdürümcü Liderlik” faktörünün geneli için Cronbach Alpha değeri .72 bulunmuştur. Ölçeğin “Serbestlik Tanıyan Liderlik” faktörünün geneli için Cronbach Alpha değeri .72 bulunmuştur.

Çalışmamızda kullandığımız iş motivasyonu ölçeği; Herzberg’in içsel ve dışsal motivasyon etmenleri ile iş görenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi turizm sektöründe çalışanlar üzerine inceleyen Kaş L. (33)’ ın yüksek lisans tezinden alınmıştır. Söz konusu çalışmada, iş görenlerin iş motivasyonları ile alt boyutları olan dışsal ve içsel motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla, Güzel (31)’in Herzberg’in çift etmen yaklaşımı çerçevesinde oluşturarak çalışmasında kullanmış olduğu, 30 ifadeden oluşan “iş motivasyonu” anketi kullanılmıştır. Bu anket çalışan motivasyonunu içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak iki tipte sınıflamaktadır. Ölçekteki toplam 30 önermenin yarısı dışsal, diğer yarısı da içsel motivasyon düzeyini yansıtmaktadır.

3.2.Yöntem

Bu araştırma, betimsel (tarama) araştırma yaklaşımı ile modellenen nicel bir çalışmadır. Betimsel modeller, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu biçimde tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Nicel araştırmanın temel çalışma ilkesi, elde edilen bulguların bir şekilde sayısal değerlerle ifade edilmesi ve ölçülebilmesidir. Ayrıca araştırmanın hipotezlere dayandırılması ve bu hipotezleri test etmesi nicel araştırmanın üzerinde durduğu en belirgin prensiptir (44).

Bu çalışmada, bir ilaç firmasındaki çalışanların algılarına göre firma yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının belirlenmesi, çalışanların motivasyonlarının saptanması ve firma yöneticilerinin liderlik yaklaşımları ile çalışan motivasyonu arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya konmasıdır.

Bu sorgulama için istatistik analizler olarak, tanımsal istatistikler; frekans, yüzdelik,aritmetik ortalama ve standart sapmaları verilmiştir. Verilerin Kolmogorov-Smirnov testi ile normal dağılış testi yapılmış olup veriler normal dağılış göstermediğinden(bkz. normal dağılış tablosu) parametrik olmayan(non-parametrik) istatistik testler;ikili karşılaştırmalardan Mann-Whitney U testi, ikiden fazla karşılaştırmalarda Kruskall Wallis testi uygulanmıştır. Çalışan motivasyonu ile

algılanan liderlik yaklaşımları arasındaki ilişki basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

İlerleyen alt bölümlerde bu sorguyu araştırmak üzere tasarlanan yöntemin ayrıntılarına yer verilmektedir.

3.2.1.Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni, Türkiye’de sağlık sektöründe faaliyet gösteren ilaç firmaları oluşturmaktadır. Sağlık Bakanlığı’nın verilerine göre Türkiye’de 84’ü ilaç üretici, 12’si hammadde üreticisi ve 38’i ithalatçı olmak üzere 134 ilaç firması faaliyet göstermektedir. Araştırmamız örneklem grubunu Türkiye’de faaliyet gösteren bir ilaç firmasında görev yapmakta olan toplam 600 kişi; 44 tanıtım müdürü, 156 bölge müdürü ve 400 tanıtım sorumlusu oluşturmuştur.

3.2.2.Verİ Toplama Yöntemi

Veriler, geri dönüşüm oranını mümkün olduğunca kabul edilebilir düzeyde sağlamak ve olası eksik doldurum ya da yanıtlama hatalarını önlemek amacıyla firmanın 12 – 17 Ocak 2015 tarihinde Antalya’da düzenlemiş oldukları ve tüm firma çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilen yıl sonu toplantısına misafir olarak katılarak araştırmacı tarafından yüz yüze doldurularak elde edilmiştir. Verilerin doldurulması öncesinde firmanın insan kaynakları departmanı ile bir program hazırlayarak toplantı odalarına ziyaret gerçekleştirilmiştir. Ziyaretler sırasında anketlerimizin içeriği ile ilgili bilgi verilmiş olup veriler toplanması gerçekleştirilmiştir. Çalışmamızda her birey motivasyon sorularımıza kendi görüşleriyle cevap verirken, liderlik sorularımıza bir üst yöneticisinde algıladığı liderlik yaklaşımı ile değerlendirmiştir. Bu sorulara hiyerarşik olarak, tanıtım sorumluları bölge yöneticilerini, bölge yöneticileri ise tanıtım müdürlerini değerlendirerek yanıt vermişlerdir.

3.2.3.Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi

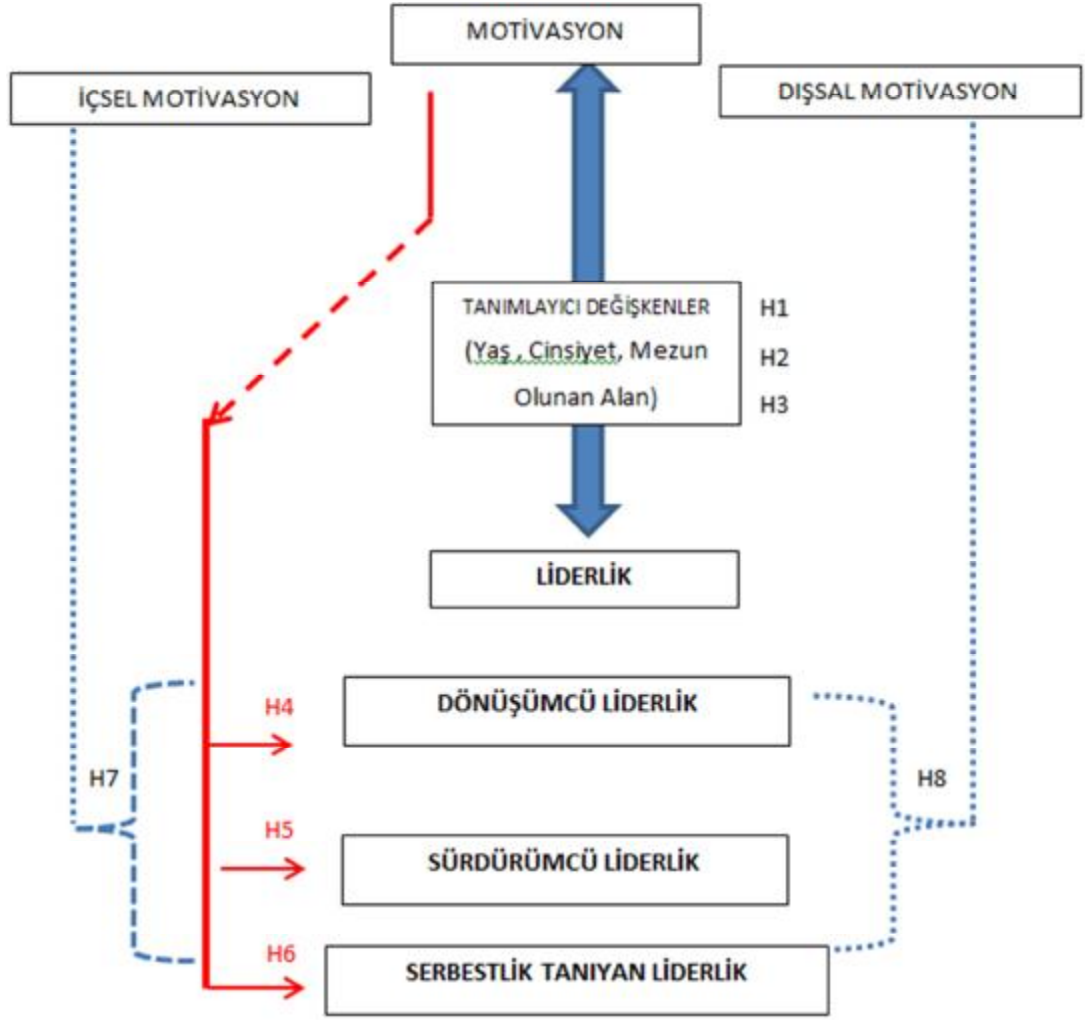
Çalışmamızın konusu ile ilgili hipotezler geliştirilerek, bu hipotezler sorgulanmıştır. Bu hipotezlerin bir kısmı, araştırmaya başlamadan önce ilgilenimimiz doğrultusunda tasarlanan yüzeysel sorgulardır (Örneğin: Alt boyutlar kapsamında incelendiğinde tanımlayıcı değişkenlere göre farklılıklar ortaya çıkar mı? Algılanan

yönetici liderlik yaklaşımı ile çalışan motivasyonu arasında bir ilişki var mı?) Bu soru ile yaptığımız kapsamlı yazın taramasıyla erişilen çok sayıdaki çalışmanın bulguları ve önerileri doğrultusunda hipotezlere son hali verilmiştir.

Araştırmamız kapsamında toplam 8 hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezler Şekil 3.1’de resmedilen üç temel değişken arasındaki ilişkileri sorgulamaktadır. Bu temel yapı çerçevesinde ilişkilerin ayaklarını (i) tanımlayıcı değişkenler ile çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımı ilişkisi, (ii) algılanan yönetici liderlik yaklaşımı alt boyutları ile çalışan motivasyonu ilişkisi ve (iii) algılanan yönetici liderlik yaklaşımı alt boyutları ile çalışan motivasyonu alt boyutları ilişkisi oluşturmaktadır.

Araştırmamızın ana saha çalışmasında çalışanların kişisel özellikleri anket formuna yerleştirilen altı tanımlayıcı değişken ile belirlenmiştir. Ancak bunlar arasından görev, hizmet yılı ve eğitim düzeyi hipotez testlerine dışında tutulmuştur. Bu uygulamanın nedeni, katılımcıların büyük çoğunluğunun hizmet yılının, eğitim düzeylerinin ve bu kişilerin görev statülerinin benzerlik göstermesidir. Bunun yanı sıra, algılanan yönetici liderlik yaklaşımı ile çalışan motivasyonu ilişkisi sorgulanan; cinsiyet ve yaş gibi değişkenlerle ilgili hipotezler belirlenerek, yazın taraması sürecinde incelediğimiz çalışmaların bulguları ve önerileri doğrultusunda yön verilerek hazırlanmıştır.

Araştırmamızın hipotezlerini oluştururken, düşünsel süreçte yönlendirici katkısı olan ilgili yerli ve yabancı yazına göndermeler yapılarak aktarılmıştır. Bu bölümler sırasıyla cinsiyet ile çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımı ilişkisini (H1), yaş ile çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımı ilişkisini (H2), mezun olunan alan ile çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımı ilişkisini (H3) çalışan motivasyonu ile algılanan yönetici dönüşümcü liderlik yaklaşımı ilişkisini (H4), çalışan motivasyonu ile algılanan yönetici sürdürümcü liderlik yaklaşımı ilişkisini (H5), çalışan motivasyonu ile algılanan yönetici serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımı ilişkisini (H6), içsel motivasyon ile algılanan yönetici liderlik yaklaşımları alt boyutları ile ilişkisini (H7) ve dışsal motivasyon ile algılanan yönetici liderlik yaklaşımları alt boyutları ilişkisini (H8) araştırmak üzere oluşturulan hipotezlerimizi gerekçeleriyle sunmaktır. “Araştırmanın Hipotezleri” adlı başlık, geliştirilen tüm hipotezleri toplu olarak listelemektedir.



Şekil 3. 1. Araştırma Hipotezlerinin Oturduğu Üç Temel İlişki Modeli

3.2.3.1. Cinsiyet, Yaş ve Mezun Olunan Alan ile Çalışan Motivasyonu ve Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı İlişkisini Sorgulayan Hipotezler (H1-H3)

Algılanan yönetici liderlik yaklaşımı ve çalışan motivasyonu üzerine yapılan çalışmaların çoğunda tanımlayıcı değişkenlerden cinsiyet ve yaşa dayalı farklılıkların araştırıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların bir kısmında, istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmazken(65,67), bir kısmında ise aksi yönde bulgular olduğu saptanmıştır(66). Bu bulgular doğrultusunda araştırmamızın ilk üç hipotezi(H1,H2 ve H3), ilaç firması çalışanlarının cinsiyet, yaş ve mezun olunan alan değişkenine göre çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımı arasındaki olası bir farkı sorgulamak üzere aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1: Cinsiyet ile çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımı arasında anlamlı bir fark vardır.

H2: Yaş ile çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımı arasında anlamlı bir fark vardır.

H3: Mezun olunan alan ile çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımı arasında anlamlı bir fark vardır.

3.2.3.2. Çalışan Motivasyonu ile Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutları İlişkisini Sorgulayan Hipotezler (H4-H6)

Çalışan motivasyonu ile algılanan yönetici liderlik yaklaşımı alt boyutları ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar sonucunda genellikle liderlik alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ile ilişkilendirilmek üzere iş doyum, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık gibi konular araştırılmıştır. Bu Araştırmalardan Wattson (2009) Amerikan Hastaneler Birliğine üye sağlık kuruluşlarında yöneticilerin liderlik stilleri ve motivasyon faktörlerinin radyoloji kliniği çalışanlarının iş doyum üzerindeki etkisini incelemiş olup, araştırma sonucuna göre dönüşümcü liderlik davranışı ile işgörenlerin motivasyon faktörleri ve iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki, sürdürümcü liderlik ile pozitif yönde düşük bir ilişki ve serbestlik tanıyan liderlik davranışları ile iş görenlerin motivasyon faktörleri ve iş doyum düzeyleri arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Kul (2010)' un okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyum arasındaki ilişkiyi incelediği doktora tezinde, okul yöneticilerinin liderlik stilleri alt boyutları ile beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum arasındaki ilişkiyi, dönüşümcü liderlik ile iş doyum arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki, sürdürümcü liderlik ile öğretmenlerin iş doyum arasındaki ilişkiyi ise düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki şeklinde saptamıştır. Şirin (2015)'in liderlik alt boyutları ile örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel vatandaşlığa etkisini araştıran doktora tez çalışmasında, dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır.

Bu çalışmalardan yola çıkarak çalışan motivasyonu ile algılanan yönetici liderlik yaklaşımı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını sorgulamak üzere H4, H5 ve H6 hipotezlerimiz aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H4: Çalışan motivasyonu ile algılanan yönetici dönüştürücü liderlik yaklaşımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Çalışan motivasyonu ile algılanan yönetici sürdürücü liderlik yaklaşımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Çalışan motivasyonu ile algılanan serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2.3.3.Çalışan Motivasyonu Alt Boyutlarından İçsel Motivasyon ile Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutları ilişkisini Sorgulayan Hipotezler (H7)

Motivasyon alt boyutlarından içsel motivasyonun duygusal bağlılık(34) ve iş tatmini(22) gibi konular ile ilişkilendirildiği yapılan yazın taramalarında dikkat çekmektedir. Örneğin; Antalya’da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında pozitif, anlamlı fakat orta düzeyde bir ilişki saptanırken(22), başka bir çalışmada yine turizm sektöründe çalışanlar üzerinde motivasyon ile iş görenlerin örgütsel bağlılığı incelenmiş olup, yapılan analiz sonuçlarına göre; araştırmaya katılan iş görenlerin içsel motivasyon ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında yüksek, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır(34).

Yapılan araştırmalar doğrultusunda, algılanan yönetici liderlik yaklaşımları alt boyutları ile çalışan motivasyonu alt boyutlarından içsel motivasyonu sorgulayan üçüncü hipotezimiz (H7) aşağıdaki gibi şekil almıştır:

H7 : Algılanan liderlik yaklaşımı alt boyutları ile çalışanların içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2.3.4.Çalışan Motivasyonu Alt Boyutlarından Dışsal Motivasyon ile Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutları Sorgulayan Hipotezler (H8)

Yazın taramasında dışsal motivasyonu oluşturan bileşenler ve benzer bileşenleri olan iş doyumunu ile liderlik alt boyutlarının incelendiği görülmektedir. Örneğin; Voon, Lo, Nigui ve Ayob (2011)'un dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerinin iş görenlerin iş doyumları üzerindeki etkisini incelediği “Malezya’da Kamu Sektöründeki Liderlik Stilllerinin İş görenlerin İş Doyumları Üzerindeki Etkisi” başlıklı araştırmada kamu sektöründeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile iş görenlerin iş doyumları arasında pozitif bir ilişki saptanırken, Medley ve Larochelle(1995)'in yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik stilleri ile servis hemşirelerinin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada iş doyumunu; mesleki statü, etkileşim, örgüt politikası, özerklik, ücret, çalışma şartları olmak üzere altı boyutta incelenmiştir. İş doyumuna ait boyutlar ile dönüşümcü liderlik arasında yapılan korelasyon sonucunda bütün boyutlarda pozitif yönde bir ilişki bulunmuş bunun yanı sıra dönüşümcü liderlik ile iş doyumunun etkileşim ve örgüt politikaları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. İş doyumuna ait boyutlar ile sürdürümcü liderlik arasında yapılan korelasyon sonucunda ise bütün alt boyutlarda negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu alt boyutlar bizim çalışmamızda motivasyon alt boyutu olarak tanımlanan dışsal motivasyon unsurları ile ilgili oluşturulan hipoteze yön vermiştir. Araştırmamızın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H8: Algıladıkları liderlik yaklaşımları alt boyutları ile çalışanların dışsal motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2.3.5.Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıdaki bölümlerde oluşum süreçleri ayrıntılı şekilde, ilgili yazına göndermeler yapılarak ve gerekçeleriyle aktarılan hipotezlerimizin tamamı, kolay okuma amaçlı toplu olarak aşağıda sunulmaktadır.

H 1: Cinsiyet ile çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımı arasında anlamlı bir fark vardır.

H 2: Yaş ile çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımı arasında anlamlı bir fark vardır.

H 3: Mezun olunan alan ile çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımı arasında anlamlı bir fark vardır.

H 4: Çalışan motivasyonu ile algılanan yönetici dönüşümcü liderlik yaklaşımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H 5: Çalışan motivasyonu ile algılanan yönetici sürdürümcü liderlik yaklaşımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H 6: Çalışan motivasyonu ile algılanan yönetici serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H 7: Algılanan yönetici liderlik yaklaşımı alt boyutları ile çalışanların içsel motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H 8: Algılanan yönetici liderlik yaklaşımı alt boyutları ile çalışanların dışsal motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2.3.6.Araştırmanın Kısıtları

Tez çalışmamızın hipotez oluşturma kısmında birtakım kısıtlar meydana gelmiş olup bu kısıtlar özellikle araştırmamızın hipotez bölümünde meydana gelen, hipotezleri sorgulayan örnekler kısmında farklılıklar oluşturmuştur. Örneğin; araştırmamızda ele aldığımız algılanan yönetici liderlik yaklaşımı alt boyutları ile çalışan motivasyonu alt boyutlarının incelenmesi, yapılan diğer araştırmalarda tek boyutta ya da farklı konularla ele alınmıştır. Hipotezlerimizi oluştururken bu farklılıklar içerisinde benzerlik arayışı yaşanmış olup ortak bir hipotez oluşturma yoluna gidilmiştir.

4.BULGULAR

4.1.Araştırma Evreninin Tanımlayıcı İstatistikleri

Araştırma evrenini oluşturan N= 600 ilaç firması çalışanına doğrudan erişim sağlanmıştır. Aşağıda çizelge 4.1.'de katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır.

Çizelge 4. 1.Araştırma Evrenini Oluşturan Çalışanların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde(%)	Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde(%)
Kadın	146	24,3	Lisans	535	89,2
Erkek	454	75,7	Lisansüstü	65	10,8
Görevi	Frekans	Yüzde(%)	Mezun Olunan Alan	Frekans	Yüzde(%)
Tanıtım Müdürü	44	7,3	BESYO	143	23,8
Bölge Müdürü	156	26	FEN BİLİMLERİ	297	49,5
Tanıtım Sorumlusu	400	66,7	SOSYAL BİLİMLER	160	26,7
Hizmet Yılı	Frekans	Yüzde(%)	Yaş	Frekans	Yüzde(%)
1 yıldan az	132	22	25 ve altı	136	22,7
1-3 yıl	85	14,2	26-35	230	38,3
4-6 yıl	156	26	36-45	165	27,5
7-9 yıl	40	6,7	46-55	69	11,5
10 yıl ve üstü	187	31,2			

Çalışanların tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- ü Çalışanların yaklaşık dörtte birini (%24,3) kadınlar oluşturmaktadır.
- ü Çalışanların hepsi lisans mezunu olup, bunların %10,8'i yüksek lisans mezunudur.
- ü Çalışanların %61'i 36 yaş altı bireylerdir.

ü Çalışanların %66,7'lik bir çoğunluğu tanıtım sorumlusu görevinde bulunmaktadır.

Çizelge 4.2. Çalışanların Mezun Oldukları Alanlara Firmadaki Görev Dağılımları Tablosu

Görev	BESYO		Fen Bilimleri		Sosyal Bilimler	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Tanıtım Müdürü	5	0,12	19	0,43	20	0,45
Bölge Müdürü	14	0,09	38	0,24	104	0,67
Tanıtım Sorumlusu	124	0,31	240	0,6	36	0,09
TOPLAM	143	100	297	100	160	100

Çalışanların firmadaki görev dağılımlarını mezun oldukları alanlara göre incelediğimizde tanıtım sorumlusu görevinde olanların %60'ı fen bilimleri, %31'i BESYO ve %9'u sosyal bilimler alanından mezundur. Bölge müdürü görevinde çalışanların %67'si sosyal bilimler, %24'ü fen bilimleri ve %9'u BESYO mezunudur. Ayrıca Fen bilimleri alan mezunlarının %43'ü, sosyal bilimler alan mezunlarının %45'i ve BESYO mezunlarının %12'si tanıtım müdürü görevinde çalışmaktadır.

Çizelge 4.3.Çalışanların Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Frekans ve Yüzde Dağılımları

Algılanan Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima	$\bar{X}$	SS
2.Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	f	17	167	201	2	213	3,37	1,29
	%	2,80	27,80	33,50	0,30	35,50		
6.Kendisi için önemli olan değer ve inançlardan bahseder.	f	175	58	152	215	-	2,67	1,23
	%	29,20	9,70	25,30	35,80	-		
8.Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	f	33	184	162	219	2	2,95	0,95
	%	5,50	30,70	27,00	36,50	0,30		
9.Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	f	175	58	158	207	2	2,67	1,23
	%	29,20	9,70	26,30	34,50	0,30		
10.Çalışanları kendisiyle iş birliği içinde oldukları için över.	f	142	90	158	208	2	2,73	1,17
	%	23,70	15,00	26,30	34,70	0,30		
13.Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	f	1	364	30	205	-	2,73	0,94
	%	0,20	60,70	5,00	34,20	-		
14.Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	f	1	356	38	205	-	2,74	0,93
	%	0,20	59,30	6,30	34,20	-		
15.Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	f	175	181	31	213	-	2,47	1,24
	%	29,20	30,20	5,20	35,50	-		
18.Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	f	1	345	41	213	-	2,77	0,94
	%	0,20	57,50	6,80	35,50	-		
19.Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil birey olarak davranır.	f	1	343	43	213	-	2,78	0,94
	%	0,20	57,20	7,20	35,50	-		
23.Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	f	144	89	160	207	-	2,71	1,17
	%	24,00	14,80	26,70	34,50	-		
25.Güç ve güven duygusu sergiler.	f	175	58	150	215	2	2,68	1,24
	%	29,20	9,70	25,00	35,80	0,30		
29.Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.	f	1	364	30	205	-	2,73	0,94
	%	0,20	60,70	5,00	34,20	-		
30.Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	f	1	356	38	205	-	2,74	0,93
	%	0,20	59,30	6,30	34,20	-		
31.Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.	f	175	181	39	205	-	2,45	1,23
	%	29,20	30,20	6,50	34,20	-		
32.Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	f	21	212	150	215	2	2,94	0,92
	%	3,50	35,30	25	35,80	0,30		
34.Ortak görev anlayışını vurgular.	f	144	89	152	215	-	2,73	1,18
	%	24,00	14,80	25,3	35,80	-		
35.Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	f	33	184	162	219	2	2,95	0,95
	%	5,50	30,70	27	36,50	0,30		
36.Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	f	175	58	150	215	2	2,68	1,2403
	%	29,20	9,70	25	35,80	0,30		
GENEL							$\bar{X}$:2,76	SS:1,09

Çizelge 4.3. de görüldüğü gibi ölçekte yer alan “Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler” şeklinde belirlenmiş olan 31. Madde en düşük ortalamaya ($\bar{X}= 2,45$) sahiptir. Bu maddeye çalışanlardan 175 kişi (%29,2) Hiçbir Zaman seçeneğini işaretlerken 181 kişi (%30,2) nadiren, 39 kişi (%6,5) bazen, 205 kişi (%34,2) genellikle ifadesini belirtmiştir. En yüksek ortalama ($\bar{X}=3,37$) ise “Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir” şeklinde belirlenmiş olan 1. Maddeye aittir. Bu maddeye çalışanlardan 17 kişi (%2,8) Hiçbir Zaman seçeneğini işaretlerken 167 kişi (%27,8) Nadiren, 201 kişi (%33,5) Bazen, 2 kişi (%0,3) Genellikle ve 213 kişi (%35,5) Daima ifadesini tercih etmiştir.

Çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik yaklaşımına ait puanlarının genel ortalaması ise “bazen” $\bar{X}=2,76$ düzeyinde gerçekleşmiştir.

Çalışanların liderlik ölçeğine verdikleri puanlardan elde edilen sürdürümcü liderlik yaklaşımına ait bulgular Çizelge 4.3’de sunulmuştur.

Çizelge 4.4. Çalışanların Algıladıkları Sürdürücü Liderlik Yaklaşımına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Frekans ve Yüzde Dağılımları

Algılanan Sürdürücü Liderlik Yaklaşımı		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima	$\bar{X}$	SS
1.Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur	f	104	114	45	119	218	3,39	1,55
	%	17,30	19,00	7,50	19,80	36,60		
3.Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.	f	217	201	176	6	-	1,95	0,83
	%	36,20	33,50	29,30	1,00	-		
4.Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar	f	46	177	373	2	2	2,56	0,65
	%	7,70	29,50	62,20	0,30	0,30		
11.Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.	f	1	241	151	207	-	2,94	0,87
	%	0,20	40,20	25,20	34,50	-		
12.Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	f	380	67	151	2	-	1,63	0,87
	%	63,30	11,20	25,20	0,30	-		
16.Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için çalışanlardan beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.	f	1	341	45	213	-	2,78	0,94
	%	0,20	56,80	7,50	35,50	-		
20.Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	f	1	347	39	213	-	2,77	0,94
	%	0,20	57,80	6,50	35,50	-		
21.Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.	f	226	212	158	2	2	1,90	0,82
	%	37,70	35,30	26,30	0,30	0,30		
22.Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar.	f	380	58	160	2	-	1,64	0,89
	%	63,30	9,70	26,70	0,30	-		
24.Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	f	33	184	162	219	2	2,96	0,95
	%	5,50	30,70	27,00	36,50	0,30		
26.Kurum vizyonunu vurgular.	f	142	90	150	216	2	2,74	1,19
	%	23,70	15,00	25,00	36,00	0,30		
27.Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	f	1	241	143	215	-	2,95	0,88
	%	0,20	40,20	23,80	35,80	-		
GENEL							$\bar{X}=2,52$	SS=0,95

Çizelge 4.4'te görüldüğü gibi ölçeğe yer alan “Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler” şeklinde belirlenmiş olan 12. Madde en düşük ortalamaya ($\bar{X}=1,63$) sahiptir. Bu maddeye çalışanlardan 380 kişi (%63,3) Hiçbir Zaman seçeneğini işaretlerken 67 kişi (%11,2) Nadiren, 151 kişi (%25,2) Bazen ve 2 kişi (%0,3) Genellikle ifadesini belirtmiştir. En yüksek ortalama ($\bar{X}=3,39$) ise “Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.” Şeklinde belirlenmiş” 1.maddeye aittir. Bu maddeye çalışanlardan 104 kişi (%17,3) Hiçbir zaman, 114 kişi (%19) Nadiren, 45 kişi (%7,5) Bazen, 119 kişi (%19,8) Genellikle ve 218 kişi (%36,6) Daima ifadesini tercih etmişlerdir.

Çalışanların yöneticilerinden algıladıkları sürdürümcü liderlik yaklaşımına ait puanlarının ortalaması ise $\bar{X}=2,52$ “bazen” düzeyinde gerçekleşmiştir.

Çalışanların liderlik ölçeğine verdikleri puanlardan elde edilen serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımına ait bulgular Çizelge 4.5’de sunulmuştur.

Çizelge 4.5.Çalışanların Algıladıkları Serbestlik Tanıyan Liderlik Yaklaşımına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Frekans ve Yüzde Dağılımları

Algılanan Serbestlik Tanıyan Liderlik Yaklaşımı		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima	$\bar{X}$	SS
5.Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	f	21	416	159	2	2	2,25	0,53
	%	3,50	69,30	26,50	0,30	0,30		
7.İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	f	349	89	160	2	-	1,69	0,88
	%	58,20	14,80	26,70	0,30	-		
17.“Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.	f	175	167	45	213	-	2,49	1,24
	%	29,20	27,80	7,50	35,50	-		
28.Karar vermekten kaçınır.	f	388	67	143	2	-	1,60	0,86
	%	64,70	11,20	23,80	0,30	-		
33.Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	f	380	58	160	2	-	1,64	0,89
	%	63,30	9,70	26,70	0,30	-		
GENEL							$\bar{X}=1,93$	SS=0,88

Çizelge 4.5'te görüldüğü gibi ölçekte yer alan “karar vermekten kaçınır” şeklinde belirlenmiş olan 28. Madde en düşük ortalama ($\bar{X}=1,59$) sahiptir. Bu maddeye çalışanlardan 21 kişi (%3,5) Hiçbir zaman, 416 kişi (%69,3) Nadiren, 159 kişi (%26,5) Bazen, 2 kişi (%0,3) Genellikle ve 2 kişi (%0,3) Daima ifadesini belirtmişlerdir. En yüksek ortalama ($\bar{X}=2,49$) ise “Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur” şeklinde belirlenmiş olan 17. Maddeye aittir. Bu maddeye çalışanlardan 175 kişi (%29,2) Hiçbir Zaman seçeneğini işaretlerken, 167 kişi (%27,8) Nadiren, 45 kişi (%7,5) Bazen ve 213 kişi (%35,5) genellikle ifadesini tercih etmiştir.

Çalışanların yöneticilerinden algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımına ait puanlarının ortalaması ise $\bar{X}=1,93$ “Nadiren” düzeyinde gerçekleşmiştir.

Çalışanların içsel motivasyon boyutuna ait bulguları Çizelge 4.6'te verilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların içsel motivasyon boyutu ile ilgili maddelere verdikleri cevaplar aritmetik ortalamalar açısından değerlendirilmiştir (Çizelge 4.6.).

Çizelge 4.6'te görüldüğü gibi ölçekte yer alan “Çalışma başarıımı etkileyecek yeterli yetki ve sorumluluk bana sağlanmaktadır.” Şeklinde belirlenmiş olan 21. Madde en düşük ortalama ($\bar{X}=2,19$) sahiptir. Bu maddeye çalışanlardan 315 kişi (%52,5) Kesinlikle katılıyorum ifadesini kullanırken, 72 kişi (%12) katılmıyorum, 213 kişi (%35,5) ise kararsızım ifadesini kullanmıştır. En yüksek ortalama ($\bar{X}=3,77$) ise “Üstlendiğim işi yerine getirebilmek için işletme tarafından yeterli imkan ve destek sağlanır.” şeklinde belirlenmiş olan 16. Maddeye yöneliktir.

Çizelge 4.6. Çalışanların Algıladıkları Yönetici Serbestlik Tanıyan Liderlik Yaklaşımına Ait Puanların Dağılımı

İçsel Motivasyon		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	$\bar{X}$	SS
16.Üstlendiğim işi yerine getirebilmek için işletme tarafından yeterli imkan ve destek sağlanır.	f	175	1	213	211	-	3,76	1,21
	%	29,20	0,20	35,50	35,20	-		
17.Yaptığım işte gerekli tecrübeye sahip olduğumu düşünüyorum.	f	212	175	213	-	-	2,35	1,28
	%	35,30	29,20	35,50	-	-		
18.Çalıştığım işletmede, bağımsız hareket edebilme olanağım vardır.	f	1	175	424	-	-	3,41	0,91
	%	0,20	29,20	70,70	-	-		
19.Yaptığım işi benimsiyor ve gurur duyuyorum.	f	212	175	213	-	-	2,35	1,28
	%	35,30	29,20	35,50	-	-		
20.İlaç sektörünün karakterime ve değer yargılarıma uygun olduğunu düşünüyorum.	f	1	175	213	211	-	3,76	1,21
	%	0,20	29,20	35,50	35,20	-		
21.Çalışma başarıımı etkileyecek yeterli yetki ve sorumluluk bana sağlanmaktadır.	f	315	72	213	-	-	2,18	1,38
	%	52,50	12,00	35,50	-	-		
22.Çalıştığım işletme, iş görenlerin kendilerini geliştirmesi için gerekli imkanları sağlamaktadır.	f	104	72	424	-	-	3,24	1,21
	%	17,30	12,00	70,70	-	-		
23.Bu işletmede, kariyerimi ilerletme imkânım vardır.	f	315	71	1	213	-	2,18	1,38
	%	52,50	11,80	0,20	35,50	-		
24.Çalışanlara terfi imkânları sunulmaktadır.	f	104	71	1	213	211	3,59	1,49
	%	17,30	11,80	0,20	35,50	35,2		
25.Bu işletmede çalışanlar, işi başarma, zamanında bitirme vb. nedenlerle sözlü ya da yazılı şekilde yöneticiler tarafından takdir edilirler.	f	314	72	1	213	-	2,18	1,38
	%	52,30	12,00	0,20	35,50	-		

Çizelge 4.6. Devamı

26.Çalışanlar başarılı oldukları takdirde ödüllendirilirler.	f	103	72	1	424	-	3,24	1,20
	%	17,20	12,00	0,20	70,70	-		
27.Bu işletmede, adaletli bir ödüllendirme sistemi vardır.	f	315	71	1	213	-	2,18	1,38
	%	52,50	11,80	0,20	35,50	-		
28.Çalıştığım işletmede, çalışmalarımın dolayı tanındığımı düşünüyorum	f	104	71	1	213	211	3,59	1,49
	%	17,30	11,80	0,20	35,50	35,2		
29.Bu işletmede, yapılan iş ile alakalı kararlar alınırken ilgili çalışanın görüşlerine de başvurulmaktadır.	f	314	73	213	-	-	2,18	1,38
	%	52,30	12,20	35,50	-	-		
30.İşgörenlerin iş ile ilgili fikirlerine, yöneticiler tarafından gerekli önem verilmektedir.	f	103	73	213	211	-	3,59	1,49
	%	17,20	12,20	35,50	35,20	-		
GENEL							$\bar{X}=2,92$	SS=1,32

Çalışanların içsel motivasyonuna ait puanların ortalaması ise $\bar{X}=2,92$ “Kararsızım” düzeyinde gerçekleşmiştir.

Çalışanların motivasyon ölçeğine verdikleri puanlardan elde edilen dışsal motivasyon boyutuna ait bulgular 4.7’da verilmiştir.

Çizelge 4.7.Çalışanların Algıladıkları Yönetici Serbestlik Tanıyan Liderlik Yaklaşımına Ait Puanların Dağılımı

Dışsal Motivasyon		f	%	Kararlı	Yeterli	Kararlı	Yeterli	f	%	$\bar{X}$	SS
1.İsimdeki ücret seviyesinden memnunuz.	f	169	44	22	365	-				2,97	1,34
	%	28,20	7,30	3,70	60,80	-					
2.İsimdeki bahşış-komisyon gibi ek gelirlerden memnunuz.	f	183	29	9	379	-				2,97	1,37
	%	56,20	0,30	3,80	39,70	-					
3.Çalıştığım işletmedeki yöneticilerin davranışları, çalışanları motive eder.	f	337	2	23	238	-				2,27	1,45
	%	56,20	0,30	3,80	39,70	-					
4.Bu işletmede, yöneticilerle is görenler arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.	f	310	1	30	259	-				2,39	1,46
	%	51,70	0,20	5,00	43,20	-					
5.Çalıştığım işletmede, is görenlere yeterli önem ve saygının gösterildiğini düşünüyorum.	f	317	1	51	231	-				2,32	1,43
	%	52,80	0,20	8,50	38,50	-					
6.Çalıştığım işletme, çalışanlarının özel hayatına saygılıdır.	f	282	2	73	243	-				2,46	1,41
	%	47,00	0,30	12,20	40,50	-					
7.İşletmede, çalışanlar arasındaki iletişim iyidir.	f	149	175	35	241	-				2,61	1,24
	%	24,80	29,20	5,80	40,20	-					
8.Çalışanlar is konusunda birbirlerine yardımcı olurlar.	f	35	175	13	377	-				3,22	1,05
	%	5,80	29,20	2,20	62,80	-					
9.Çalıştığım işletmede, sigorta ve emeklilik imkânı vardır.	f	181	175	14	230	-				2,48	1,27
	%	30,20	29,20	2,30	38,30	-					
10.İşletmenin, is görenlere sağladığı sağlık imkanları yeterli düzeydedir.	f	30	174	9	387	-				3,25	1,03
	%	5,00	29,00	1,50	64,50	-					
11.Çalışma ortamının fiziksel şartları (ısı, havalandırma, konfor vb.) yeterli düzeydedir.	f	210	177	213	-	-				2,36	1,281
	%	35,00	29,50	35,50	-	-					
12.İşletmenin çalışma saatleri uygundur.	f	176	211	213	-	-				3,06	0,80
	%	29,30	35,20	35,50	-	-					
13.İşletme, is için gerekli araç-gereç ve ekipmanları sağlamaktadır.	f	211	176	213	-	-				2,35	1,28
	%	35,20	29,30	35,50	-	-					
14.İşletmenin, is görene sağladığı lojman imkanları vardır.	f	176	424	-	-	-				3,41	0,91
	%	29,30	70,70	-	-	-					
15.İşletme tarafından, is görenin servis-ulaşım ihtiyaçları karşılanmaktadır.	f	211	175	1	213	-				2,36	1,28
	%	35,20	29,20	0,20	35,50	-					
GENEL										$\bar{X}=2,70$	SS=1,24

Çizelge 4.7’da görüldüğü gibi ölçekte yer alan “Çalıştığım işletmedeki yöneticilerin davranışları, çalışanları motive eder.” Şeklinde belirlenmiş olan 3.madde en düşük ortalama($\bar{X}=2,27$) sahiptir. Bu maddeye çalışanlardan 337kişi(%56,2) kesinlikle katılmıyorum, 2 kişi (%0,3) katılmıyorum,23 kişi (%3,8) kararsızım ve 238 kişi(%39,7) katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. En yüksek ortalama($\bar{X}=3,41$) ise “İşletmenin, is görene sağladığı lojman imkanları vardır.” Şeklinde belirtilen 14.maddeye yöneliktir. Bu maddeye çalışanlardan 176 kişi(%29,3) kesinlikle katılmıyorum ifadesini tercih ederken 424 kişilik bir çoğunluk(%70,7) katılmıyorum şeklinde ifade etmiştir.

Çalışanların dışsal motivasyonuna ait puanların ortalaması ise $\bar{X}=2,70$ “Kararsızım” düzeyinde gerçekleşmiştir.

4.2.Hipotezlerin Sınanması

4.2.1.Tanımlayıcı Değişkenler ile Çalışan Motivasyonu ve Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı İlişkisini Sorgulayan Hipotezlerin Sonuçları (H1-H3)

Çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımlarının Cinsiyet (H1 hipotezi) Yaş (H2 Hipotezi) ve Mezun olunan alan (H3 Hipotezi) değişkenlerine göre nasıl bir dağılım gösterdiğini test etmeden önce, hangi test istatistiklerini kullanacağımızı belirlemek için veriler önce çizelge 4.8’de verilen normal dağılış testlerinden kolmogorov-smirnov testine tabi tutulmuştur.

Çizelge 4.8 Normal Dağılış Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	İstatistik	N	p
Motivasyon	,247	600	,000
Liderlik	,214	600	,000

Yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda hem motivasyon hem de liderlik toplam verilerinin normal dağılım göstermediği ($p<0.05$) belirlendiğinden parametrik olmayan (non-parametrik) testler uygulanmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımı arasındaki ilişki çizelge 4.9 ile verilmiştir.

Çizelge 4.9. Cinsiyet ile Motivasyon ve Liderlik Arasındaki Mann-Whitney U Analiz Testi Sonuçları

	Cinsiyetiniz	N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U Testi
LİDERLİK	Kadın	146	307,63	32101,50
	Erkek	454	298,21	
Dönüşümcü	Kadın	146	307,26	32155,00
Liderlik Ortalaması	Erkek	454	298,33	
Sürdürümcü	Kadın	146	313,68	31217,50
Liderlik Ortalaması	Erkek	454	296,26	
Serbestlik Tanıyan	Kadın	146	254,06	26361,50**
Liderlik Ortalaması	Erkek	454	315,44	
MOTİVASYON	Kadın	146	325,91	29432,00*
	Erkek	454	292,33	
Dışsal Motivasyon	Kadın	146	319,94	30303,50
Ortalaması	Erkek	454	294,25	
İçsel Motivasyon	Kadın	146	316,52	30803,00
Ortalaması	Erkek	454	295,35	

* $p<0.05$, ** $p<0.01$

Cinsiyet değişkenine göre, çalışan motivasyonu ve yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi sorguladığımız H1 hipotezi için yapılan Mann-Whitney U analizleri sonucunda; cinsiyete göre çalışan motivasyonu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark ($p<0.05$) olduğu, sıra ortalamalarına bakıldığında kadınların motivasyonlarının daha yüksek olduğu belirlenmiş olup, çalışanların algıladıkları liderlik yaklaşımları arasında ise cinsiyete göre anlamlı bir fark olmadığı ($p>0.05$) belirlenmiştir.

Bu analiz sonucunda; cinsiyet değişkenine göre algılanan yönetici liderlik yaklaşımı farklılık göstermemiş olup bu da kadın ve erkek çalışanların yöneticilerinin gösterdiği liderlik yaklaşımları hakkındaki düşünceleri aynı yöndedir. Çalışan motivasyonu ise cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermiş olup kadın çalışanların motivasyonlarının erkeklere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda oluşturduğumuz H1 hipotezimiz kısmen desteklenmiştir.

Çalışan Motivasyonu ve algılanan liderlik yaklaşımlarının yaşa göre yapılan istatistik analiz sonuçları çizelge 4.10 verilmiştir.

Çizelge 4.10. Yaşa Göre Motivasyon ve Liderlik Arasındaki Kruskal Wallis Analiz Testi Sonuçları

	Yaşınız	N	Sıra Ortalaması	C_3^2
Liderlik	25 ve altı	136	380,31	64,67**
	26-35	230	316,45	
	36-45	165	245,60	
	46-55	69	221,31	
Dönüşümcü Liderlik Ortalaması	25 ve altı	136	385,10	75,47**
	26-35	230	319,94	
	36-45	165	235,69	
	46-55	69	223,93	
Sürdürümcü Liderlik Ortalaması	25 ve altı	136	372,25	57,98**
	26-35	230	317,33	
	36-45	165	253,85	
	46-55	69	214,54	
Serbestlik Tanıyan Liderlik Ortalaması	25 ve altı	136	235,17	35,42**
	26-35	230	330,28	
	36-45	165	328,03	
	46-55	69	264,17	
Motivasyon	25 ve altı	136	391,49	93,16**
	26-35	230	322,83	
	36-45	165	239,04	
	46-55	69	193,69	
Dışsal Motivasyon Ortalaması	25 ve altı	136	385,38	84,40**
	26-35	230	323,78	
	36-45	165	239,12	
	46-55	69	202,38	
İçsel Motivasyon Ortalaması	25 ve altı	136	392,12	85,84**
	26-35	230	314,69	
	36-45	165	246,00	
	46-55	69	202,96	

* p<0.05, **p<0.01

Kruskall Wallis testi sonucuna göre, yaş değişkeni ile çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımları arasında anlamlı bir fark ($p<0.01$) bulunmuştur.

Sıra ortalamaları incelendiğinde, hem çalışan motivasyonu hem de algılanan yönetici liderlik yaklaşımı için 25 yaş altı olan çalışanların beklentilerinin daha yüksek olduğu, yaş ilerledikçe çalışan motivasyonu ve yönetici liderlik yaklaşımı algısında düşüş olduğu göstermektedir. Burada da görüldüğü üzere en yüksek sıra ortalamasına en genç olan 25 ve altı yaş grubu sahipken en düşük değerlere 46-55 yaş grubu sahiptir. Yani yaşı genç olanların yöneticilerine dair liderlik yaklaşımı algıları daha olumlu iken yaşça büyük olan ve kariyer bakımından olgunluk döneminde olan çalışanların yönetici liderlik yaklaşımı algıları diğerlerine nazaran daha olumsuzdur. Bu durumu küçük yaş grubu çalışanların henüz kariyerlerinin başında oldukları için beklentilerinin daha düşük olmasına; yaş grubu büyük olanların ise sahip oldukları deneyimden ve bilgilerinden dolayı beklentilerinin daha yüksek olmasına bağlayabiliriz. Sonuç olarak çalışanların yaş grubu farklılaştıkça yöneticilerine ilişkin algıları arasında da farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Konu ile ilgili yapılan yazın tarama sonuçlarında(65,66) yaş değişkeni ile liderlik ve motivasyon arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ve 35+ yaş gruplarında hem liderlik hem de motivasyon puanlarının yüksek olduğu belirtilmiştir. Ancak yapmış olduğumuz tez çalışmasının analiz sonuçlarında yazın taramalarının aksine 25- yaş gruplarında liderlik ve motivasyon puanlarının daha yüksek olduğu ve yaş ilerledikçe bu puanların azaldığı görülmektedir. Bu analiz sonuçları doğrultusunda, oluşturduğumuz “Yaş ile çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımı arasında bir fark vardır.” Hipotezimiz H2 desteklenmiştir.

Çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımının mezun olunan bölümlere göre yapılan istatistik analiz sonuçları çizelge 4.11’de verilmiştir.

Çizelge 4.11.Mezun Olunan Alana Göre Motivasyon ve Liderlik Kruskal Wallis Analiz Testi Sonuçları

	Mezun Olunan Alan	N	Sıra Ortalaması	c ² ₃
Motivasyon	BESYO	143	308,04	41,959**
	Fen Bilimleri	297	335,49	
	Sosyal Bilimler	160	228,81	
Liderlik	BESYO	143	278,27	51,616**
	Fen Bilimleri	297	347,90	
	Sosyal Bilimler	160	232,38	

*.p<0.05, **.p<0.01

Analiz sonucunda; her iki durumda da fen bilimleri alan mezunlarının sıra ortalamaları daha yüksek çıkmıştır.

Mezun olunan alanlara göre çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımının alt boyutlar dahilinde incelediğimizde edilen bulgular aşağıdaki çizelge 4.12’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.12.Mezun Olunan Alanlara Göre Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutları ve Motivasyon Alt Boyutlarına ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Sonuçları

Alan	N	Dönüşümcü Liderlik $\bar{X} \pm SS$	Sürdürümcü Liderlik $\bar{X} \pm SS$	Serbestlik Taniyan Liderlik $\bar{X} \pm SS$	Dışsal Motivasyon $\bar{X} \pm SS$	İçsel Motivasyon $\bar{X} \pm SS$
BESYO	143	2,64 ± 1,05	2,42 ± 0,62	1,86 ± 0,66	2,66 ± 0,98	2,65 ± 0,80
Fen Bilimleri	297	3,06 ± 1,02	2,67 ± 0,57	1,97 ± 0,57	2,97 ± 1,05	2,90 ± 0,94
Sosyal Bilimler	160	2,33 ± 0,86	2,32 ± 0,59	1,92 ± 0,68	2,25 ± 0,81	2,33 ± 0,82
GENEL	600	2,77 ± 1,03	2,52 ± 0,61	1,93 ± 0,63	2,70 ± 1,02	2,68 ± 0,91

Analiz sonuçları incelediğimizde araştırmaya katılan çalışanların mezun oldukları alanlara göre; alan mezunlarının tümü tarafından algılanan yönetici liderlik yaklaşımının dönüşümcü liderlik yaklaşımının ifade edildiği görülmektedir. Fen

bilimleri ve BESYO mezunu çalışanların Dönüşümcü liderlik yaklaşımı görüşleri “nadiren” ve “bazen” ($\bar{X}=2,64$ ve $\bar{X}=3,06$) yönünde olurken, sosyal bilimler mezunu çalışanların görüşleri “nadiren” yönünde belirtilmiştir.

Mezun olunan alanlara göre çalışan motivasyonu alt boyutlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; çalışanlar içsel motivasyon boyutu ile ilgili maddelere “katılmıyorum” ve “kararsızım” aralığında görüş belirttikleri belirlenmiştir. BESYO ve fen bilimleri mezunu çalışanların görüşleri “kararsızım” ($\bar{X}=2,65$ ve $\bar{X}=2,90$) yönünde olurken, sosyal bilimler mezunu çalışanların görüşleri ise “katılmıyorum” ($\bar{X}=2,33$) yönünde belirtilmiş olup “Mezun olunan Alanlara göre çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımı arasında bir fark vardır.” hipotezimiz H3 desteklenmiştir.

4.2.2.Çalışan Motivasyonu ile Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutları İlişkisini Sorgulayan Hipotezlerin (H4-H6) Test sonuçları

Çalışan motivasyonu ile algılanan yönetici liderlik yaklaşımları alt boyutları ilişkisini açıklamak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi aşağıda yer alan çizelge 4.13 ile verilmiştir.

Çizelge 4.13.Algılanan Yönetici Liderlik Alt Boyutları ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken; Motivasyon				
	B	Standart Hata B	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı β	t	p
Sabit	6,819	,750		9,096	,000
Dönüşümcü Liderlik	1,407	,013	,974	105,339	,000
R= 0.974 F(1,598)=11096,266	R²=0.949 p=0 .000		Düzeltilmiş R ² =0.949		
Sabit	-15,116	2,906		-5,201	,000
Sürdürümcü Liderlik	3,174	,094	,811	33,935	,000
R= 0.811 F(1,598)=1151,585	R²=0.658 p=0 .000		Düzeltilmiş R ² =0.658		
Sabit	60,96	3,678		16,577	,000
Serbest Tanıyan Liderlik	2,05	,362	,226	5,663	,000
R= 0.22 F(1,598)=32,07	R²=0.051 p=0 .000		Düzeltilmiş R ² =0.049		

Çizelge 4.13’a bakıldığında; Çalışan motivasyonu %94,9 oranında dönüşümcü liderlik ile ilişkili olduğu açıklanmaktadır. Aynı şekilde sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik ile yapılan analiz sonucunda bulgular sırasıyla %65,8 ve %5 oranında çalışan motivasyonu ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir($p<0,01$).

Analiz sonucunda “Algılanan yönetici dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile çalışan motivasyonu arasında bir ilişki vardır.” H4 hipotezi, “Algılanan yönetici sürdürümcü liderlik yaklaşımı ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.” H5 hipotezi ve “Algılanan yönetici serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımı ile çalışan motivasyonu arasında bir ilişki vardır.” H6 hipotezi desteklenmiştir.

4.2.3.Çalışan Motivasyonu Alt Boyutlarından İçsel Motivasyon ile Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Sorgulayan Hipotezin(H7) Test Sonuçlar

Liderlik alt boyutları ile içsel motivasyonun ilişkisi açıklamak için yapılan analizler aşağıda çizelge 4.14. ile verilmiştir.

Çizelge 4.14. Liderlik Alt Boyutları ile İçsel Motivasyon Arasındaki Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken; İçsel Motivasyon					
Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Standardize edilmiş regresyon	t	p
		B	katsayısı β		
Sabit	5,40	,45		11,96	,00
Dönüşümcü Liderlik	,66	,008	,96	82,32	,00
R= 0.96	R²=0.919		Düzeltilmiş R ² =0.919		
F(1-598)=6777,263	p=0.00				
Sabit	-8,13	1,23		-6,59	,00
Sürdürümcü Liderlik	1,60	,040	,855	40,31	,00
R= 0.855	R²=0.731		Düzeltilmiş R ² =0.731		
F(1-598)=1625,483	p=0.00				
Sabit	26,22	1,70		15,39	,00
Serbest Liderlik	1,45	,168	,33	8,65	,00
R= 0.334	R²=0.111		Düzeltilmiş R ² =0.110		
F(1-598)=74,897	p=0.00				

Çizelge 4.14'e bakıldığında ; Üç farklı liderlik alt boyutunun da içsel motivasyon ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir($p<0,01$). Çalışanların içsel motivasyonundaki varyansın %91,9'unun dönüşümcü liderlik, %73,1'inin sürdürümcü liderlik ve %11,1'inin de algılanan serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımı tarafından anlamlı bir şekilde açıklandığı görülmektedir.

Bulgularımız sonucunda, algılanan yönetici liderlik yaklaşımı alt boyutları ile çalışanların içsel motivasyonu arasındaki olası bir ilişkiyi sorgulamak amacıyla oluşturulan H7 hipotezi desteklenmiştir.

4.2.4.Çalışan Motivasyonu Alt Boyutlarından Dışsal Motivasyon ile Algılanan Yönetici Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutları ilişkisini Sorgulayan Hipotezlerin (H6) Test Sonuçları

Aşağıdaki Çizelge 4.15 Çalışanların dışsal Motivasyonu ile Algılanan yönetici liderlik yaklaşımı alt boyutları ilişkisini sorgulamak için yapılan analizleri verilmektedir.

Çizelge 4.15.Liderlik Alt Boyutları ile Dışsal Motivasyon Arasındaki Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken; Dışsal Motivasyon					
Bağımsız Değişken	B	Standart Hata B	Standardize edilmiş regresyon katsayısı β	t	p
Sabit	1,41	,49		2,83	,005
Dönüşümcü Liderlik	,74	,009	,960	83,88	,000
R= 0.960	R²=0.922	Düzeltilmiş R ² =0.922			
F(1-598)=7036,89	p=0.000				
Sabit	-6,98	1,76		-3,95	,000
Sürdürümcü Liderlik	1,57	,057	,749	27,64	,000
R= 0.749	R²=0.561	Düzeltilmiş R ² =0.560			
F(1-598)=764,493	p=0.000				
Sabit	34,74	2,01		17,28	,000
Serbest Liderlik	,59	,19	,123	3,02	,003
R= 0.123	R²=0.015	Düzeltilmiş R ² =0.013			
F(1-598)=9,15	p=0.003				

Çizelge 4.15'e bakıldığında; çalışanların dışsal motivasyonu ile algılanan üç farklı liderlik yaklaşımı alt boyutunun anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir($p<0,01$). Çalışanların dışsal motivasyonundaki varyansın %92,2'sinin dönüşümcü liderlik, %56,1'inin sürdürümcü liderlik ve %1,5'inin de algılanan yönetici serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımı tarafından anlamlı bir şekilde açıklandığı görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre algılanan yönetici liderlik yaklaşımı alt boyutları ile çalışan motivasyonu arasındaki olası bir ilişkiyi sorgulamak amacıyla oluşturulan H8 hipotezi desteklenmiştir.

5. TARTIŞMA

Çalışmamızın tasarım aşamasında, konumuza yakın olan araştırmalarda kadın(%24,30) katılımcıların erkeklere(32,30) oranla daha az sayıda olduğu görülmüştür. Yazında yapılan taramalarda da benzer sonuçlar görülmüştür (31,33,49). İlaç firması tanıtım faaliyetlerinin hekim ve eczacı ziyaretinden, toplu tanıtım yapılması amacıyla yemekli toplantılara kadar geniş kapsamlı faaliyetlerin planlanmasını, uygulanmasını ve sık aralıklarla seyahat edilmesini gerektirmektedir. Bu geniş kapsamlı faaliyetler nedeniyle iş için günlük harcanan süre, normal mesai süresinden çok daha fazla olmaktadır (49). Bu nedenlerden dolayı erkeklere oranla ilaç firmasının kadınlar tarafından daha az tercih edildiği düşünülebilir. Cinsiyete göre çalışan motivasyonu ve algılanan yönetici liderlik yaklaşımı arasında olası bir ilişkiyi sorguladığımız (H1) hipotezimiz çalışan motivasyonu boyutunda desteklenmiş, yönetici liderlik yaklaşımı algısı için desteklenmemiştir. Cinsiyet ile motivasyon ilişkisini sorgulayan yazın taramalarında herhangi bir ilişkiye rastlanmayan çalışmaların(31,33,48,51) aksine, çalışmamızda cinsiyete göre motivasyon puanları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Karakaya ve Ay (39)'ın sağlık çalışanlarına yönelik çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler üzerine yaptıkları çalışmada kadın çalışanların çağdaş disiplin anlayışının uygulanması faktörünün ve işte yeni beceriler kazanabilmenin motivasyonda önemli olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Güldal(38), yaptığı çalışmada kadın yöneticilerinin motivasyon kaynağı olarak; eşlerinin desteğini görmek, serbest çalışma ortamı, hedefe ulaşmak, başarılarından dolayı takdir edilmek, takım çalışması, kendini geliştirme imkanına sahip olmak ve çalışma ortamının etken olarak gösterildiğini belirtmiştir. Çalışmamızda kadınların motivasyon anlamında erkeklerden daha yüksek bir puana sahip olması durumu bu yazın ile paralellik göstermektedir. Bu bilgiler doğrultusunda ilaç firmasında çalışan kadınların serbest çalışma ortamı, hedefe ulaşmak, takım çalışması, kendini geliştirme imkanına sahip olmak gibi unsurlardan dolayı motivasyonlarının yüksek olduğu düşünülebilir.

Çalışmamız bulgularında yaş değişkenine göre; algılanan liderlik yaklaşımı ve çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiş olup, H2 hipotezimiz bu bulgular doğrultusunda desteklenmiştir. 25 yaş ve altı çalışanlarda genel olarak

algılanan liderlik yaklaşımı sıra ortalamasının ve dönüşümcü liderlik alt boyutunun daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çalışmanın diğer bir bulgusu olarak; 25 yaş altı çalışanların genel motivasyonlarının ve içsel motivasyon alt boyutunu sıra ortalamasının diğer büyük yaş gruplarına göre yüksek olduğu sonucudur. Yazın taramasında liderlik ve motivasyonun yaş arttıkça yükseliş gösterdiğine ait bulgulara rastlanmış (33,42) olmakla birlikte bu çalışmamız bulgularını destekleyen çalışmalarda bulunmaktadır. Akkoç (49), ilaç sektörü ile ilgili yaptığı doktora çalışmasında, 25 ve altı yaş gruplarının sektörde tercih edilmesini, insan kaynakları politikaları gereği, fiziksel güç ve dayanıklılık gerektiren bu pozisyon için yaşı genç olan adayların tercih edildiği şeklinde belirtilmiştir. İlaç firmalarının satış güçlerini oluşturan tıbbi satış temsilcilerinin genç yaştaki çalışanlardan oluşması gibi bir sonuca ulaşılması ilaç sektörünün dinamik yapısından kaynaklanabileceği yorumunu getirmiştir. 25 yaş ve altı çalışanların meslekte yeni olmaları ve bu nedenle yöneticileri tarafından yönlendirilmeye gereksinim duymaları liderlik yaklaşımı algısının yüksekliğine, yaş arttıkça meslekteki deneyim ve tecrübelerin de doğru orantılı olarak artması, çalışanların yöneticilerinden algıladıkları liderlik yaklaşımının azalmasına neden olmuş olabileceği söylenebilir.

Bu çalışmanın tasarımı ve uygulanmasının dikkat çeken nedenlerinden biri; ilaç sektöründe BESYO mezunlarının çalışıyor olmaları olmuştur. Nitekim bulgularımıza göre çalışanların %49,5'i fen bilimleri, %26,7'si sosyal bilimler alanlarından olup, %23,8'i BESYO mezunlarından oluşmaktadır. Bununla birlikte çalışanların firmadaki görev dağılımlarını mezun oldukları alanlara göre incelediğimizde tanıtım sorumlusu görevinde olanların %60'ı fen bilimleri, %31'i BESYO ve %9'u sosyal bilimler alanından mezundur. Bölge müdürü görevinde çalışanların %67'si sosyal bilimler, %24'ü fen bilimleri ve %9'u BESYO mezunu olarak belirlenirken, fen bilimleri alan mezunlarının %43'ü, sosyal bilimler alan mezunlarının %45'i ve BESYO mezunlarının %12'si tanıtım müdürü görevinde çalışmakta olduğu bulgulanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda ilaç firmasında çalışma kriteri olarak mezun olunan alanın önemli olmadığı sadece lisans mezunu olmalarının yeterli olduğu görülmüştür. Mezun oldukları alanlara göre çalışanların motivasyonları ve liderlik algılarında farklılık bulunduğu, bu farklılığın fen bilimleri alan mezunları lehinde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, algılanan liderlik yaklaşımı ve motivasyon alt boyutları kapsamında elde edilen

bulgulara, tüm alan mezunu çalışanların, yöneticilerinde dönüşümcü liderlik yaklaşımını algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Genel motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon durumları mezun olunan alanlara göre değerlendirildiğinde; fen bilimleri alan mezunların ilk sırada, ardından BESYO ve son olarak sosyal bilimler alan mezunlarının geldiği görülmektedir. İlaç sektörü içinde satış ve pazarlama açısından ilacın doğasında olan biyoloji, kimya ve matematik gibi konular önem taşımaktadır. Bu nedenle fen bilimleri alan mezunlarının, ilaç bilgisi kapsamında etken madde, etkileşim gibi konulara hakimiyetlerinin yüksek olması motivasyonlarını etkilediği düşünülebilir. BESYO ve sosyal bilimler alan mezunlarının algıladıkları liderlik puanlarının fen bilimleri alan mezunlarına göre düşük olması; tanıtım ve pazarlama konularının sosyal beceriler gerektirmesi, BESYO ve sosyal bilimler alanı mezunlarının da bu becerileri eğitim yaşantıları sırasında edindiklerinden dolayı liderlik yaklaşımına gereksinimlerinin daha az olduğu şeklinde yorumlanabilir. BESYO mezunlarının eğitim programlarına bakıldığında spor, sporcu fizyolojisi, anatomi, spor psikolojisi, spor bilimleri, yönetim-organizasyon ve iletişim gibi bir çok konuyu içine aldığı görülmektedir. Bu eğitimler sayesinde farklı bir sektör olarak görülse de ilaç sektöründe BESYO mezunlarının da ciddi anlamda çalışan olarak tercih nedeni olduğu ifade edilebilir. Sağlık sektörü çalışma ortamında doktorlar, eczacılar gibi yüksek eğitilmiş bir kesim, ecza depoları gibi orta eğitilmiş bir kesim ve diğer birçok sağlık elemanı gibi (kalfa, depo telefoncusu, hasta bakıcı vb.) düşük eğitilmiş bir kesimin yer aldığı bilinmektedir. Bu nedenle, farklı eğitim düzeylerinde olan bireylerin bir arada çalıştığı sağlık sektöründeki bireylerle iletişim sağlanabilmesi için, ilaç tanıtım, satış ve pazarlama kısmında çalışan ilaç firması çalışanlarının farklı durumlara hızlı adapte olabilme, iletişimi her kesimde maksimum düzeyde fark yaratarak kurabilme becerisine sahip olması gerekmektedir. Yazında ilaç firma çalışanların üzerine yapılan çalışmalarda doktorların ilaç seçimlerini etkileyen faktörler üzerine yapılmış araştırmaların önemli bir bölümünde tanıtım sorumlularının etkisinin ağırlığı olduğu kabul edilmektedir(51). BESYO eğitim programını tamamlayan bireyleri göz önüne aldığımızda sportif aktivitelerdeki rakip ilişkileri, takım çalışması, kazanma ve başarı psikolojisi, pes etmeme direnci gibi duygulara sahip olmaları nedeniyle bu sektörde bir başka tercih edilme nedeni olarak ifade edilebilir. İlaç sektöründe firmaların çalıştıracakları personel seçiminde performans, liderlik yeteneği ve yüksek motivasyon

düzeyleri büyük önem taşımaktadır. Spor ve sporcu seçiminde de kişinin performans, takım içerisinde var olabilme, motive edebilme ve edilebilme kriterleri taşıması gerekliliği gibi yönleriyle ilaç sektöründe yer alan firma kriterlerine benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bu benzerlikler ilaç sektöründe neden BESYO mezunlarının da tercih edildiği konusunda bize fikir verebilmektedir. Her ne kadar araştırmacının BESYO mezunu olarak bu değişkeni sorgulaması mantıklı görülse de ilaç sektöründe spor alt yapısı ile başlayıp lisans eğitimini bu alanda tamamlamış BESYO mezunlarının sektörde bulunmaları ülkemizde spor alanı ile ilgili yeterli istihdam alanı bulunmayışının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu nedenle lisans eğitimi sonrasında temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve hayat standartlarını sürdürebilmeleri adına BESYO mezunları için ilaç sektörü avantajlı bir meslek alanı olabileceği düşünülmektedir. Bunun en önemli nedenleri arasında sektörün dinamik yapısı ve BESYO mezunlarının sahip olduğu sporculuk psikolojisinin, sektörün rakip ilişkileri, sosyallik ve performans gibi olguları ile etkileşime girebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmamız kapsamında algılanan yönetici liderlik yaklaşımı ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstereceği beklentisiyle oluşturulan hipotezlerimiz dahilinde, dönüşümcü liderlik yaklaşımının (H4), sürdürümcü liderlik davranışının (H5) ve serbestlik tanıyan liderlik davranışının (H6) çalışan motivasyonu ile anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmış olup bu hipotezlerimiz desteklenmiştir. Çalışmamızda yer alan üç liderlik yaklaşımının da firma çalışanları tarafından algılandığı görülmekle birlikte dönüşümcü liderlik yaklaşımı algısının yüksek oluşuna, ilaç sektörünün dinamik bir sektör oluşu ve yıl içerisinde sürekli sistemsel değişim göstermesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Yıl içerisinde çalışılan ürün ya da bölgenin değişebilmesi, satış hedeflerinin aylık ya da 6 aylık dönemler sınırında farklılık gösterebilmesi gibi durumlar, yöneticinin tüm bu süreçleri yönetebilmesini, takım motivasyonunu yüksek tutabilmesini, zor satış koşulları olsa bile profesyonelliğini koruyarak yol gösterebilmesini ve takımına liderlik yapabilmesini gerektirmektedir. Dönüşümcü liderlik en genel şekli ile insan ve değişim odaklı bir yaklaşımdır. İnsanlar üzerinde bir dönüşüm elde ederek örgütün değişimi ve çevresel şartlara ayak uydurmasını sağlamak amaçtır(31). Dönüşümcü liderlik yaklaşımına ait puanların genel ortalamasının “bazen” $\bar{X}=2,76$ düzeyinde olması durumu, firma çalışanlarının yöneticileri ile sürekli aynı ofis ya da alan içerisinde olmaması, mesai zamanında çalışanların bireysel olarak dış sahada

alışmaları ve yöneticileri ile bir araya gelme nedenlerinin ikili çalışma, dönem toplantısı, kriz toplantısı gibi etkinliklerle olmasından kaynaklanabileceği düşünülebilir. Çünkü alışan gün içerisinde küçük diyaloglar halinde yöneticisi ile iletişim kurmakta, diğer zamanlarda ise belirlenen plan çerçevesinde tek başına çalışmaktadır. İkinci sırada yer alan algılanan sürdürümcü liderlik yaklaşımı; değişimler doğrultusunda ürün, hedef ve satış stratejilerinin devamlılığını sağlayabilmek açısından önem taşımaktadır (49). Sürdürümcü lider, izleyenlerin kendilerini aşmalarına, liderin de grubun veya örgütün devamını sağlamak için kendi menfaatlerinden fedakrlık etmelerine dayanır.

Çalışanların içsel motivasyonu ile algılanan yönetici liderlik alt boyutları ilişkisini sorgulayan hipotezimizin(H7) analiz sonuçları, algılanan dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile içsel motivasyon ilişkisi yüksek oranda anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenirken, sürdürümcü liderlik yaklaşımı algısı orta düzeyde ve serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımı algısı ise düşük düzeyde anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Yazında içsel motivasyon ile iş doyumunu, duygusal bağlılık, örgütsel davranış ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu bulgulara ulaşılmıştır (33,34). Elde edilen bulgular sonucunda çalışanların içsel motivasyonun farklı kavramlarla olan ilişkisi ile algılanan yönetici liderlik yaklaşımları alt boyutları ile olan ilişkisine paralellik gösterdiği düşünülmüştür. Tanıtım ağırlıklı faaliyet gösteren ilaç sektöründe nitelikli insan kaynağı önemli bir güçtür. Özellikle tanıtım ve satış faaliyetlerini yerine getiren ve sektörün lokomotif elemanları olarak bilinen tanıtım sorumluları, rakip sayısının yoğun olduğu pazarda rekabet üstünlüğü sağlamanın da etkin araçlarından biri olarak görülmektedir. Bu nedenle bu önemli kaynağın eğitilmesi, yetiştirilmesi, ihtiyaçlarının tatmin edilmesi en önemlisi de motive edilmesi gerekir (6). Çalışmamızda, algılanan liderlik yaklaşımı ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmasına karşın, çalışanların içsel motivasyon sorularının aritmetik ortalamasının $\bar{X}$:2,93 ile “kararsızım” düzeyinde yanıt verdikleri görülmüştür. Bu bulgu, sektör dinamikleri gereği hedeflerin aynı düzeyde kalmayışı, ulaşılan hedeflerin yeni hedefleri getirmesinin çalışanlarda doyumsuzluk yaratması içsel motivasyon ile ilgili verilen cevapları etkilemiş olabilir.

Çalışanların dışsal motivasyonu ile algılanan yönetici dönüşümcü liderlik yaklaşımı ilişkisini yüksek, sürdürümcü liderlik yaklaşımı ilişkisini orta ve serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımı ilişkisini düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bulgular doğrultusunda çalışanların dışsal motivasyonu ile algıladıkları yönetici liderlik

yaklaşımı alt boyutları ilişkisinin varlığını test etmek amacıyla oluşturduğumuz çalışmamızın son hipotezi(H8) desteklenmiştir. İlaç sektöründe firmaların sahip olduğu örgüt yapıları ve örgüt kültürü nedeniyle yönetici ve çalışan işbirliği içerisinde ortak bir hedefi gerçekleştirmek üzere performans göstermektedir(39). Bu iş birliği içerisinde yönetici, çalışanına gösterdiği ulaşılması gereken hedeflerin yanı sıra belirli sorumlukları da vermektedir. Çalışan verilen hedefi gerçekleştirdiği zaman öncelikle bireysel başarı elde edebilir ve karşılığında ödüllendirilebilir. Yönetici ise çalışanın gösterdiği başarı ile konulan hedefe ulaşacağı için hitap ettiği grubun başarısı ile kendisi de beraberinde ödüllendirecektir. Bu mantık çerçevesinde değerlendirdiğimizde analizlerimiz sonucunda, belirtilen liderlik alt boyutlarının tamamının çalışanın başarı, tanınma, ilerleme ve gelişme faktörlerinde etkili olduğu söylenebilir. Serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımının ise sadece hedef belirlemek yönünden etkili olduğu ve diğer motivasyon unsurlarının çalışan tarafından sağlandığı yorumu yapılabilir. Algılanan liderlik yaklaşımı ile dışsal motivasyonun arasında anlamlı bir ilişki bulunmasına karşın, çalışanların dışsal motivasyon sorularına verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında $\bar{X}$:2,70 ile “kararsızım” düzeyinde yanıt verdikleri görülmüştür. İlaç sektöründe farklı dışsal motivasyon kaynaklarının daha iyi olduğu firmaların varlığı ise çalışanlarda firmalarını onaylamalarına rağmen özellikle ücret, prim gibi farklı firma kaynaklarını hedeflemeleri dışsal motivasyon ile ilgili verilen yanıtlarda etkili olduğunu düşündürmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya ekonomisinde söz sahibi olabilmek için sadece çağdaş teknoloji ürünü gelişmiş makinelerle belirli standartlar dahilinde üretim yapmak, sürekli kar etmeye endeksli bir işletme yönetimi politikası yürütmek yeterli olmamaktadır. Küreselleşen iş dünyasında işletmeler, amaçlarının sadece karlılık, verimlilik, etkinlik olmaktan ziyade, yönetim anlayışlarına daha geniş kapsamda bakmayı kendilerine amaç edinmişlerdir. Bu doğrultuda tüm bu amaçlanan ekonomik unsurlara ulaşabilmek için farklı yöntemler uygulanma olanağı bulmakta ve klasik anlayışın dışında çağdaş yönetim ve yöneticilik anlayışı(68) gündeme gelmektedir. Böylelikle hem çalışanlar için ideal, anlaşılabilir ve ulaşılabilir rol modeller geliştirilmiş hem de çalışanların performansında önemli artışlar elde edilmiştir. Günümüzde liderlik konusu işletme yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları öncelikli konulardan biri haline gelmiştir. Buradan hareketle, çağımızın çağdaş örgütlerinde yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir. Yazında liderlik konusunda gerçekleştirilen çalışmalarda farklı liderlik yaklaşımları geliştirilmiş ve işletmenin amaçlarına ulaşmada nasıl bir liderlik yaklaşımının daha etkili olacağı araştırılmıştır(23,37,42).

Türkiye’de ve Dünya’da her geçen gün önemi artan Türk ilaç sektörü, istihdam ve katma değer yaratan önemli pazarlardan biridir. Yaklaşık yüz yıllık geçmişi olan, çağdaş teknolojik altyapısı ve insan kaynakları bakımından uluslararası standartlarda, yüksek üretim kapasiteli, rekabetin kıyasıya olduğu dinamik ve hızlı değişimin yaşandığı sektörlerin başında ilaç sektörü de yer almaktadır (51). Dünyanın sayılı ilaç pazarları arasında yer alan Türkiye, sağlık hizmetlerinde yaşanan gelişmelerle birlikte pazardaki payını her geçen gün arttırmakta ve pazarını büyütmektedir. Pazarını büyüten bu sektör gelişmelere paralel olarak istihdam olanaklarını arttırmaktadır. Bu nedenle, uluslararası alanda da büyük bir paya sahip olan ilaç sektöründe farklı pozisyonlarda yüzlerce kişi istihdam ettirilmektedir. Çalışan profiline bakıldığında çeşitli alanlardan mezun olan bireylerin ilaç firmalarında çalıştıkları görülmektedir. İlaç firmalarının amaçlarına ulaşma yolunda kullandıkları kaynakların her birinin ayrı ayrı önemi bulunmakla birlikte, entelektüel sermaye olarak adlandırılan insan kaynağı bu kaynaklar içerisinde en önemli kaynaktır. Bu kaynağın etkin ve verimli kullanılmasını sağlamada ise önemli faktörlerden biri de yöneticilerin liderlik yaklaşımları ve çalışanların

motivasyonudur. Bu bağlamda çalışanların motivasyonunu doğrudan etkileyecek olan yöneticilerin davranışları önem taşımaktadır. Çünkü işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri çalışanlarından alacakları kişisel verimliliğe dolayısıyla çalışanların motivasyonuna bağlıdır(6).

Çalışmamızda bu yönde elde edilen bulgularda çalışanlar tarafından algılanan liderlik yaklaşımının motivasyon ile doğrudan ilişkili olduğu doğrulanmıştır. Bununla birlikte çalışan motivasyonu algılanan liderlik yaklaşımı alt boyutları dahilinde değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik yaklaşımının ilaç firması çalışanları tarafından yüksek oranda algılandığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlerin, çalışanların hedeflerini çeşitlendirip genişleterek, hedefler konusunda çalışanlar arasında bilinç ve kabullenme oluşturmaları, onlardan umulmayan şeyleri de icra etmelerini sağlayacak güveni vererek desteklemek amacıyla ek bir etki yaratmaya çalışması çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin yüksek oluşunu doğrular niteliktedir. Bununla birlikte, Dönüşümcü liderler karizmatik davranışlar göstererek içgüdüsel motivasyonu uyandırmaya, entelektüel uyarımı sağlamaya çalışır ve çalışanlara birey odaklı şekilde davranırlar. Bu davranışlar, çalışanlara potansiyellerinin tamamını kullanabilmelerinde ve performanslarının en yüksek noktasına ulaşmaları konusunda destek sağlar(50). Yapılan yazın taramalarında algılanan liderlik yaklaşımı ve motivasyon konusunun genel olarak ele alınması (13), liderlik ve motivasyon kavramlarının ayrı kavramlarla birlikte incelenmesi (31,32,35) ve ilaç firmaları ile yapılan çalışmalarda farklı firmalardan tek bir pozisyonda çalışan bireylerden randomize seçilen, örgüt yapısını gözardı eden (6,39,49) çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar sırasında örgüt yapısının, çalışanların algıladıkları liderlik yaklaşımı ile çalışan motivasyonu ilişkileri üzerinde etkili olacağını değerlendirmeyen, liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonunu firma özelinde araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmada, algılanan yönetici liderlik yaklaşımları ile çalışan motivasyonu ilişkisi bir ilaç firması özelinde incelenmiştir. Araştırmamız bulguları değerlendirildiğinde sonuç olarak, ülkemizde özel sektör yapısı içerisinde faaliyet gösteren bir ilaç firması çalışanları evrenimiz üzerinde saptanan özelliklerine göre, genel bir tanım şu şekilde yapılabilir: Firma çalışanlarının %61'lik bir çoğunluğu 36 yaş ve altı, %66,7'lik bir çoğunluğu tanıtım sorumlusu görevinde, üniversite mezunu, en

çok 4 ile 6 yıl arasında firmada hizmet veren, dönüşümcü liderlik yaklaşımını yüksek düzeyde algılayan, içsel ve dışsal motivasyonlarının daha çok dönüşümcü liderlik yaklaşımına bağlı olan çoğunlukla erkek bireylerden oluşmaktadır.

Araştırmamız bulgularında aldıkları lisans eğitim alanı ile ilgisi olmaksızın bir çok çalışanın farklı eğitim disiplinlerinden gelerek ilaç sektöründe istihdam alanı bulmaları aynı zamanda Türkiye’de mesleki alanlarında bireylerin iş bulamamaları ve belki de bu sebeple ilaç sektörü başta olmak üzere bir çok farklı iş alanına yönlendiklerini düşündürmektedir. Bir başka bakış açısı olarak yaptığımız çalışmada ilaç sektöründe firmaların genç yaşta bireyleri tercih etmelerinin nedeni olarak dinamik sektörün yoğun iş gücüne gereksinim duymaları olabilir. Ancak bu bağlamda bireylerin bu sektörde hizmet yılı olarak ne kadar süre çalıştıklarını sorgulamak yerinde olacaktır. Bu konuda çalışma yapacak araştırmacılar ilaç sektöründe hizmet yılının sürekliliği hakkında çalışma yapmaları bu sorguya cevap bulabilecektir. Her ne kadar bu betimleme bilimsel bir araştırmanın bulgularına dayalı bir tanım denemesiyse de, bu tanım denemesini genele yorabilmek için konu üzerine düzenlenecek sonraki çalışmaların bulgularına gereksinim vardır. Çünkü çalışmamızın, ilaç sektöründe faaliyet gösteren tek firma üzerinden veri toplanılarak gerçekleştirildiği unutulmamalıdır. Bu nedenle gelecekte düzenlenecek çalışmaların farklı firmalar ya da birkaç firmanın dahil olacağı çalışan kitleleri üzerinde betimsel düzeyde toplayacakları veriler doğrultusunda bu tanım denememize geliştirici ya da eleştirici katkılar sağlayabilecektir.

Yazında ilaç sektörü ile ilgili çalışmalar olmasına rağmen çalışan profilinde mezun olunan alanların incelendiği bir çalışma yer almamaktadır. Bunun nedeni ilaç firmalarında sadece lisans mezunu olmanın yeterli olması ve temel hedefin iş gücü potansiyeli olması şeklinde yorumlanabilir. Çünkü her firma çalışanlarını seçerken birçok mülakat yöntemine dahil etmekte, başarılı olan bireyleri ise kendi organizasyonu içerisinde yoğun bir eğitime tabi tutmaktadır. Bu nedenle lisans eğitiminin hangi alanda yapıldığı tercih nedeni olarak görülmediğini düşündürmektedir. Belki de araştırmacının bir BESYO mezunu olması ve ilaç sektöründe geçirdiği 4 yıllık deneyim sürecinde kendisi gibi başka BESYO mezunlarının da ilaç sektöründe bulunması özellikle çalışmada bu ayrıntıyı da araştırmasına etken olmuştur. Nitekim çalışmamız bulgularında %23,8’lik BESYO mezunlarının varlığı ortaya çıkmıştır. Her ne kadar fen

bilimleri mezunlarının ilacın doğası gereği ve sosyal bilimler mezunlarının satış pazarlama konuları nedeniyle çalışan olarak sektörde bulunmaları doğal karşılanırsa da tamamıyla spor sektörü adına eğitim alan BESYO mezunlarının eğitimleri dışında bir alanda istihdam görmeleri ilaç sektörü çalışma kriterleri hakkında farklı bir bakış açısı yaratabilecek niteliktedir. Bakış açısı olarak BESYO mezunlarının sektörde ilerleme şanslarının olmadığı düşünülse de bulgularımızda düşük oranlarda da olsa BESYO mezunlarının bölge müdürü ya da tanıtım müdürü gibi görevlere de terfilerinin gerçekleştiği bulgulanmıştır. Bu durum ilaç firmasında yükselme kriterlerinin performansa dayalı olarak geliştiğini düşündürmektedir. Bunun yanısıra Türkiye’de spor alanında yeterli istihdam alanlarının bulunmaması, iş olanaklarının KPSS gibi bir sistem ile baskılanması, BESYO mezunlarının kendi alanlarından uzaklaşarak farklı sektörlerde iş olanağı arayışına girmelerine sebep olduğu düşünülebilir. Bu bulgular doğrultusunda, ilaç firmalarının neden farklı eğitim disiplinleri olan bireyleri çalışan olarak tercih ettiklerini ilaç sektörü ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara, çalışmalarında konu edinebilecekleri niteliktedir. Bununla birlikte BESYO mezunlarının ilaç sektörü dışında kendi alanları dahilinde olmayan sektörlerde de yönelimleri olup olmadığının, bir başka araştırma konusu niteliğinde olduğu düşünülmektedir. Her ne kadar deneyimlerle desteklenen bulgularımız mantık kapsamında kabul edilebilir olsa da, beraberinde bir takım soruları da getirmektedir. Bunlara örnek olarak; (a) Bu bulgular; Türkiye’deki diğer ilaç firmaları içinde benzer midir? (b) Benzer bulgular kamu sektörü başta olmak üzere farklı alanlardaki yönetici ve çalışanlarda da gözlemlenebilir mi? (c) BESYO mezunları ilaç sektörü gibi alanları dışında başka hangi sektörlerde istihdam olanağı buluyorlar? (d) BESYO mezunları istihdam buldukları sektörlerde kıdem olarak terfi düzeyleri nedir? Bu tip sorular bu konuda önümüzdeki süreçte çalışma yapmak isteyen araştırmacılara çalışma önerisi olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak çalışmamızın bulguları, ilgili yazında birebir karşılaştırma yapacak öncül bir çalışma olmayışından dolayı, bu an itibarıyla keşifsel niteliktedir. Bu nedenle, burada sunulan tüm önerilerimiz ilerleyen süreçte konu hakkında düzenlenecek benzer çalışmalar yapılınca kadar sınırlı kalacaktır. Mevcut bulgularımıza dayanarak, araştırmamızın kısıtları da göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye’deki ilaç firmaları ve çalışanları için genel bir çıkarım yapılması mümkün değildir. Çalışmamızın

bulgularından hareketle, liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ile alt boyutlarının ilişkilendirilmesi yakın gelecekte konu ile ilgili yapılacak diğer çalışmaların bulgularıyla birlikte genel bir manzaranın ortaya çıkmasına olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

1. **Tengilimoğlu D.** Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi(Eletronik Dergi)*, **2005**; 4(14): 1-16.
2. **Eren E.** *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 11. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım, **2008**:412-535.
3. **Eraslan L.** Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, **2004**; 1(1): 1-32.
4. **Taslak S.** Göreve ilişkin çatışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine etkisel bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,**2008**; 31: 122.
5. **Aksu G.** takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi: Çağrı merkezi incelemesi. *Akademik Bakış Dergisi*, **2012**; 32: 1-21.
6. **Barutçu S, Sezgin S.** Satış yönetimi sürecinde motivasyon araçları ve etki düzeyleri: tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, **2012**; 4(2):89-97.
7. **Yenihan B,** Türk ilaç sektöründe çalışan tıbbi tanıtım temsilcilerinin iş doyumu ve kurumsal bağlılık düzeylerinin incelenmesi. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, **2011**; 56: 99-119.
8. **Efeoğlu İE, İplik E.** Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **2011**; 20(3): 343-360.
9. **Akbaba A, Erenler E.** Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, **2008**; 19 (1): 22.
10. **Robbins SP, Judge TA.** *Örgütsel Davranış*. 14.Basımdan Çeviri, Nobel Yayınları, **2013**: 376.
11. **Eyal O, G. Roth,** Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal Of Educational Administration*, **2011**; 49(3): 256 – 275.
12. **İbicioğlu H, Özmen Hİ, TAŞ S.** Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, **2009**; 14(2): 3.
13. **McCleskey JA.** Situational, transformational and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, **2014**; 5(4): 117-130.
14. **Çelik C, Sünbül Ö.** Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,**2008**; 13(3): 50.
15. **Bass BM.** The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership&Organizational Studies*, **2000**;7(3): 18-40.
16. **Çelik V.** *Eğitimsel Liderlik*. İstanbul: Pegem Yayıncılık, **2003**:3-29.
17. **Kırel Ç.** Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **2001**; 1(1): 47-51.
18. **OWNES James.** The uses of leadership theory. *Management Organization and Human Resources*, (Eds: H.Hicks and J.Powell),Mc Graw Hill Book Comp., **1976**: 59.

19. **Bolden R, Gosling J, Marturano A. Ve Dennison P.** A Review of leadership theory and competency frameworks. *University of Exeter, Centre for Leadership Studies*, **2003**:1-44.
20. **Gupta V, Macmilan IC, Surie G.** enterpreneurial leadership:developing and measuring a cross-cultural constrcut. *Journal of Business Venturing*, **2004**; 19(2): 241-260.
21. **Çağlar İ.** İktisadi ve idari bilimler fakültesi ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerin karşılaştırmalı analizi ve çorum örneği., *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, **2004**; 2: 91-108.
22. **Bakan İ, Erşahan B, Büyükbeşe T, Doğan İF ve Kefe İ.** Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, **2015**; 7(14): 201-222.
23. **Meissen G.** Leadership lexicon. *The Journal of Kansas Civic Leadership Development*, **2010**; 2(1): 78-81
24. **Yıldırım BH.** Çalışanların iş tatmini ile yöneticilerin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkiler üzerine ilaç sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul: **2004**.
25. **Yavuz E.** İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Journal of Business Research(İşletme Araştırmaları Dergisi)*, **2009**; 2 :51-69.
26. **Walumbwa, FO, Wang P, Lawler JJ, ve Shi K.** The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004;7: 515-530.
27. **Yukl, G., & Mahsud, R.** Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* **2010**; 62(2): 81-93.
28. **Hellriegel D, Jackson SE, Slocum Jr JW.** *Management A Competency- Based Approach*. Canada: South Western College Publishing, **2002**: 411.
29. **Schermerhorn Jr JR, Hunt JG, Osborn RN.** *Managing Organizational Behaviour*. Canada, John Wiley & Sons,Inc, **1994**:512.
30. **Celep C.** *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık,**2004**: 23-81.
31. **Nicholson N.** how to motivate your problem people. *Harvard Business Review*, **2003**: 57-67
32. **Şafaklı OV.** KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **2005**, 6(1): 135-136.
33. **Güzel Ö.** Turizm öğrencilerinin staj döneminde edindikleri motivasyonun herzberg teorisine gore değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 20(5),**2010**:3415-3429.
34. **Akçakaya M.** Personelin verimliliğinde motivasyonun etkisi: Keçiören belediyesi örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **2004**; 6(2): 187
35. **Kaş L.** Herzberg'in içsel ve dışsal motivasyon etmenleri ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Belek'teki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, **2012**.
36. **Ağca V, Ertan H.** Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: antalya 'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, **2008**; 10(2): 135-156.

37. **Ölçer F.** Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2005; 25: 1-26
38. **Isaac RG, Zerbe WJ and Pitt DC.** Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*, 2001; 13(2): 212-226.
39. **Tura M.** İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi/karacabey ilçesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Balıkesir, 2012.
40. **Güldal D.** Kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin tespitine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006.
41. **Karakaya A, Ay FA.** Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler: sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007; 31(1): 55-67.
42. **Baysal AC, Tekarslan E.** *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*. 4.Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2004: 119-157.
43. **Özgen H, Öztürk A, Yalçın A.** *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2005: 126.
44. **Soysal A, Paksoy HM, Özçalıcı M.** Kriz yönetiminde liderlik yeteneğinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2011; 6(11): 222-248.
45. **Aktaş Z, Cobanoğlu G, Yazıcılar İ, Er N.** Profesyonel basketbolcularda spora özgü başarı motivasyon düzeyinin cinsiyetler açısından karşılaştırılması, *Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2006; 4.
46. **Ekiz D.** *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 2.baskı, Ankara: Anı yayıncılık, 2009: 99-100.
47. **Dündar H, Taşpınar F.** İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007; 2.
48. **Karatepe O, Uludağ O,** Conflict, exhaustion and motivation: A study of frontline employees in northern cyprus hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 2007; 26; 3.
49. **Mertler CA.** Job satisfaction and perception of motivation among middle and high school teachers. *American Secondary Education*, 2002; 31(1): 43.
50. **Şirin Y.** Gençlik ve spor bakanlığında algılanan liderlik tarzları ve örgütsel alt kültürlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana, 2015.
51. **Akkoç İ.** Organizasyon yapısı ve liderliğin satış gücü performansı üzerindeki etkisi. *Çağ Üniversitesi Journal of Social Sciences*, 2011; 8(1); 79-108.
52. **Özkan Ebcim P.** Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyonu ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
53. **Büyükgöz T.** Sektörel bazda kademe yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin herzberg'in çift faktör kuramı bağlamında değerlendirilmesi. Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 2008.
54. **Eren M.** "Sağlık Birazda Kirlenmiş Olabilir" Türkiye Sağlık Sektörü İçinde Mümessiller. *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 2012; 32: 187-217.

55. **Pitt L, Nel D**, Pharmaceutical promotion tools their relative importance. *European Journal of Marketing*, **1988**;32(5): 7-14.
56. **Lagace Rr, Dahlstrom R, Gassenheimer Jb**. The relevance of ethical salesperson behavior on relationship quality: The pharmaceutical industry. *Journal of Personel Selling & Sales Management*, **1991**; 9(4): 40.

EK-1: Veri Toplama Aracı

Bu anket çalışması, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalında Yrd.Doç.Dr. Pervin BİLİR danışmanlığında yaptığım "Çağdaş Liderlik Yaklaşımları Ve Çalışan Motivasyonu İlişkisi: İlaç firması örneği" konulu yüksek lisans tezimin uygulama aşamasıdır. Anket formu yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını ve bu yaklaşımların çalışanların motivasyonunu ne ölçüde etkilediğini ölçmek üzere hazırlanmıştır. Anket; katılımcılara ilişkin bilgi elde etmeyi amaçlayan sorular, yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik sorular ve çalışan motivasyonunu etkileyen faktörleri öğrenmeye yönelik sorular olmak üzere toplam 3 bölüm ve 72 sorudan oluşmaktadır. Lütfen soruları okuduktan sonra kendinize en uygun seçeneği (X) yazarak işaretleyiniz.

Liderlik Anketi için;

- (1) Hiçbir Zaman
- (2) Nadiren
- (3) Bazen
- (4) Genellikle
- (5) Daima

Motivasyon Anketi için;

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Kararsızım
- (4) Katılıyorum
- (5) Tamamen Katılıyorum

Ankete vereceğiniz yanıtlar araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve sorulara verdiğiniz içten cevaplar için teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Tez Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. F.Pervin BİLİR
Ç.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

Gamze TOĞAY ÜNALDI
Ç.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

1.İşletmedeki Göreviniz

Tanıtım Müdürü	()
Bölge Müdürü	()
Tanıtım sorumlusu	()
Diğer	()

2.İşletmede kaç yıldır çalışmaktasınız

1 yıldan az	()
1-3 yıl	()
4 – 6 yıl	()
7-9 yıl	()
10 yıl ve üstü	()

3.Yaşınız

25 ve altı	()
26-35	()
36-45	()
46-55	()
55 üstü	()

4.Cinsiyetiniz

Kadın	()
Erkek	()

5.Eğitim Düzeyi

Lise	()
Önlisans	()
Lisans	()
Lisansüstü	()

6. Hangi Bölüm

Mezunasunuz

BESYO	()
Fen Bilimleri	()
Sosyal Bilimler	()
Diğer	()

İKİNCİ BÖLÜM – Liderlik

Yöneticim;						
No.	Anket İfadeleri	1	2	3	4	5
1.	Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur					
2.	Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.					
3.	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
4.	Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk,hata ve standartlardan sapmalara odaklar.					
5.	Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.					
6.	Kendisi için önemli olan değer ve inançlardan bahseder.					
7.	İhtiyaç duyulduğunda yoktur.					
8.	Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
9.	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.					
10.	Çalışanları kendisiyle iş birliği içinde oldukları için över.					
11.	Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.					
12.	Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.					
13.	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.					
14.	Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
15.	Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.					
16.	Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için çalışanlardan beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
17.	"bozuk değilse tamir etme." söyleminin savunucusudur.					
18.	Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.					
19.	Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil birey olarak					

	davranır.					
20.	Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.					
21.	Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.					
No.	Anket İfadeleri	1	2	3	4	5
22.	Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar.					
23.	Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
24.	Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.					
25.	Güç ve güven duygusu sergiler.					
26.	Kurum vizyonunu vurgular.					
27.	Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.					
28.	Karar vermekten kaçınır.					
29.	Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.					
30.	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
31.	Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.					
32.	Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33.	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34.	Ortak görev anlayışını vurgular.					
35.	Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.					
36.	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM - Motivasyon

No.	Anket İfadeleri	1	2	3	4	5
1.	İsimdeki ücret seviyesinden memnunum.					
2.	İsimdeki bahsis-komisyon gibi ek gelirlerden memnunum.					
3.	Çalıştığım işletmedeki yöneticilerin davranışları, çalışanları motive eder.					
4.	4.Bu işletmede, yöneticilerle işgörenler arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.					
5.	Çalıştığım işletmede, işgörelere yeterli önem ve saygının gösterildiğini düşünüyorum.					
6.	Çalıştığım işletme, çalışanlarının özel hayatına saygılıdır.					
7.	İşletmede, çalışanlar arasındaki iletişim iyidir.					
8.	Çalışanlar iş konusunda birbirlerine yardımcı olurlar.					
9.	Çalıştığım işletmede, sigorta ve emeklilik imkânı vardır.					
10.	İşletmenin, işgörelere sağladığı sağlık imkanları yeterli düzeydedir.					
11.	Çalışma ortamının fiziksel şartları (ısı, havalandırma, konfor vb.) yeterli düzeydedir.					
12.	İşletmenin çalışma saatleri uygundur.					
13.	İşletme, iş için gerekli araç-gereç ve ekipmanları sağlamaktadır.					
14.	İşletmenin, işgörelere sağladığı lojman imkanları vardır.					
15.	İşletme tarafından, işgörelenin servis-ulasım ihtiyaçları karşılanmaktadır.					
16.	Üstlendiğim işi yerine getirebilmek için işletme tarafından yeterli imkan ve destek sağlanır.					
17.	Yaptığım işte gerekli tecrübeye sahip olduğumu düşünüyorum.					
18.	Çalıştığım işletmede, bağımsız hareket edebilme olanağım vardır.					
19.	Yaptığım işi benimsiyor ve gurur duyuyorum.					

20.	İlaç sektörünün karakterime ve değer yargılarıma uygun olduğunu düşünüyorum.					
21.	Çalışma başarımı etkileyecek yeterli yetki ve sorumluluk bana sağlanmaktadır.					
22.	Çalıştığım işletme, işgörenlerin kendilerini geliştirmesi için gerekli imkânları sağlamaktadır.					
23.	Bu işletmede, kariyerimi ilerletme imkânım vardır.					
24.	Çalışanlara terfi imkânları sunulmaktadır.					
No.	Anket İfadeleri	1	2	3	4	5
26.	Çalışanlar başarılı oldukları takdirde ödüllendirilirler.					
27.	Bu işletmede, adaletli bir ödüllendirme sistemi vardır.					
28.	Çalıştığım işletmede, çalışmalarımın dolayı tanındığımı düşünüyorum.					
29.	Bu işletmede, yapılan iş ile alakalı kararlar alınırken ilgili iş görenin görüşlerine de başvurulmaktadır.					
30.	İş görenlerin iş ile ilgili fikirlerine, yöneticiler tarafından gerekli önem verilmektedir.					

ÖZGEÇMİŞ

1985'te Adana'da doğdu. İlköğretimini Adana Turgut Reis İlkokulu'nda, ortaöğretimini Adana Şükran Çobanoğlu İlköğretim Okulu'nda ve lise öğretimini Seyhan Rotary Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 2004 yılında Çukurova Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği(İngilizce) bölümünü kazandı. 2005 yılında çift anadal programı ile Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünü de okumaya hak kazandı. 2009 yılında Spor Yöneticiliği bölümünü 1.lik ile tamamlayarak mezun oldu. Aynı sene içinde çift anadal programı ile Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünden mezun oldu.

Lisans eğitimi sırasında Çukurova Üniversitesi Yüzme Kulübü ve Kano Kulübü'nde sporcu olarak yer aldı. 2004-2009 yılları arasında yapılan Türkiye Kano Şampiyonası'nda 5 sene boyunca Büyük Bayanlar 1.lik kupasını alarak kulübünü temsil etti. Aynı yıllar arasında Türkiye Kano Milli Takımında ülkesini temsil ederek 2005 Almeria Akdeniz Oyunları'na katılmaya hak kazandı.

İlk iş tecrübesini kendi alanı olan spor yöneticiliği ile Adana Botaş Bayan Basketbol Takımı İdari Menajerliği ile 2008-2010 yılları arasında çalışarak kazandı. 2010 yılında Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda yüksek lisans programına başladı.

2010 – 2013 yılları arasında Sanovel İlaç Sanayi'nde Tıbbi Tanıtım Sorumlusu olarak çalıştı. Sonrasında 2013-2014 yılları arasında Adana Gündoğdu Koleji'nde İlkokul Beden Eğitimi Öğretmeni ve Yüzme Eğitim Koordinatörü olarak çalıştı. Çalıştığı dönemde yüzme branşı adına Amerika Florida Sunsire'da British Swim School ile temel bebek yüzme eğitimlerini tamamdı. Bu yıllarda yeniden kendi mesleğine dönebilmek adına yüksek lisans programına devam etmeye ve yüzme branşında temel bebek yüzme eğitimleri, performans eğitimleri gibi bir çok branşta eğitmen ve antrenör olarak görev yaptı. Halen de aynı göreve devam etmektedir.