

T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI



ÇAĞRI MERKEZLERİNDEKİ TAKIM LİDERLERİNİN MÜŞTERİ
TEMSİLCİLERİNİN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Emine ERGÜN

Yüksek Lisans Tezi

Haziran 2022

TRABZON

T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÇAĞRI MERKEZLERİNDEKİ TAKIM LİDERLERİNİN MÜŞTERİ
TEMSİLCİLERİNİN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Emine ERGÜN

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hilal H. ERDOĞAN

Yüksek Lisans Tezi

Haziran 2022

TRABZON

TEZ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Emine ERGÜN tarafından Dr. Öğretim Üyesi Hilal Hümeysra ERDOĞAN yönetiminde hazırlanan “Çağrı Merkezlerindeki Takım Liderlerinin Müşteri Temsilcilerinin Motivasyonuna Etkisi” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 24/06/2022 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı-Adı ve Soyadı	Görevi	Ret	Kabul	
Dr. Öğr. Üyesi Hilal Hümeysra ERDOĞAN	Jüri Başkan			
Doc. Dr. Harun YÜKSEL	Jüri			
Dr. Öğr. Üyesi Taner TAŞDEMİR	Jüri			

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Cemal BIYIK

ETİK BEYAN SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim. 24/06/2022

Emine ERGÜN



ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Hilal H. ERDOĞAN'a en derin saygı ve minnetlerimi sunarak teşekkür ederim.

Yine ilgilerini ve önerilerini göstermekten kaçınmayan Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bölümündeki hocalarıma teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Bütün eğitim hayatım boyunca bana sürekli destek olan, maddi ve manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan, bilgi ve tecrübeleriyle her anlamda destekleyen aileme özellikle babam Abdullah BAYCAN ve annem Medine BAYCAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Emine ERGÜN

24/06/2022

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET	X
ABSTRACT.....	XI
TABLolar LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TAKIM KAVRAMI, LİDERLİK, TAKIM LİDERİ, TAKIM ÇALIŞMASI VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

1.1. Takım Kavramı ve Takım Çalışması	3
1.1.1. Takım Kavramı	3
1.1.2. Takımların Özellikleri.....	3
1.1.3. Takım ve Grup Kavramları Arasındaki Farklılıklar	4
1.1.4. Takım Türleri	5
1.1.1.1. Problem Çözme Takımları	5
1.1.1.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar	5
1.1.1.3. Fonksiyonel Takımlar	6
1.1.1.4. Sanal Takımlar	6
1.2. Liderlik.....	7
1.2.1. Liderlik Türleri.....	8
1.2.1.1. Dönüşümcü Liderlik Modeli	8
1.2.1.2. Dağıtımcı Liderlik Modeli	8
1.2.1.3. Etkileşimci Liderlik Modeli	9

1.2.1.4. Moral-Törel Liderlik Modeli.....	9
1.2.1.5. Vizyoner Liderlik Modeli	10
1.2.1.6. Karizmatik Liderlik Modeli	11
1.2.2. Liderlik Teorileri.....	13
1.2.2.1. Büyük Adam Yaklaşımı	13
1.2.2.2. Özellik Yaklaşımı.....	13
1.2.2.3. Davranışçı Yaklaşım	14
1.2.2.4. Durumsal Yaklaşım.....	14
1.2.2.5. Etki Yaklaşımı.....	14
1.2.2.6. Karşılıklı Liderlik Teorileri.....	14
1.2.2.7. İlişkisel Liderlik Modeli.....	15
1.2.2.7.1. Etkileşimli Liderlik Modeli	15
1.2.2.7.2. Ekolojik Liderlik.....	16
1.2.2.7.3. Yeterlilik Temelli Liderlik.....	16
1.2.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	16
1.3. Takım Lideri	18
1.3.1. Takım Liderinin Özellikleri	18
1.3.2. Takım Lideri Davranışları.....	19
1.4. Takım Lideri ve Müşteri Temsilcisi İlişkisi	21
1.4.1. Müşteri Temsilcisi Tanımı ve Özellikleri	21
1.4.2. Takım Lideri ve Müşteri Temsilcisi İlişkisinin Değerlendirilmesi.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE MOTİVASYON ARAÇLARI

2.1. Motivasyonun Tanımı.....	23
2.2. Motivasyonun Yararları	24

2.3. Motivasyonun Önemi	24
2.3.1. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi	25
2.3.2. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi.....	26
2.3.3. Motivasyonun İşletme Açısından Önemi.....	27
2.4. Motivasyon Araçları	28
2.4.1. Ekonomik Araçlar	28
2.4.1.1. Ücret.....	28
2.4.1.2. Prim.....	28
2.4.1.3. Maddi Güvenlik	29
2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	29
2.4.2.1. Sosyal Kolaylık	29
2.4.2.2. Sosyal Statü.....	29
2.4.3. Sosyal Etkinlik	30
2.4.4. İnisiyatif Kullanma	30
2.4.5. Takdir, Övgü ve Yapıcı Eleştiri	30
2.4.6. Saygınlık	31
2.4.7. Özel Yaşama Saygı.....	31
2.5. Örgütsel Ve Yönetimsel Araçlar.....	31
2.5.1. İletişim	31
2.5.2. Yetki ve Sorumluluk Verme	32
2.5.3. Terfi Olanağı.....	32
2.5.4. Eğitim Olanağı	33
2.5.5. Kararlara Katılma.....	33
2.5.6. Fiziksel Koşullar	34
2.5.7. Adalet ve Sürekli Disiplin.....	34

2.6. Liderlik ve Motivasyon İlişkisi	35
2.7. Takım Liderinin Müşteri Temsilcilerinin Motivasyonuna Etkisi	35
2.8. Takım Çalışması ve Motivasyon İlişkisi	37
2.9. Literatür Taraması.....	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇAĞRI MERKEZLERİNDE TAKIM LİDERİNİN ÇALIŞANLARIN

MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELEMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	39
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	39
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	39
3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Seti	39
3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	39
3.6. Araştırmanın Yöntemi	41
3.7. Araştırmanın Bulguları	41
3.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler	41
3.7.1.1. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ile İlgili İfadelere Katılım Düzeyleri.....	42
3.7.1.2. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Ölçeği Alt Boyutları	51
3.7.2. Geçerlilik Analizi.....	51
3.7.3. Güvenirlilik Analizi	54
3.7.4. Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	55
3.7.4.1. Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	55
3.7.4.2. Medeni Duruma Göre Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	56
3.7.5. Tek Yönlü Varyans Analizi ve TUKEY Testi Sonuçları.....	57

3.7.5.1. Yaş Gruplarına Göre Değişimin Tek Yönlü Varyans Analizi ve TUKEY ,	
Testi Sonuçları	57
3.7.5.2. Eğitim Durumuna Göre Değişimin Tek Yönlü Varyans Analizi ve	
TUKEY Testi Sonuçları	59
3.7.5.3. Gelir Durumuna Göre Değişimin Tek Yönlü Varyans Analizi ve TUKEY	
Testi Sonuçları	60
3.7.6. Regresyon Analizi.....	62
SONUÇ.....	65
KAYNAKLAR	69
EKLER.....	77
ÖZGEÇMİŞ	81

ÖZET

İçinde bulunduğumuz yüzyılda işletmeler, hızla büyüyen ve küreselleşen dünyada artan rekabet karşısında diğer işletmelerden farklı olmak ve varlıklarını devam ettirmek için en önemli etkenin çalışanları olduğunu kabullenmişlerdir. Çalışanın makine muamelesi gördüğü, motivasyon için sadece paranın kullanıldığı, caydırma ve korkutma amaçlı cezaların verildiği klasik yöntemler geride kalmıştır. Günümüzde verimlilik anlayışı iş artışından ziyade insana odaklanmış ve insanın çalışan bir robot değil sosyal ve psikolojik bir canlı olduğu kabul edilmiştir. İnsan psikolojisi faktörünün ortaya çıkmasıyla çalışanın sadece maddi olarak değil sosyolojik ve psikolojik olarak da tatmin edilmesi gerektiği düşünülmüş ve bunun için motivasyon teorileri geliştirilerek çeşitli özendirici araçlar kullanılmaya başlanmıştır.

Bu araştırma çalışmasında, takım liderlerinin çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin motivasyonu üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda çağrı merkezlerinde çalışan kişilere anket çalışması yapılmıştır. Yapılan anket analizi ile ilgili olarak çağrı merkezlerinde takım liderinin davranış ve tutumunun takım çalışanlarının motivasyonuna etkisiyle ilgili genel değerlendirmeler yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi ile ilgili ifadeler katılım düzeyleri incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Takım liderlerinin yönetsel davranışı, sosyal ve duygusal davranışları, motivasyon unsurları ve memnuniyet alt boyutları yaş gruplarına göre incelendiğinde 31-35 yaş grubu kişilerin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür. Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları, takım liderlerinin yönetsel davranışı ve motivasyon unsurları alt boyutları incelendiğinde bekârların takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları, takım liderlerinin yönetsel davranışı ve motivasyon unsurları düzeyi evlilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Bu değerlendirmelerin sonucunda çalışanların büyük çoğunluğunun takım liderleriyle ilgili olumlu düşüncelere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte çağrı merkezi dünyasının sunmuş olduğu çalışma saatleri, gelir ve çalışma ortamından memnun olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Takım, Takım Lideri, Motivasyon, Çağrı Merkezi, Müşteri Temsilcisi.

ABSTRACT

In the current century, businesses have accepted that the most important factor in order to be different from other businesses and to continue their existence in the face of increasing competition in the rapidly growing and globalizing world is their employees. The classical methods in which the employee is treated as a machine, only money is used for motivation, and punishments for deterrence and intimidation are left behind. Today, the understanding of productivity is focused on human rather than job increase and it is accepted that human is not a working robot but a social and psychological creature. With the emergence of the human psychology factor, it was thought that the employee should be satisfied not only financially but also sociologically and psychologically, and for this, motivation theories were developed and various incentive tools were started to be used.

In this research study, it is aimed to examine whether team leaders have an effect on the motivation of customer representatives working in the call center. In this context, a survey was conducted with people working in call centers. Regarding the survey analysis, general evaluations were made about the effect of the behavior and attitude of the team leader on the motivation of the team employees in the call centers. As a result of the analysis, when the participation levels of the statements regarding the effect of the team leader on the motivation of the employees were examined, it was determined that the satisfaction levels of the majority of the participants were high. When the managerial behavior, social and emotional behaviors, motivation elements and satisfaction sub-dimensions of the team leaders were examined by age groups, it was seen that the people in the 31-35 age group differed significantly. When the social and emotional behaviors of the team leaders, the managerial behavior of the team leaders and the motivation elements sub-dimensions are examined, the social and emotional behaviors of the team leaders, the managerial behavior of the team leaders and the motivational factors level of the singles are significantly higher than the married ones. As a result of these evaluations, it was concluded that the majority of the employees had positive thoughts about the team leaders. However, it was concluded that they were not satisfied with the working hours, income and working environment offered by the call center world.

Keywords: Team, Team Leader, Motivation, Call Center, Customer Representative.

TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. Grup ve Takımların Karşılaştırılması.....	5
Tablo 2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	17
Tablo 3. Demografik Dağılım.....	42
Tablo 4. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ile İlgili İfadelere Katılım Düzeyleri.....	43
Tablo 5. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Ölçeği Alt Boyutları	51
Tablo 6. Geçerlilik Analizi- Faktör 1	52
Tablo 7. Geçerlilik Analizi- Faktör 2	53
Tablo 8. Geçerlilik Analizi- Faktör 3	53
Tablo 9. Geçerlilik Analizi- Faktör 4	54
Tablo 10. Güvenirlilik Analizi – Tüm Örneklem	54
Tablo 11. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Ölçeğinin Cinsiyete Göre Değişimi	56
Tablo 12. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Değişimi	57
Tablo 13. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre Değişimi	58
Tablo 14. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Değişimi	60
Tablo 15. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Ölçeğinin Gelir Durumuna Göre Değişimi	61
Tablo 16. Takım Liderlerinin Sosyal ve Duygusal Davranışları ile Yönetmel Davranışlarının Motivasyon Unsurları Üzerindeki Etkisi.....	63
Tablo 17. Takım Liderlerinin Sosyal ve Duygusal Davranışları ile Yönetmel Davranışlarının Memnuniyet Unsurları Üzerindeki Etkisi	63

KISALTMALAR DİZİNİ

İŞKUR Türkiye İş Kurumu



GİRİŞ

Motivasyon, çalışanları belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için yapılan uygulamaların tümü olarak adlandırılabilir. Çalışanlar ihtiyaçları giderildiği sürece mutlu ve başarılı, giderilmediğinde ise mutsuz ve başarısız olurlar. İhtiyaçların bir amaca hizmet edecek şekilde davranışa dönüşmesini destekleyen kavram ise motivasyondur. Bireyler birbirinden farklı ihtiyaçlara sahip oldukları gibi, tercih ettikleri özendirici çeşitleri de farklılaşmaktadır. Bu nedenle her duruma ve her çalışana uyarlanabilen bir motivasyon yaklaşımından söz etmek çok da doğru değildir. Burada yöneticinin uzun ve zahmetli bir süreç olan çalışanları tanıma sürecini önemsemesi gerekmektedir. Çalışanlarını motive edebilen, moral düzeylerini yüksek tutabilen, çalışanların hangi ortamda ne zaman ve hangi özendirici araçlarıyla motive olacağı konusunda bilgi ve deneyime sahip olan bir yöneticinin de her zaman başarılı olması beklenmektedir.

Motivasyonun işletmelerde kullanılmasında öncelikle çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmıştır. Sonrasında çalışan performansının yükseltilmesi, çalışanı en verimli şekilde değerlendirmek, işletme algısında olumlu katkı sağlanması gibi farklı birçok amaç gözetilmiştir. Motivasyon olumlu yönde kullanıldığında hem işgörenler hem de işletmeler bundan büyük oranda fayda sağlamaktadır. Motive olmuş çalışanların verimlilikleri artabilecek ve bu da işletmelerin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilecektir. Bunu sağlamak için çalışanların ekonomik, sosyal ve örgütsel ihtiyaçlarının bilinmesi gerekir. Ayrıca motivasyonla ilgili hedeflere ulaşılabilmesi için birçok özendirici araçtan yararlanılmaktadır.

Dünya genelinde bugün, neredeyse tüm alanlara oldukça hızlı bir gelişim ve değişim hakimdir. Yaşanan bu süratli değişim ve gelişimlere uyum sağlayabilmek için işletmeler de bürokratik ve hiyerarşik yönetim fikrinden uzaklaşmaktadır. Buna karşın işletmelerin bireysel olarak kendi kendini idare edebilen örgütlere çevrildikleri bir değişim geçirdikleri söylenebilir. Örgütler bu sayede, meydana gelen tüm değişim ve gelişimlere uygun şekilde yönetim algılarını ve örgütsel yapılarını çok daha katılımcı ve birey merkezli bir duruma dönüştürmektedir. Bu çerçevede, herhangi bir örgütün hedefine ulaşması hususunda takım, motivasyon ve takım liderliği şeklindeki terimlerin önem kazandığı gözlemlenmektedir.

Bir nevi küresel pazar haline gelen dünyada birçok işletme, belirli özellikte ürünler veya hizmetler üretmekte ve piyasaya sürmektedir. Daha bugün piyasaya ilk kez sürülen ya

da halihazırda mevcut olan bir mal ya da hizmet, ertesi gün bambaşka bir şirket vasıtası ile imal edilebilmektedir. Söz edilen bu durum şirketleri birbirinden farklı kulvarlarda rekabet etmek zorunda bırakmaktadır. Böyle bir yarışta üstünlük elde etmek isteyen şirketler, işçilerinin kuruma ait vizyon ve misyonu kabullenmesi için çalışanlarını önemseyen, şirkete ait sorumlulukları ve yetkileri bölüşebilen bir yönetim tarzını meydana getirmiştir. Motivasyon ve motivasyonla ilgili kavramlar bu durumla ortaya çıkmıştır.

Çalışanların iş yerine mutlu gelmeleri, iş yerine katkı sağlayacak biçimde kendilerini geliştirmeleri, iş yerlerini sahiplenmeleri ve aile ortamı içindeymiş gibi çalışmalarının sağlanabilmesi için çalışanların motive edilmesi gerekir. Bu sağlanırken hangi araçlardan faydalanılması gerektiğini işletmelerin iyi bilmesi gerekir. Bu araştırma çalışmasında, takım liderlerinin çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin motivasyonu üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın birinci bölümünde takım, liderlik, takım liderliği kavramları ile takım lideri ve müşteri temsilcisi ilişkisi konusuna değinilmiş, ikinci bölümünde motivasyon kavramı, motivasyon araçları, takım liderinin müşteri temsilcisinin motivasyonuna ve takım çalışmasının motivasyona etkisi irdelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise takım liderinin müşteri temsilcilerinin motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda çağrı merkezlerinde çalışan kişilere anket çalışması yapılmıştır. Yapılan anket analizi ile ilgili olarak çağrı merkezlerinde takım liderinin davranış ve tutumunun takım çalışanlarının motivasyonuna etkisiyle ilgili genel değerlendirmeler yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi ile ilgili ifadeler katılım düzeyleri incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. takım liderlerinin yönetsel davranışı, sosyal ve duygusal davranışları, motivasyon unsurları ve memnuniyet alt boyutları yaş gruplarına göre incelendiğinde 31-35 yaş grubu kişilerin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür. Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları, Takım liderlerinin yönetsel davranışı ve motivasyon unsurları alt boyutları incelendiğinde bekârların takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları, takım liderlerinin yönetsel davranışı ve motivasyon unsurları düzeyi evlilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TAKIM KAVRAMI, LİDERLİK, TAKIM LİDERİ, TAKIM ÇALIŞMASI VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Bu bölümde takım, lider ve takım lideri gibi kavramlara detaylı bir şekilde değinilecektir.

1.1. Takım Kavramı ve Takım Çalışması

Bu bölümde takım kavramının tanımı yapılarak, özellikleri, türleri ve grup kavramları arasındaki ilişkiye detaylı bir şekilde değinilecektir.

1.1.1. Takım Kavramı

Literatüre baktığımızda “takım” kavramı ile çeşitli tanımlamaların olduğunu görmekteyiz. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

Takım, müşterek sorumlukları olan ve bu bağlamda birbirleriyle bağlantılı kişilerden oluşan insan grubu olarak adlandırılmaktadır (Keçecioğlu, 2000: 15).

Takım, iki ya da fazla kişiden oluşan, belirli bir veya birden çok kuruluş amaç ve hedeflere sahip ve grup üyelerinin birbirleriyle düzenli etkileşimde oldukları yapıdır (LaFasto ve Larson, 2001: 35).

Takım; amaç ve iş birliği ile üyeleri açısından eşitliği temsil eden yapıdır (Lueoke, 2008: 66).

Takım, tanımlı amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişilerden oluşan topluluktur (Efil, 2010: 69).

Takım, müşterek amaçları ve hedeflere varmak için eş güdümlü çalışmalar gerçekleştiren birbirlerine bağımlı kişilerden oluşan yapıdır (Northouse, 2010: 28).

Takım, hiyerarşisi olan ve olanaklar elverdiği imkânda kendisini yöneten çalışma gruplarının tamamlayıcı bir parçasıdır (Gordon, 2013: 6).

Takım, belirlenmiş amaçlar ve hedefler için bir araya gelmiş en az iki ya da daha fazla sayıda kişiden oluşan topluluktur (Eren, 2014: 13).

1.1.2. Takımların Özellikleri

Bir takımı oluşturmak zorlu bir süreçtir. Takımlar sayesinde karşılıklı güven, etkili iletişim, doğru kararlar alabilme ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar ile ulaşılacak bir

örgütün kazanabileceği en kıymetli özellikler arasında yer almaktadır (Dengiz, 2000: 21). Günümüzde örgüt başarısında etkili ekiplerin etkilerini görmek mümkündür. Lueoke (2008) etkili ekiplerin (takımların) başlıca özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Takım içinde etkili iletişim bulunur.
- Takımı, geçmiş kabiliyetleri ve deneyimleri olan kişiler meydana getirirler. Burada farklılık nedeni, değişimlerin ve gelişimin benzer takım mensuplarınca olmayacağı görüşünde yatmaktadır.
- Takım, ortak bir misyonu olması gereken bir topluluktur ve hedefleri net biçimde belirlenmiştir.

1.1.3. Takım ve Grup Kavramları Arasındaki Farklılıklar

Grup, asgari iki kişiden oluşan, aralarında düzenli iletişimin olduğu ve müşterek idealleri paylaşan kişilerden meydana gelir (Akdemir, 2010: 5; Eren, 2014: 42). Gruplar, bir örgüt içinde yönetimin önemli unsurlarını oluştururlar. Özellikle, yönetim ile zıt düşüklerinde farklı biçimlerde mücadele etmek durumunda kalabilirler. Bir örgütü grupsuz düşünmek mümkün olmadığı gibi, örgütsüz bir grup olmasını beklemek de olanaklı değildir. Grupsuz örgüt olmayacağı için, yönetimin örgütteki gruptan beklentileri istikametinde faydalanması şarttır (Koçel, 2011: 27).

Bir grup için öncelikleri kendi aralarında dayanışmaktır. Müşterek gayret gerektiren çalışmalara gereksinim duymadıkları için, grubun her üyenin bireysel katkısı sayesinde toplamda fayda görmesi mümkündür. Aksi takdirde, grup olumlu anlamda eş güdüm ve işbirliği üretemez (Robbins and Judge, 2013: 44).

Takım, grup aksine, aynı birimde çalışan kişilerden çok daha fazlasını ifade etmektedir. Bir takım için yegâne amaç müşterek hedeflerin başarılanmasıdır. Doğal olarak, takımdaki herkesten bu yönde sorumluluk taşımaları beklenir (Lueoke, 2008: 25). Takım çalışması, iş birliği içinde çalışmayı gerektirdiğinde, takım üyelerinin kişisel performansları yükselir. Her takım aslında bir gruptur. Diğer taraftan, her grup bir takım demek değildir (Dengiz, 2000: 49).

Tablo 1. Grup ve Takımların Karşılaştırılması

	Grup	Takım
Hedef	Bilgiyi paylaşma	Ortak Performans
Sinerji	Nötr (bazen olumsuz)	Olumlu
Sorumluluk	Bireysel	Bireysel ve Müşterek
Beceri	Rastgele ve Değişken	Bütünleyici

Kaynak: Robbins ve Judge, 2013: 348.

Tablo 1’de görüldüğü üzere, grupta başlıca hedef bilgi paylaşmaktır. Ancak, takım için hedef müşterek performans göstermektir. Grupta sinerji nötr veya negatif yönde iken, bu durum takımda tam sinerji formundadır. Grup içinde sorumluluk bireysel olmakta, diğer taraftan takım içinde ortak tezahür etmektedir. Beceri özelliği grup içinde rastgele iken, takımda bütünleştiricidir.

1.1.4. Takım Türleri

Bu bölümde, örgütlerde sıklıkla görülen; problem çözme, kendi kendini yönetme, fonksiyonel ve sanal takım türleri üzerinde durulmuştur (Robbins ve Judge, 2013: 65).

1.1.1.1. Problem Çözme Takımları

Problem çözme takımları, başlıca amacı örgütte var olan sorunları çözmek olan oluşumlardır (Akdemir, 2010: 8). En önemli özellikleri önceden belirlenmiş sonuçları ve görüşleri yerine getirmek değil, belirli bir süreç dâhilinde problemlere yoğunlaşmak ve çözümler geliştirmektir (Larson ve Lafasto, 2014: 37). Problem çözme takımları sürekli olabilecekleri gibi, problemin türü ve büyüklüğüne göre geçici de olabilirler (Akdemir, 2010: 12).

Bu tip takımda, üye sayısı 5 ile 10 arasında değişir. Aynı birimde görevli çalışanlardan oluşur ve bireyler kalitesini iyileştirme ve etkinliğini artırma gibi başlıklarda münazaralar yapabilirler (Eren, 2014: 32). Nadiren de olsa sundukları önerilerini tek yanlı uygulamaya koyacak yetkiye sahip oldukları görülmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 17).

1.1.1.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Wilson ve George (1997)’a göre kendi kendini yöneten takımlar yeni kurulmuş değildir. Bu takımlar problem çözme konusunda, sadece sorunu çözmekle yetinmezler. Diğer takımlardan farklı olarak çözümleri uygulamaya koyar ve uygulamanın sonucunda çıkacak her şeyin sorumluluğunu da üstlenmektedirler (Robbins ve Judge, 2013: 22; Wellins vd, 1991: 38).

Kendi kendini yöneten takımlar takım liderini ve üyelerini kendileri seçer (Lueoke, 2008: 34). Yetki sağlanmış olan üyeler, kaynakları kullanabilirler, karar alabilirler ve uygulayabilirler (Efil, 2010: 73). Yapıları esnek olduğu ve her aşamadaki üyelerine söz hakkı sağlandığı için bilişsel ve yaratıcı kapasitelerinden azami yararlanmayı mümkün kılar (Keçecioğlu, 2011: 56). Eren (2014)'e göre bu tip bir takımın başlıca özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Üyeleri farklı konularda uzmandır,
- Beklenen görevleri yapabilecek seviyede eğitilmiş üyeleri vardır.
- Takım içinde alt bölümler arasında engeller olmaz, dolayısıyla işbirliği üst seviyede gerçekleşmektedir.
- Takıma, kendisinden istenen görevi gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi, donanım ve malzeme kullanma serbestliği tanınır.
- Serbestçe karar alabilme özgürlüğü tanınmıştır.

Keçecioğlu (2011)'e göre, kendi kendini yöneten takımlar, örgütsel kararları sahiplenmeleri ve geniş katılımı sağladıkları için çalışanların motivasyonunun artabildiği oluşumlardır.

1.1.1.3. Fonksiyonel Takımlar

Fonksiyonel takım, bir örgütün farklı departmanlarından katılan çalışanlardan oluşan yapıdır (Koçel, 2011: 41). Bu tip takımlara günümüz koşullarında ihtiyaç mecburi olmuştur. Sebebi, bölümler arasında iş birliğinin teşvik edilmesinde saklıdır. Dolayısıyla, örgütlerin fonksiyonel takımları gittikçe yaygın biçimde kullandıkları görülmektedir (Efil, 2010: 75). Aynı zamanda, bu yapılar, çözüm üretmenin hızlı olduğu araçlardır (Donnellon, 1998: 81). Fonksiyonel takımlarda, takım üyeleri lideri kendileri seçerler (Doğan, 2002: 69). Örgütün farklı bölümlerinden kişilerden oluştukları için, bilgi alışverişi, yeni fikirler geliştirme, sorun çözme ve karmaşık projelerin icrasında oldukça etkili olmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 26).

1.1.1.4. Sanal Takımlar

Sanal takımlar, geçici oluşturulan, belirli, özel ve karışık görevi tamamlamakla sorumlu, üyelerinin birbirleri ile uzaktan iletişim kurdukları, farklı mekân ve birimlerden gelen farklı niteliklere sahip kişilerden oluşan topluluktur (Güzeloğlu vd., 2015: 20). Bilgi teknolojileri örgütleri de etkilemekte ve yeni olanaklardan faydalanmalarını zorunlu kılmaktadır (Akdemir, 2010: 20). Hatta bu gerçeklik sanal takımların oluşması ile

sonuçlanmıştır (Robbins ve Judge, 2013: 32). Sanal takımlar, iletişim araçlarını diğer takım türlerinden farklı ve yoğun biçimde kullanabilen ve küresel içerik oluşturabilme yetenekleri olan kişilerden oluşur. Ayrıca sanal takımların yeni bir örgüt yapısına ve liderliğe ihtiyacı vardır (Güzeloğlu vd., 2015: 22).

Sanal takımlara özgü bazı engeller vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Üyeleri mekânsal olarak farklı yerlerde olduklarında aralarında iş birliğini ve ilerlemeyi sağlamak, oldukça zordur (Lueoke, 2008: 22).
- Takımı meydana getirme esnasında üyeleri yüz yüze görüştürerek güven ortamı sağlamak gereklidir (Efil, 2010: 86).
- İletişim, iş birliği ve eşgüdüm başarı için kesin kıstaslardır.

1.2. Liderlik

Alanyazında, liderlik hakkında yapılmış olan çok sayıda inceleme mevcut olmasına rağmen, henüz bu kavramla ilgili ortak bir tanım oluşmamıştır. Geçmiş bin yıl öncesine uzanan liderlik, köken olarak “leadare” sözcüğünde gelmektedir. “Leadare” sözcüğünün anlamı, kişilere kılavuzluk yapmak veya kişileri seyahate çıkarmak demektir. Liderlik hakkında yapılmış farklı tanımlamalar olmakla birlikte, bu kavramın kişilerin içinde bulundukları ortamların koşullarındaki farklılıklara göre biçimlendiğini ifade etmek pek hatalı olmayacaktır (Cemaloğlu, 2007: 3). İnsanın, hayatında karşılaştığı zorlu durumlar ve belirsizlikler karşısında kendisini ve kitleleri yönlendirme ve teşvike etme becerisi liderliğin tarihsel değerini ortaya koymaktadır. Winston ve Patterson (2006: 7), lideri örgütün amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmek için diğer kişilerden farklı becerilere ve yetkinliklere sahip kişi olarak tanımlar. Bu tanıma göre, lider, çevresindekileri bir şekilde etkileyerek manevi enerji kazanmalarını sağlamakta ve bu yolla harekete geçirmektedir. Tarihte, liderlik olgusu, genel olarak güç ve otorite ile özdeşleştirilmiştir. Ancak, modern zamanlarda yapılan yorumlar, liderliğin yalnızca güç ve otoriteden oluşmadığını, ayrıca başka farklı davranışlara da bağlı olduğunu savunmaktadır (Can, 2006: 46).

Liderlikle ilgili pek çok kuram ileri sürülmüştür. İleri sürülen kuramlardan ilki, özellikler kuramıdır. Özellikler kuramının ileri zamanlarda lider ve liderliği açıklamakta yetersiz kalması sebebiyle, başka yaklaşımlar da ortaya atılmıştır. Başka yorumlar arasında davranışçı kuram en çok göze çarpan teorilerdendir.

Davranışçı kurama göre, liderlik yaratılıştan gelen nitelikler ile değil, liderin zor şartlarda sergilediği farklı tutum ve becerileri ortaya çıkararak sergilenmektedir.

Davranışçı kurama göre, liderlik, şartlara göre değişiklikler gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz'den aktaran, Cemaloğlu, 2007: 5).

1.2.1. Liderlik Türleri

Literatürde karşımıza en sık çıkan altı liderlik türü vardır. Bunlar; Dönüşümcü, Dağıtımçı, Etkileşimci, Moral-Törel, Vizyoner ve Karizmatik Liderlik türleridir.

1.2.1.1. Dönüşümcü Liderlik Modeli

Örgütler, tıpkı diğer sosyal sistemler gibi, doğmakta, gelişmekte ve yaşamları sonlanmaktadır. Tüm bu yaşamsal süreçlerinde ise aslında özetle çevresel değişimlere intibak etme ve değişme becerileri göstermelidirler. Bir örgütün intibak ve değişim becerileri sergilemesi için gelişmesi gereklidir. Çağımızda yaşanan baş döndürücü gelişmeler ve yüksek hızlı davranan süreçleri doğal olarak geleneksel liderlik tarzlarının da değişimi ile sonuçlanmıştır. Bir diğer ifadeyle, liderlik anlayışının da değişmesine sebep olmuştur. İncelemeler, yaşanan bu çok hızlı değişmelere karşı en iyi intibak edecek liderlik tipinin dönüşümcü (transformasyonel) liderlik olduğunu ileri sürmektedir. Bu kavram ilk kez 1978 yılında araştırmacı Burns tarafından geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzı, esas olarak, işbirliği, örgüt bağlılık gibi kişisel gelişimsel olanaklar verilmesi ve müşterek amaçlar ile hedefler belirlenmesi prensipleri üzerine kurgulanmıştır. Dönüşümcü liderlik, cesaret, atak olmak, zorluklarla başa çıkabilmek gibi üstün nitelikler istemektedir (Töremen ve Yasan, 2010: 28).

Dönüşümcü liderlik, bir diğer şekilde, iş görenlerin kendilerinden beklenen görevleri ifa edebilmeleri için beklenenden daha üstün çaba göstermelerinde onlara yardımcı olan ve yol gösteren tarzıdır denilebilir (Bassve Avolio, 1995: 11). Bir diğer tanımlama ise, dönüşümcü liderliği, anlık değişimlere uyum gösteren ve gerekli değişimleri hayata geçirebilen kişi olarak tanımlamaktadır. Yukl (2001)'a göre, çalışanlarını yetkilendiren lider dönüşümcü tarza sahip liderdir. Bu bağlamda, bağımsız düşünebilen ve zor durumlarda risk alabilen kişileri yetiştirmek dönüşümcü tarz liderliği görevleri arasında belki de en önemlisidir (Yazıcı ve Akyol, 2017: 6).

1.2.1.2. Dağıtımçı Liderlik Modeli

Dağıtımçı liderlik ile ilgili gerçekleştirilen ilk araştırmalar Gibb (1954)'e aittir. Gibb (1954), liderlik olgusunun örgüt bağlıları arasında dağıtılmasını savunmuştur (Özdemir, 2012: 34). Emore (2000)'a göre ise, dağıtımçı liderlik, örgüt bağlılarının bilgi ve

yeteneklerini yükselten ve kazanılan bu edinimleri kullanarak müşterek kültür ortamını sağlayan, örgütün her bir birimini bir araya getiren süreçtir.

1.2.1.3. Etkileşimci Liderlik Modeli

Etkileşimci liderlik, 1970'li yılların sonuna doğru araştırmacı Bursn tarafından savunulan ve ileri yıllarda diğer uzmanlar tarafından geliştirilen bir kuramdır. Söz konusu bu yaklaşıma göre, lider ve iş görenler arasında göreve dayalı bir ilişki vardır. Ayrıca bu yaklaşım, yönetsel, işlemsel ve görevsel liderlik olarak ta tanınmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 168).

Etkileşimci lider, takipçilerinin itirazlarına yer vermeyecek biçimde davranır. Çalışanlara, iş, iş güvencesi ve diğer bazı ayrıcalıklar sağlayarak tüm bu fırsatlara karşılık olarak ise örgütün amaçları ve hedeflerine katkı sağlamalarını, işbirliği yapmalarını ve belirli kurallara uymalarını bekler (Burns, 1978: 39). Bir diğer ifadeyle, etkileşimci lider, bağlıları ile arasında müşterek çıkara dayalı ilişki sürdüren ve istediği hedeflere bu ilişkisi sürdüğü müddetçe ulaşabilen kişidir (Aydın, 2013: 17).

Etkileşimci liderlik alt boyutu olan öğretimsel liderlik tarzının ortak benzer yönleri vardır. Etkileşimci lider, akademik kıstasları geliştiren, geliştirdiği kıstasları hayata geçiren, uygulayan, meslektaşları ve öğrencilerini teşvik eden, prosedürleri kolaylaştıran ve ikili ilişkisinde pozitif şekilde yaklaşan kişidir. Eğitim programlarının eş güdüm içinde yürütülmesi, eğitim öğretim için tanınan vakti verimli kullanma, kişisel varlığını her zaman ve her yerde hissettiren, problem çözme ve karar vermede pratik ve hızlı davranan, kurumun ve bağlılarının güvenini kazanmış ve desteğini alan örnek kişidir. Özellikle, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamalarının, kurum ve öğrencileri açısından olumlu katkıları bulunur. Söz konusu bu durum öğretmenin, öğrencinin ve de eğitim kurumunun yararına olup, bu bağlamda değerlendirildiğinde, eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik vasfına sahip olmaları ve çok yönlü davranmalarının ne kadar gerekli ve elzem olduğu görülmektedir.

1.2.1.4. Moral-Törel Liderlik Modeli

Moral-törel liderlik kavramı hakkında ileri sürülen iki farklı görüş vardır. Bu görüşler şu şekilde sıralanabilir:

- Lider ve takipçileri arasında var olan ilişki yalnızca güç odaklı değildir. Bunun ötesinde, bağlılıktan doğan müşterek gereksinimler, beklentiler ve değerlere içten inanmanın etkisi büyüktür. Bahsedilen paylaşımın samimiyet derecesi,

takipçilerin katılımı ve kendilerinin kontrol mekanizmasındaki rolleri ile de test edilmektedir. Bir diğer ifadeyle, moral liderlik, takipçilerinin en temel istek ve ihtiyaçlarından ve önem verdikleri değerlerinden doğmaktadır. Bu nedenle moral liderliğin sergilediği tutumlar kendisine daima geri dönmektedir. Bu kapsamda, moral liderlik, gerçek anlamda kontrol edebildikleri sürece gerçek katılımın sağlandığına inanan bir yönetim tarzından farklılaşmaktadır (Owens ve Valensky, 2011: 180).

- İkinci yaklaşıma göre, liderin takipçileri, liderin aldığı kararlara istedikleri zaman tepki gösterebilmektedirler. Takipçiler, bu gibi durumlarda, kimi neden ve nasıl takip edeceklerinin kararını bağımsız verirler ya da bu kararı verebilme güç ve iradesine sahiptirler. Liderliğin en üst seviyesi olarak da bilinen bu modele göre, moral veya ahlaki liderlikte, izleyenler liderlerini seçme, değiştirme ve onlara ulaşabilme olanaklarına sahiptirler (Aydın, 2013: 22).

Bu bağlamda çalışmanın içeriği olan araştırma konusu ile alakalı olarak şunlar söylenebilmektedir;

- Moral-törel liderlik, eğer bir eğitim kurumunun yönetiminde ise, buradan kurumun tüm bağlılarının müşterek gereksinim, talep ve değerlerinin önemseneceğini ifade etmek doğru olacaktır. Bu durumda örgüt içi pozitif bir ikliminin sağlanması olası ve kolay gerçekleşmektedir.
- Moral-törel lideri, eğitim kurumunun amaçları ve hedeflerinin tanımlanmasında, ekip ile paylaşılmasında, müfredat ve faaliyetlerin buna göre yönlendirilmesinde, paylaşımda ve iletişimin en etkin biçimde sağlanmasında önemlidir.
- Moral-törel lidere ya da liderlere sahip eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik tarzı çok daha kolay tezahür etmektedir. Bu durumda öğretimsel liderde moral-törel lider özelliklerinin var olması ayrıca önem taşımaktadır.

1.2.1.5. Vizyoner Liderlik Modeli

Vizyoner lider, örgütün geleceğine değişik açılardan bakabilen, realist, inandırıcı ve ikna edici, kişileri bu yetenekleri sayesinde örgüt için meydana getirdiği amaçlar ve hedeflere doğru hareketlendiren ve yönlendiren kişidir (Aydın, 2013: 30).

Vizyoner lider, yalnızca amaçları ve hedefleri belirlemekle kalmaz; aynı zamanda gerçekleştirmek için takipçilerine örnek olur ve kendisine refakat etmelerini sağlar. Doğal

olarak, liderlerin önemli özelliklerinden birisi de, sürekli gelecek planlarının olması, süreçlerde gelişen ve değişen koşulları tahmin etme ve aşabilme, bu gelişmeleri yoldaşları ile paylaşabilme ve gerekli şartlarda yeniden düzenleyebilme ve bütünleştirici olmalıdır. Bu sebeple, bir liderin hedefleri yeni ufuklar gösterici, rehber, gelişimci, takipçilerini vaat edilen hedeflere ulaştırıcı ve tüm bunları yaparken örnek olmayı gerektirmektedir (Aydın, 2013: 25).

Vizyon, bir örgütün ideali veya idealleri olarak ifade edilebilir. Vizyon ile yakından bağlantılı bir diğer terim ise misyondur. Misyon, en basit ifadesiyle, vizyonu nasıl gerçekleştireceğini anlatır. Bir vizyon ve misyonun geliştirilmesi veya revize edilmesi sürecinde lider, daha iyi olanı desteklemek amacıyla grupta görüş birliğinin sağlanmasını amaçlar, amaç ve hedeflerin net ve anlaşılır olmasını sağlar ve tüm bu yönlerde gayret sergiler. Burada en önemlisi, liderin, grup üyelerini kişisel değil ortak müşterekler etrafından birleştirebilmesinde yatmaktadır. Eğitimciler, eğitim kurumunun geleceğine dönük sürekli yaratma, koruma ve geliştirme süreçlerine katılarak kendilerinin de kişisel gelişimini sağlarlar. Bu sürekli açık işbirliği gereksinimi sebebiyle kurum yöneticisi eğitimlerde bireysel gelişim durumunun daha etkin olduğunu görülmektedir (Owens ve Valensky, 2011: 180).

Bir eğitim kurumu yöneticisinin öğretimsel lider olduğunu varsayımıyla ve bu kişinin aynı zamanda vizyoner liderden beklenen özelliklere de sahip olduğunu kabul edildiğinde, tüm bu özelliklerin eğitim kurumunun vizyon ve misyonunu tamlamada yeterli olacağı söylenebilmektedir. Öyleyse, öğretimsel liderlik bu boyutuyla vizyoner liderliği kapsamakta olup, eğitim kurumu yöneticisinin kurumdaki tüm personelin hedeflediği ideal etrafında birleşmeyi sağlayacağını ve amaç ile hedeflerine kısa sürede başarıyla ulaşacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu sebeple, eğitimcinin vizyoner liderlik niteliğine haiz olması önemlidir ve beklenmektedir.

1.2.1.6. Karizmatik Liderlik Modeli

Karizma kavramını, yönetim ve işletme alanyazına sunan ilk kişi Max Weber'dir. Karizma sözcük anlamı olarak, yasal yetkiye dayanmayan etki ve bu etkilenme ile astların lidere kendisinde olağan dışı özellikleri olduğu düşüncesiyle sahip çıkmalarıdır. House (1992) ise, karizmatik lideri, özgüveni yüksek, etkileme ve baskın çıkma yetenekleri olan kişi olarak tanımlamıştır. Araştırmalar, karizmatik liderliğin, kişisel mi ya da astları ile

arasındaki karşılıklı etkileşimden mi kaynaklandığı sorusuna doyurucu bir yanıt verememektedir (Zel, 2001: 8).

Karizmatik liderlerin ortaya çıkışlarında, o dönemin kendine özgü, iktisadi, politik veya dini gerilim şartlarının olduğu görülmektedir. Karizmatik liderlerde, çekici ve kendilerine olan yüksek özgüvenin en belirgin özellikleri olduğu görülmektedir (Werner, 1993: 53). Karizma veya karizmatik lider denildiğinde çoğunlukla ulusların hayatında ciddi değişimler yaratmış, aynı zamanda birbirlerinden tümüyle değişik sebeplere dayanan karizmaları olan kişiler akla gelmektedir. Liderlik kuramlarının neredeyse tümünde liderin takipçilerini etkilemesi ve yönlendirmesi önemli rol oynamaktadır. Bu sebeple, liderlik kavramının net biçimde anlaşılabilmesi için ilk olarak karizma olgusunun nasıl oluştuğunun ve sebeplerinin anlaşılması önemlidir (Koçel, 2011: 34).

Komives vd., (1998), liderlik tarzlarını gruplandırmışlar ve bu yaklaşımlarında insan-toplum ve insan-çevre etkileşimlerini esas almışlardır. Bu yaklaşımlar şu şekilde açıklanabilir:

- **Etkileşimli Liderlik Modeli:** Bu modele göre, liderlik toplumsaldır, herkesçe doğru ve müşterek bir faydaya yönelik olarak kişilerin insani ve toplumsal sorumluluk ruhu ile ortak tecrübelerden geçerek oluşturdukları bir süreçtir. Etkileşimli liderlik modeli başlıca dört alanı kapsamaktadır (Silien vd., 1992: 36):
 - Kişinin kimlik gelişimi
 - Başkasının anlaşılması ve takdir edilmesi
 - Kişi ve başkası arasındaki etkileşim
 - Dış çevresel koşulların anlaşılması
- **Ekolojik Liderlik Modeli:** Değişen dünyanın sorunlarına intibak etmek için, Allen vd., (1998) tarafından önerilmiştir. Bu modele göre, liderliğin ekolojisi, kişinin sorumluluğunu vurgulamaktadır. Gelecek kuşaklar için sürdürülebilirlik yolları gösterirken, örgütler için ise sahip olduğu kişilerin kabiliyet ve doğayla intibaklarını geliştiren uzun dönemli bir süreçtir (Allen vd., 1998: 62).
- **Yeterlilik Temelli Liderlik Modeli:** Bennis (1993), yeterli temelli liderlik kavramını ortaya koyan kişidir. Bu yaklaşıma göre, diğer kişilere göre ayrımsal performans sergileyen kişiler veya liderler ve daha vasat-gayret gösterenler arasındaki farkları öngörebilme becerilerine sahiptirler. Bu beceriler,

öğrenilebilir ve geliştirilebilir yetenekler olarak görülmektedir. Yeterli olmak, belirli beklentileri karşılayacak bilgi, tecrübe ve kabiliyete sahip olmaktır (Bursalıoğlu, 1981: 5). Yeterlik, düşünsel çabaları gerektirdiğinden kişinin zihinsel kabiliyetine ve fiziki gayretlerine bağlı olduğundan bir bakıma devinimsel gününe dayanır. Yeterliliğin, bir eyleme dönüşebilmesi için tutum lazımdır ve bu tutum kişi devinim geçirdiği zaman edindiği davranışsal deneyime göre ortaya çıkar. Lider, takipçilerini müşterek hedefe doğru harekete geçirmek için etkili iletişim kurmalı, sorunlara karşı makul çözüm önerileri geliştirmeli, kişilere çözüm önerilerini uygulatabilmeli ve tüm bu sayılan eylemler için gerekli kişisel niteliklere de sahip olmalıdır. Bir diğer ifadeyle, yeterli olması gerekmektedir (Onur, 1998: 26).

1.2.2. Liderlik Teorileri

Komives vd., (1998) liderlik teorilerini şu yedi sınıflandırma şemasına yerleştirir: büyük adam yaklaşımı, özellik yaklaşımı, davranışçı yaklaşım, durumsal yaklaşımı, etki yaklaşımı, karşılıklı liderlik teorileri ve ilişkisel liderlik modeli.

1.2.2.1. Büyük Adam Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temel varsayımları şunlardır: büyük adamlar lider olarak doğarlar ve tarihin gidişini değiştirebilirler, büyük adamların kitleleri yönetecek kişisel çekicilikleri vardır ve büyük adamlar güç ve etkinin adamı olurlar. Bu tür teorilerin temel zayıflığı liderlik gelişimi üzerinde kalıtsal etkilerin geçerli ampirik ve bilimsel kanıtlarının sağlanmasının güçlüğüdür.

1.2.2.2. Özellik Yaklaşımı

Özellik yaklaşımı, lideri takipçilerinden ayıran üstün niteliklerle donatılmış olduğu (Bass, 1990: 38) ve “üstün niteliklere sahip kişinin liderlik sonucu başarısını kesinleştiren özellikler” in geliştirilebildiği düşüncesini savunur (Komives vd., 1998: 38). Başarılı liderlerde görülen özellikler, zeka, karizma, kendini beğenme ve öz saygıdır (Bass, 1990: 8; Komivesvd., 1998: 76; Yukl, 1994: 46). Özellik yaklaşımının dayandığı varsayımlar ise, lider konumundaki kişilerin kendini ifade edebilme, diğer kişilerden farklılaştığı karakteristikler ve “tek tek özelliklere” odaklı olmasıdır (Bass, 1990: 38). Özellik yaklaşımının zayıf olduğu yönü ise, somut ve elle tutulabilir ölçülebilir özelliklerin değil, çok daha muğlak ve soyut niteliklere göre izah edilmesidir.

1.2.2.3. Davranışçı Yaklaşım

Bu yaklaşım, etkili liderlerle etkili olmayan liderler arasındaki farklı davranışları bulmak ister (Yukl, 1994: 77). Yukl (1994)'a göre göre, Ohio State çalışmaları sonuçları ve Michigan Üniversitesi çalışmaları sonuçları etkili yöneticileri ya da liderleri açıklayacak sağlam göstergeler sunar. Bu çalışmalara göre etkili liderler, insanları çok düşünür, yüksek performansa odaklanır, göreve yöneliktir ve etkili olmayan liderlerden daha katılımcıdır. Davranış teorisinin zayıf noktası belli liderlik davranışlarını oluşturan durumsal değişkenleri ve grup süreçlerini tanımlayamamasıdır (Komives vd., 1998: 39).

1.2.2.4. Durumsal Yaklaşım

Bu kurama göre, liderlik durumsal faktörler bağlıdır (Bass, 1990: 38). Liderler ortama ya da duruma göre yaklaşımlarını ya da davranışlarını değiştirmelidirler (Komives vd., 1998: 40). Bu yaklaşıma göre liderliğin etkileri duruma göre değişmektedir (Yukl, 1994: 110). Bir diğer ifadeyle, liderlik değişik şartlarda etkili olan bir olgudur ve bu nedenle daha evvelden öngörülmesi pek olanaklı değildir. Bu nedenle, durumsal yaklaşım modeline göre, her koşula uygun tek tip bir liderlik tarzından bahsetmek mümkün değildir.

1.2.2.5. Etki Yaklaşımı

Etki yaklaşımı tarzı liderlik, süreci, lider-izleyici bağlantısına bir tür etki veya sosyal değişim süreci olarak yaklaşır (Komives vd., 1998: 37). Bu kurama göre, bir karizmatik liderin davranış biçimi, diğerlerin ayrılan özellikleri ve kişisel gelişim olasılıklarına en yüksek düzeyde olduğu zaman liderliktir (Yukl, 1994: 318). Etki yaklaşımının bilinen ve eleştiri alan zayıf yönü ise, grup, şartlar ve faaliyetler üzerindeki kontrol ve etki gücünün kötüye kullanılmadığı tarzlardan pozitif karizmatik liderlere dayanması riskidir.

1.2.2.6. Karşılıklı Liderlik Teorileri

Bu kuram, lider-takipçi etkileşiminin ilişkisel ve karşılıklı doğasına dayanır (Komives vd., 1998: 42). Bu konuda dikkat çeken ilk yaklaşım Burns tarafından 1978 yılında ileri sürülen dönüşümsel liderlik teorisidir. Burns (1978) dönüşümsel liderliği, lider ve izleyicilerinin daha yüksek ahlâk ve motivasyon düzeylerine birbirlerini yükseltmesi olarak açıklamaktadır. Bir lideri, ne derecede dönüşümsel kılan şey esas olarak liderin izleyicilerinin gereksinimlerini ve hedeflerini karşılama düzeyi ile tayin edilmektedir. Komives vd. (1998)'a göre, bu modelin eleştirel yönü, karizmatik ve dönüşümsel liderlik

tarzlarından ayırt edilebilmesi için yetki devri, işbirliği ve başkalaşma ve değişim süreçlerinin ölçümünde yaşanan zorluklardır.

1.2.2.7. İlişkisel Liderlik Modeli

Komives vd. (1998), ilişkisel liderlik modelini, bileşenleri kapsayıcılık, yetki verici, kararlılık ahlaki davranış ve süreç odaklı yaklaşım olan bir kuram olarak ileri sürmüştür. Bu tip liderlik kapsayıcıdır çünkü kişiler, örgütler, kültürler arasında farklar bulunmakta ve bu farklar iyi yönetilmezlerse sorunlara yol açmaktadırlar. Bu sebeple, kapsayıcılık, farklı kişileri ve görüşlerini bir araya getirmek, değişik düşüncelere saygı göstermek ve değer vermek ile farklı kültürlerle saygı ile yaklaşmak anlamına gelir. İlişkisel lider, astlarını görüş bildirmek ve geliştirmek için teşvik eder ve destekler, yetki devreder, paylaşmasını bilir, grup kararlarının aşağıdan yukarıya doğru akışını gerçekleştirir, bilgiyi saklamaz paylaşır ve ekip çalışmasına inanır.

Kararlı olmak demek, astların karar alma, hedefleri gerçekleştirme vizyon oluşturma süreçlerine katılmasıdır. Bu tip liderler için ahlaki davranış önemli olup, diğer kişilerin görüş ve haklarına saygılı olmak anlamına gelir. Sonuç, güçlü işbirliği ve ahenk olacağı için grup içi her süreç üzerinde dikkatle odaklanılır ve takibi gerektirir.

Komives vd. (1998), son dönem liderlik tarzlarında insan-toplum ve insan-çevre etkileşimine öncelik vermekte ve yorumlarını bu perspektiflerden yapmaktadırlar. Etkileşimli liderlik ve ekolojik liderlik modelleri ilişkisel liderlik tarzına verilecek en iyi alt boyutlardır.

1.2.2.7.1. Etkileşimli Liderlik Modeli

Etkileşimli Liderlik Modeli: Bu modele göre, liderlik toplumsaldır, herkesçe doğru ve müşterek bir faydaya yönelik olarak kişilerin insani ve toplumsal sorumluluk ruhu ile ortak tecrübelerden geçerek oluşturdukları bir süreçtir. Etkileşimli liderlik modeli başlıca dört alanı kapsamaktadır (Silien vd., 1992: 36):

- Kişinin kimlik gelişimi
- Başkasının anlaşılması ve takdir edilmesi
- Kişi ve başkası arasındaki etkileşim
- Dış çevresel koşulların anlaşılması

1.2.2.7.2. Ekolojik Liderlik

Değişen dünyanın sorunlarına intibak etmek için, Allen vd. (1998) tarafından önerilmiştir. Bu modele göre, liderliğin ekolojisi, kişinin sorumluluğunu vurgulamakta, gelecek kuşaklar için sürdürülebilirlik yolları gösterirken, örgütler için ise sahip olduğu kişilerin kabiliyet ve doğayla intibaklarını geliştiren uzun dönemli bir süreçtir (Allen vd., 1998: 62).

1.2.2.7.3. Yeterlilik Temelli Liderlik

Bennis (1993), yeterlilik temelli liderlik tarzını, performans bakımından öne çıkan kişiler (liderler) ve düşük performans sergileyen bireyler arasındaki farkları öngörebilme yeterliliği fikrine dayandırır. Yeterlilik, herhangi bir konuda gereken istekleri veya beklentileri karşılayacak olan temel bilgi ve becerilere sahip olmak durumudur (Bursalıoğlu, 1981: 5). Yeterlik, kişinin devinimsel gücüne dayanır. Devinimsel güç ise düşünsel çabaları gerektir, kişinin zihinsel gücü ve fiziki gayretlerinden meydana gelir. Yeterliğin, harekete geçmesi için tutum olması lazımdır. Bir tutumu sergileme kabiliyetindeki insan, ancak devinime geçerse davranışı oluşur. Bir liderin takipçileri, liderin kendilerini müşterek amaç yönünde harekete geçirebilmesi için etkili iletişimde kurmasını, sorunlara çözüm getirmesini, kendilerini çözüm için harekete geçirebilmesini sağlayacak karaktere sahip olmasını bekler. Liderin gereken davranışı gösterebilmesi gerekli bilgi ve becerilerle donatılmış olmasına ya da yeterli olmasına bağlıdır (Onur, 1998: 26).

1.2.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici olmak arasında farklar vardır. Her görevin kendine has gereklilikleri bulunur. Bu gerçekler, görevin beklendiği kişiyi lider değil, belki çok iyi bir yönetici kılabilir. Dolayısıyla, önemli olan iyi bir yöneticinin aynı zamanda gerçek bir lider olmak için gayret etmesinde saklıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 165-166).

Liderlik için yapılmış farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Liderlikte öne çıkan davranış biçimleri arasında en dikkat çekenleri, yaratıcılık, mücadele gücü, sorunlarla baş etme, risk alma, etkileme, kuralları belirleme, kontrol becerisi, muhakeme edebilme gelmektedir (Şişman, 2012: 17). Yönetici görevinde bulunan lider özellikli bireylerin işle ilgili teknik detaylara vakıf olması beklenir (Cafıoğlu, 1997: 45). Lider, bir grupta öne çıkan kişidir ve karakterinde o grubu harekete geçiren hareket tarzlarını ve kendine has dinamiklerini barındırmaktadır (Akgün, 2001: 13).

Tablo 2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Yapıyı korumaya odaklıdır.	Değişmeyle ilgilenir.
Yöneticidir.	Yönlendiricidir.
Hazırlanan metni okur.	Konuşma metnini kendisi hazırlar.
Otoritesini bürokrasiden alır.	Manevi otoritesi vardır.
Mutlu topluluğu korur.	Mücadele ruhu aşılایıcıdır.
Listeleme ve bütçeleme yapar.	Gelecek öngörüsü vardır.
Ödül ve cezadan güç alır.	Paylaşılmış amacı olan gücü bulunur.
Denetçidir.	Motive edicidir
Düzenleyicidir.	İlham vericidir
Eşgüdümçüdür	Aydınlatıcıdır

Kaynak: Starratt, 1995: 10.

Lider ile yönetici arasındaki farkları Starratt (1995), Tablo 2’deki şekilde belirlemiştir. Liderlik, iki ya da daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirip, idare edebilmektir; güç ve etki yönünden iki çeşit liderlik vardır. Formal (Planlı) Lider, otoriteyle etkisini grup üzerinde göstermeye çalışır. İnformal (Plansız) Lider, sergilediği liderlik davranışlarıyla grup üzerinde etkili olmayı sağlayıp, üyelerle bütünleşen, onları kapsayan kişidir. Okul yöneticileri, resmi lider olarak görülürler. Ancak, bu gibi kişilerin öğretmen meslektaşlarını çok iyi motive etmeleri, yönlendirmeleri ve önderlik etmeleri gerekir. Bu gibi davranış tarzları ise resmi yöneticileri örgüt içinde gayri resmi lider konumuna getirebilecek olan tutumlardır (Çelik, 2012: 3).

Lider ve yönetici arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir (Erdoğan, 1991: 332):

- Grup üyeleri tarafından takip edilen birey liderdir. Lider, grup üyelerinin çoğunluğunca izlenir. Ancak, yöneticilerin tümü lider olmazlar. Çünkü yönetici, grup üyelerince benimsenmek ve kabullenilmek zorunda değildir. Diğer taraftan, lider atama ile gelmediği için resmi veya bürokratik kaygı taşımaz. Sonuç olarak yönetici ve lider arasındaki en önemli farklardan birisi liderin grup üyelerinin gözünde lider yönetici olarak algılanmamasıdır.
- Lider, grup üyelerince duygusal bakımdan benimsenen ve kabul gören kişidir.
- Lider, takipçilerinin gereksinimlerini, isteklerini, karşılayabilme kaygısı duyan kişidir. Diğer taraftan, yönetici açısında hedef örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir.

Lider, grup üyelerinin isteklerini karşılamazsa, başarısız olarak görülür. Ancak, yönetici grup üyelerinin değil, örgütün isteklerini yerine getirmediği zaman başarısız kabul edilir (Çelik, 2012: 3-4).

Yönetici ve lider arasında bir karşılaştırma yapıldığında ikisi arasında başlıca şu farklılıklardan söz edilebilir (Atlıoğlu ve Şahin, 2002: 16; Erdoğan, 2000: 42; Şişman, 2012: 18);

- Yönetici idareci, lider yenilikçidir,
- Yönetici benzerleri olan, lider benzeri olmayan özgündür,
- Yönetici statükocudur, lider geliştiricidir,
- Yönetici mevcut sistem ve yapının, lider ise insanın üzerinde odaklanır,
- Yönetici kontrolden; lider güvenden güç alır,
- Yönetici kısa lider ise uzun vadeli düşünür,
- Yönetici “nasıl ve ne zaman”; lider ise “ne ve niçin” sorularını yöneltir,
- Yönetici, kâr-zarar; lider ise geleceği düşünür,
- Yönetici kopya eder, lider yaratır,
- Yönetici statükocudur, lider statükoya meydan okuyandır,
- Yönetici iyi bir söz dinleyendir, lider asidir,
- Yönetici işini doğru yapandır, lider doğru işi yapandır.
- Yönetici mevzuattan güç alır, liderin kendisi güçtür,
- Yönetici, listeler ve bütçeler, lider gelecek öngörüsü sahibidir,
- Yönetici, yetki toplar, lider yetki devreder,
- Yönetici yerini sağlamlaştırmak için astlarını engeller; lider astlarını her biçimde cesaretlendirir ve teşvik eder.

1.3. Takım Lideri

Bu başlık altında takım lideri hakkında genel bilgilendirme yapılacaktır. Özellikleri ve takım liderinin davranışlarına değinilecektir.

1.3.1. Takım Liderinin Özellikleri

Takıma yön veren kişiler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Takım liderinin özelliklerinden belki de en önemlisi, takımı etkileyebilecek çevresel faktörleri sürekli dikkate alması, plan ve programını buna göre biçimlendirmesidir. Takım liderinin şu çevresel faktörlere dikkat etmesi gerekmektedir (Lueoke, 2008: 27-28):

- Liderlik desteği: Takım, üst yönetimden destek almalıdır. Bu destek ile doğru kişiler takıma girer ve kaynak ağlanır. Ayrıca takım başarısına engel teşkil edecek faktörler bu destek ile ortadan kaldırılır.
- Hiyerarşik olmayan yapı: Katı hiyerarşik yapı takımın başarısını olumsuz etkiler. Bilgi paylaşımı, iş birliğine açıklık ve gerektiğinde üyelere yetki devri önemlidir.
- Uygun ödüllendirme sistemleri: Takım başarısı durumunda ödüllendirmede dengeye dikkat edilmesi gereklidir.
- Takıma dayalı çalışma tecrübesi: Takım çalışmasında deneyimli kişilerin katkısı daha yüksek olur. Takımın iş yapma sürecinde neler yapılması ve nelerin yapılmaması dair tecrübeleri bulunur.
- Uyum: Uyum, takımı, örgütü ve takım üyelerini müşterek amaçlar etrafından toplar ve aynı istikamete yönlendirmelerini sağlar.

Bir takım liderinden genel olarak beklenen takımın performansını en yüksek seviyeye taşımasıdır. Ancak bir takımı yönetmek ile bireyleri yönetmek aynı anlama gelmemektedir. Takım yönetmek için özenli planlama, dikkatli gözlem, analiz ve bireylerin en etkin ve verimli şekilde bir araya getirerek iş birliği yapabilmelerini etkin bir eş güdümlerle ile temin etmek gereklidir (Harvard Business School Publishing Corporation, 2010: 22; Miller, 2013: 52). İyi bir takım liderinin takımın genel performansını zirvede tutabilmek amacıyla kişiler arası ve grup dinamikleriyle alakalı doğru tespitlerde bulunabilmelidir (Dengiz, 2000: 22).

1.3.2. Takım Lideri Davranışları

Pokras (1996)'a göre bir örgütteki yönetici takım lideri olmayı kabul ettiğinde takımının başarısı için öncelikle şu beş görevi yerine getirmesi gerekmektedir:

- Takım kurucu: Genel durumunu değerlendiren, eğitimleri organize eden ve planlayan, üyeleri bir arada tutan, takım ruhunu ve ekip olma bilincini yaratan, ihtilafları çözen ve takımın üyelik durumunu düzenleyen kişidir.
- Takım üyelerine rehberlik: Üyelerle kişisel düzeyde tanışan, onları güdüleyen, olumlu tutumları takdir ederken olumsuz durumlarda önerilerde bulunan ve takıma yeni üyeler kazandırmaya çalışan kişidir.

- Görevleri eş güdümler: Net hedefleri koyan, planlayan, tanımlayan, yardımcı olan, veri toplanmasını sağlayan, kılavuzluk eden, takımı izleyen ve problemleri çözen kişidir...
- Toplantılara başkanlık etme: Toplantıları planlayan, organize eden, toplantılara başkanlık yapan, raporör, takımın görüş birliğine varmasını kolaylaştıran, iş ve görev listesini hazırlayan ve görevleri dağıtan kişidir.
- Halkla ilişkiler müdürü: Takımın çevresini oluşturan ve irtibatta olunması gereken paydaşları ile iletişimi takım adına yürüten kişidir.

Yöneticiler, takımın lideri olarak işe başlamadan olası problemleri ve sakıncalara dikkat etmelidir (Eren, 2014: 26).

- Güçleri yeniden düzenlemeli: Örgütler takım çalışması uygulamalarına geçince orta ve alt düzey yöneticilerin takımın başarısı sebebiyle zarar görmelerini minimize eder.
- Takımın sırtından geçinme: Takım üyesi olmasına rağmen verilen vazifeleri hakkıyla yerine getirmeyen diğer üyeleri dikkate alan ve kontrol eden kişidir.
- Eş güdümler zorluğu: Takımın görevi gereği yapmakla sorumlu faaliyetler zaman ve enerji gerektirir.
- Yasal tartışmalar: Artan takım faaliyetlerinin beraberinde, yasal konuları gündeme getirdiği görülmektedir.

Maxwell (2017)'e göre takım liderini etkin kılan onbir esas şunlardır:

- Kişilere önem ve değer verir.
- Kişisel gelişimleri için çevresine kaynak sağlar ve kullanır.
- Liderliğe önem verir.
- Ekipte olası lider potansiyeline sahip kişileri arar.
- Üyeleri iyi tanır, saygı gösterir ve sevgiyle yaklaşır.
- Diğer üyelere liderliği deneyimlemelerini mümkün kılar.
- İnisiyatif kullanmayı ödüllendirir.
- Çalışanların kendilerini açık ifade edecekleri bir ortam oluşturur.
- Gelişimini çalışanları ile birlikte sağlar.
- Talenti yüksek kişileri etrafından toplar.
- Astı diğer lider kişilerin liderlik yapmalarını olanaklı kılar.

Takım liderinden beklenen gerçek işleri yerine getirmesidir. Takım lideri, lider olduğu kadar takımın bir üyesidir. Bu sebeple, gelensek yönetici yaklaşımı göstermesi beklenilemez. Çünkü takım liderinin üstlendiği rolde belirsizlikler vardır (Lueoke, 2008: 38). Takım liderinin zikredilen görevlerine bakılırsa, takım çalışmasının zor, başarıyla uygulamanın ise çok daha zor olduğu görülür (Donnellon, 1998: 44).

1.4. Takım Lideri ve Müşteri Temsilcisi İlişkisi

Bu başlık altında öncelikle müşteri temsilcisinin tanımı yapılarak özelliklerine değinilecektir. Daha sonra takım lideri ile arasındaki ilişkiye yer verilecektir.

1.4.1. Müşteri Temsilcisi Tanımı ve Özellikleri

Müşteri temsilcisi, firma ve müşterileri arasındaki iletişimi sağlayan kişilerdir. Müşteri temsilcisi olacak kişinin sahip olması gereken bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler başlıca aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir;

- Pozitif düşünebilen,
- Müşteri odaklı,
- Strese dayanıklı,
- Zorluklarla başa çıkabilen,
- İnisiyatif alabilen,
- Stresle karşılaştığında müşteriye olan odağını hiçbir şekilde kaybetmeyen.

1.4.2. Takım Lideri ve Müşteri Temsilcisi İlişkisinin Değerlendirilmesi

Çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcileri çalıştıkları süre (vardiyaları) boyunca yöneticileri ile bir bir temas halindedirler. Bu yöneticilere çağrı merkezi takım liderleri denilmektedir. Müşteri temsilcileri iş ile ilişkili hususlarda, takım içindeki anlaşmazlık benzeri idari meselelerde ve bazen de organizasyonun yapısına bağlı şekilde farklılık sergileyebilmektedir. Genellikle vardiya planları, haftalık izin günleri, senelik izin, benzeri iş gücü yönetimi hususlarında bile direkt olarak bağlantı kurabildikleri orta seviye yöneticileri bulunan takım liderlerinin idaresi altında iş görmektedirler. Bu anlamda takım lideri olan bireylerin yönetsel alanda ortaya koydukları davranış ve tutumlar müşteri temsilcilerini pozitif ya da negatif şekilde etkileyebilmektedir. (İşeri ve Güven, 2019: 50).

Yöneticiye ait liderlik tutumları, işçilerin işletme ile olan mevcut ilişkilerinin düzenlenmesi konusunda önemlidir. Yönetici kişilerin idarecilikten çok, işçilerin bireysel olarak kendilerini içten şekilde takip edebilecekleri liderlik özelliklerini taşımaları

arzulanmaktadır. Örgüte dair problemlerin çözülmesi konusunda yöneticilerin değişik liderlik tarzlarını ya devreye sokması ve böylelikle problemlerin çözümlenmesi önem taşımaktadır. Bu çerçevede, ilk olarak yönetici kişilere ait liderlik tarzlarının tespit edilmesi oldukça önemlidir (İşeri ve Güven, 2019: 50).



İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE MOTİVASYON ARAÇLARI

Bu bölümde motivasyon kavramı ve kapsamı, motivasyonun çalışanlar, yöneticiler ve işletme açısından önemi ele alınmaktadır.

2.1. Motivasyonun Tanımı

Türkçe karşılığı harekete geçirici veya güdü olarak tanımlanan motivasyon kavramı; harekete geçmek, hareket etmek anlamlarına gelen Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir (Genç, 2008: 143).

Motivasyon işletmenin verimliliğini artırmakla beraber çalışanın işletmeye bağlılığını da arttırmaktadır. Günümüzde fazlaca önem kazanan motivasyonu işletmeler ana araç olarak kullanmaya başlamıştır. Motivasyonu yüksek bir çalışan işyerine her anlamda fayda sağlayacaktır. İşe gelme arzusu ve işe katkı sağlayarak farklılaştırma isteği artacak; etrafındaki insanları da bu anlamda olumlu etkileyecektir. Motivasyonu düşük çalışan ise tam tersine işletme içerisinde sürekli olumsuz bir hava yaratacak, işini aksatmak için fırsat kollayacak ve yapılan iyi işleri de baltalayacaktır. Motivasyonu yüksek çalışanlara sahip olan işletmelerin başarı yüzdesi her zaman yüksektir. Motivasyonu yüksek çalışanlara sahip olmak için işletmelere fazlasıyla görevler düşmektedir. Öncelikle motivasyonun tanımını iyi bilmek gerekir (Özgüler, 2015: 9).

Her insan için, her meslek grubu için motivasyonun tanımı farklılaşmaktadır, çeşitlilik gösteren bu tanımların bazıları aşağıdaki gibidir (Ay, 2007: 3).

Çalışanların, aktivitelerini sürdürebilmelerine olanak sağlayan faktörlerin bir kombini ya da çalışanları harekete geçirmeyle birlikte başlatılan eylemlerin devamlılığını sağlayan kuvvettir (Aksu, 2010: 4).

İşletmenin ve işletmede çalışan kişilerin tüm gereksinimlerini maksimum seviyede gerçekleştirmek ve çalışanların kendi istekleriyle harekete geçirecek şekilde etkilenmesi ve mutlu edilmesidir (Aksoy, 2016: 5).

Çalışanların bir görevi yerine getirmeleri için kendi istek ve arzularıyla harekete geçmesidir (Ulukan, 2014: 126).

Bir ya da daha fazla çalışanı, bir hedefe doğru süreklilik gösterecek şekilde eyleme geçirmek amacıyla gösterilen gayretlerin bütünüdür (Çalık ve Ereş, 2006: 44).

2.2. Motivasyonun Yararları

Bir şirketin stratejisi, yapısı, sistemi ve hatta ürünü bile kopyalanabilir. Fakat şirketin güven ortamı, bağlılığı ve çalışanların performansı kopyalanamaz (Çeltek, 2004: 8).

Motivasyon sistemlerinin gerçekçi olması için psikolojik ve sosyolojik ilkelere dayandırılmalıdır. Bu ilkeler göz önüne alınarak oluşturulan motivasyon sistemleri çalışanlara ve işletmeye aşağıdaki faydaları sağlayacaktır (Aslanoğlu, 2016: 42):

- Çalışanlar maddi olarak tatmin edilecektir.
- Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına zemin hazırlayacaktır.
- Kendilerini değerli hisseden çalışanların sayısı artacaktır.
- Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirileceği eğitimler araştırılacaktır.
- Rekabet ortamı içerisinde birbirini geliştiren çalışanlar hem işletmenin verimliliğini artıracak hem de kendi terfi zeminlerini hazırlayacaklardır.
- Çalışanların liderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasına kolaylık sağlayacaktır.
- Çalışanlar arası olumlu iletişimi güçlendirecektir.
- Değişikliğe açık olan işletmelerin “Esnek motivasyon” sistemlerini kabul etmesi kolaylaşacaktır.
- Motive olan çalışan aynı zamanda işletmenin amaçlarına kolayca ulaşmasını sağlayacaktır.
- Çalışanlar işletmelerin iç müşterileridir, iç müşteriler işletmenin reklamını iyi bir şekilde yaparak işletmeye fayda sağlayacaktır.

2.3. Motivasyonun Önemi

Günümüzde yöneticilerin çoğunluğunun motivasyonun gücü hakkında bilgi sahibi olduğu aşîkârdır. Bunun yanında henüz kökleşmemiş bir kavram olduğu için yöneticiler çalışanları nasıl motive edecekleri konusunda oldukça zorlandıkları gözle görülür bir gerçektir. Kişîye, mesleğe, yaşa hatta yetişme şekline göre bile kişilerde farklılık gösteren bir kavram olduğu için motivasyonu derinleştirmek, motivasyonun önemini, anlamını ve kapsamını tüm boyutlarıyla ele almak, incelemek ve benimsemek gerekmektedir.

Motivasyonla ilgili kavram ve konuların açıklanmasında çalışanlar ve yönetim boyutlarının iki ayrı başlıkta incelenmesi yararlı olacaktır (Barlı, 2007: 188).

2.3.1. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi

Günümüz şartlarında insanlar hayatlarının önemli bir kısmını işyerlerinde geçirmektedir. Sadece maddi mecburiyetler nedeniyle çalışıyor olmak başarılı ve verimli olmak için yeterli neden değildir. Gününün büyük bir bölümünü geçirdiği iş yerine sürekli küfrederek, söylenerek, yüzü asık bir şekilde gelen çalışandan ne kadar verim alınabilir ki? İşte tam bu noktada çalışanın motivasyonu çok önemlidir. Çalışanın işyerini sevmesi, işyerini benimsemesi ve bağlılığının artması motivasyonla elde edilebilecek bir durumdur. Motivasyonu yüksek çalışanlara sahip işletmelerde verimlilik, kalite, gelişim ve değişim oldukça iyi seviyededir. İşletmelerin çalışanlarını motive edebilmeleri için öncelikle çalışanlarını iyi tanımaları gerekir. Bunun için de yöneticilerin sık sık çalışanlarıyla iletişim kurmaları, onları yargılamak için değil anlamak için dinlemeleri, fikirlerine değer vermeleri, aile ortamlarını dahi bilmeleri gerekir. Birbirlerini iyi tanıyan ve anlayan çalışanlar sorunlarını çok daha sağlıklı bir şekilde çözerler. Sorunların çözüldüğü ve iletişim kazalarının minimum seviyede olduğu işletmelerin başarısız olma olasılığı oldukça düşük olacaktır (Mülayim, 2015: 15).

Motivasyonu yüksek olan çalışanların ortaya koyacağı performans hem yeteneklerini keşfetmeye hem de farklılıklarını göstermeye zemin hazırlayacaktır. Motivasyonu düşük olan çalışanlar ise birçok problemle yöneticilerle karşı karşıya gelecektir hatta sağlık sorunlarına kadar uzayan bir süreçle baş başa kalınacaktır. Düşük motivasyonun ortaya çıkarabileceği olası sorunlar şu şekilde özetlenebilmektedir (Genç, 2008: 148):

- a. Çalışan düşünsel yeteneğini ve emeğini işi yaparken kullanabiliyorsa veya etkin bir şekilde uygulayabiliyorsa iş verimliliği büyük oranda olumlu etkilenir. Tam tersi durumda yani çalışan emeğini ve yeteneğini işi yaparken kullanamıyorsa iş verimliliği ne yazık ki olumsuz etkilenecektir.
- b. Moral düşüklüğü çalışan üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olur. Düşük moralli çalışan sadece işi ve kendini değil diğer çalışanları da olumsuz etkileyecektir.
- c. Düşük moral işten ayrılmalara ve iş devir oranının artmasına sebep olur. İşletmede izinler ve devamsızlık artar. Sonuç olarak bu da işin yapılma hızını ve verimliliği olumsuz etkiler.

2.3.2. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi

Yönetici, çalışanlara işi yaptıran kişidir. Dolayısıyla işin sağlıklı bir biçimde işlemesi için işi asıl yapan kişilerin motive edilmesi gerekmektedir. Bu sorumluluk yöneticiye aittir. Yönetici çalışanlarını motive edebilmek için öncelikle onları çok iyi tanımalıdır. Motivasyonla ilgili sürekli üzerinde durduğumuz en önemli konu her çalışanın farklı şekilde motive olacağıdır. Kişilikleri ve motive kaynakları farklı olan çalışanlara aynı motivasyon metodu uygulayarak onları motive etmeyi beklemek yöneticinin yapacağı en büyük hatalardandır. Bu nedenle yönetici eğer çalışanlarını motive etmek istiyorsa öncelikle işe onları tanımakla başlamalıdır. Doğru yer ve zamanda doğru çalışana doğru motivasyon metodunu uygulayan yönetici tam anlamıyla çalışanını motive etmiş olur. Motivasyon örgüt çalışanlarına aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (Yılmaz, 2014: 30-31):

- Çalışanlar arasındaki rekabet duygusu gelişir.
- Çalışanların sosyal ihtiyaçlarını gerçekleştirmesi sağlar.
- Çalışanların yaptıkları işten mutlu olmalarını sağlar.
- Çalışanlar işi severek yaptığında işi zenginleştirir, farklılaştırır ve geliştirir.
- Çalışan işi geliştirirken aynı zamanda kendini de geliştirmiş olur.

Motive edilmiş çalışanlar hem bireysel hem de örgütsel hedeflerine daha kolay ulaşabilirler. Çalışanlar kendi hedeflerine ulaşırken aynı zamanda yöneticileri ve işletmede hedeflerine ulaşmış olacaktır. Mutlu iç müşteri beraberinde mutlu dış müşteriyi de getirecektir. Çalışanların işletmenin iç müşterileri olduğunu bilerek dış müşteriye verilen önem kadar iç müşteriye de önem verilmesi gerektiği yadsınamaz bir gerçektir.

Motivasyonun ortaya çıkması çalışan davranışlarının yorumlanmasına bağlıdır. Çalışanı motive edecek kişide yöneticisi olduğuna göre davranışlarını da yorumlayacak kişi yöneticisidir. Dolayısıyla çalışanın motive edilme serüveninde en büyük görev yöneticisine düşmektedir. Her çalışanın yaşantısı, aile yapısı, kişiliği, eğitim seviyesi, kendini geliştirme potansiyeli farklılık gösterdiği için davranışlarının nedenleri de farklılık gösterecektir. Çalışanları ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmayan kısaca çalışanını tanımayan yöneticilerin, çalışanın davranışlarıyla ilgili çözümleme yapması yanlış olacaktır ve yöneticiyi amacına ulaştırmayacaktır. Yaşantısı, aile yapısı, kişiliği, eğitim seviyesi, kendini geliştirme potansiyeli farklı olan çalışanları motive eden faktörlerde doğal olarak birbirinden farklıdır. Yönetici çalışanlarını motive ederken bu faktörleri göz ardı ederse çalışanını motive edemeyecektir ve amacına ulaşamayacaktır. Çalışanları

motive ederken bu faktörler mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır (İnce, 2013: 26). Yönetici çalışanın neye ihtiyacı olduğunu tespit eder ve bu ihtiyacını karşılamaya yardımcı olup, fırsat verirse çalışan da motivasyon anlamında güzel bir başlangıç yapmış olur (Diler, 2015: 8).

Motivasyonun dikkat edilmesi gereken iki ana niteliği vardır. Bunlardan ilki motivasyonun kişisel bir kavram oluşudur. Bir çalışanı motive edecek durum diğer çalışanı demotive edebilir. Çalışanların karakterleri aynı olmadığı için motive kaynakları da doğal olarak aynı olmayacaktır. Bu nedenle doğru kişiye doğru motivasyon aracı uygulandığında yönetici amacına ulaşmış olacaktır. İkinci nitelik ise motivasyonun ancak çalışanın davranışlarından gözlemlenebilmesidir. İş çalışana uygun mu veya çalışan işe uygun mu buna bakmak gerekir. Bu ikisi arasında sıkı bir ilişki vardır, eğer uygunluk yoksa yöneticinin o çalışanı motive etmesi çokta mümkün olmayacaktır. Burada olay birazda işe alımla ilgilidir. Uygun çalışanı uygun işle buluşturmak gerekir. Aksi taktirde uygulanan motivasyon zaman ve enerji kaybının ötesine geçemeyecektir. Motivasyon perspektifinden önemli şey, çalışanların müsait koşullarda kendileri için değerli olan ve anlamı bulunan görevleri yerine getirmeleridir. Çalışan yaptığı işe bu bakış açısıyla yaklaşmadığı müddetçe motivasyon bir problem olacaktır. Yönetici de boşuna kürek çekmiş olacaktır. Bu durumda yöneticinin sorumluluğu çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerisini işe yansıtması ve aynı zamanda çalışanın performansını üst düzeye çıkarmasına yardımcı olmasıdır (Özdemir, 2015: 18).

2.3.3. Motivasyonun İşletme Açısından Önemi

Tüm işletmelerin amacı yüksek kâr elde etmektir. Bu amacın gerçekleşmesi içinde çalışanlarının yüksek verimlilikte ve tam potansiyelde çalışması gerekir. Bu sebeple çalışanın tüm ihtiyaçlarının karşılanması ve uygun ortamın yaratılması gerekir. Motivasyonu sağlanmış çalışanlar “biz ruhuyla” hareket etmeye başlayacaktır. Bu da beraberinde başarıyı getirecektir. Motivasyonu sağlanmamış çalışanlar ise işletmenin verimliliğini düşürecek ki bunu hiçbir işletme yöneticisi istemez. Motivasyon anlık veya günlük bir durum değildir. Çalışanın çalışma süresi boyunca devam ettirilmesi gereken bir süreçtir. İşletme çalışanlarına uygun motivasyon metotları belirlediğinde ve uyguladığında aşağıdaki faydaları sağlayacaktır (Ay, 2007: 19);

- Motive olmuş çalışanlar arasında rekabet ortamı oluşacaktır, bu da işin gelişiminde büyük bir fayda sağlayacaktır.

- Değişim ve gelişime açık işletmeler esnek motivasyon metotlarını benimseyecek ve çalışan işletmeyi ve işletme de çalışanı bu anlamda destekleyecektir.

2.4. Motivasyon Araçları

Çalışanı iş hayatında ve özel hayatında motive eden birden fazla etken vardır. İşletmelerde başarının değerlendirilme sistemi, terfiler, ödüller, amaçlara yüklenen değerler, saygı ve sevgi çalışanı motive eden faktörler arasındadır. Her çalışan kişilik olarak farklı olduğu için motive kaynakları da farklıdır. Motivasyon araçları kullanılırken kişilerin farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır (Genç, 2008: 144-145).

2.4.1. Ekonomik Araçlar

İşletmelerde oldukça fazla kullanılan ve çalışanların motivasyonunu en fazla etkileyen araçlar ekonomik araçlardır. Bunlar; ücret, prim ve maddî güvenlik vb. olarak değerlendirilir.

2.4.1.1. Ücret

Ekonomik ve sosyal yaşamı önemli derecede etkileyen olgulardan biri ücrettir. Her çalışan çalıştığı işletmeye bilgisi, becerisi ve yetenekleriyle belirli bir ölçüde katkıda bulunur. Çalışanın bunun karşılığında aldığı paraya ücret denir (Köksal, 2007: 201).

Ücret, çalışanların büyük çoğunluğu için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bunun için işletme yönetimi, çalışanları arasında ayrımcılık yapmadan, adil bir ücretlendirme yöntemi uygulamalıdır. Adaletli bir ücretlendirme politikası uygulayan işletme aynı zamanda ödemeleri de zamanında yapmalıdır (Barlı, 2007: 229).

2.4.1.2. Prim

Çalışanların sabit ücretinin dışında, daha verimli çalışması için başarısına paralel olarak ödenen ek ücrete prim denir. Primin verilme amacı çalışanı önceden belirlenen hedeflere teşvik etmektir (Kıroğlu, 2007: 25).

Primli sistemin amacı çalışanların verimini artırarak işletmenin kârını maksimum düzeye çıkarmaktır. Bu sistem işin ölçümünün kolay olmadığı işletmelerde adaletsizlik yapılması halinde motivasyon yerine çalışanlar arasında demotivasyona neden olabilir. Prim sisteminin hizmetlerin somut verilerle ölçülebildiği işletmelerde uygulanması daha doğru olacaktır. Prim sisteminin birtakım sakıncaları da göz önünde bulundurulmalı ve ona göre uygulanmalıdır. Zaman odaklı ücret sistemi çalışanları daha yavaş çalışmaya itebilir,

parça başı ücret sistemi ise çalışanın daha fazla çalışıp yıpranmasına neden olabilir (Erşahıs, 2009: 49).

2.4.1.3. Maddi Güvenlik

Maddi güvenlik; hastalık, emeklilik, kaza veya ölüm durumunda tazminat, işsizlik sigortaları gibi çalışana sürekli gelir sağlayacak ekonomik korunma biçimlerini içermektedir ve bugün geline nokta maddi güvenliğin önemi oldukça artmıştır. Özel sektörde oldukça fark yaratan maddi güvenlik sektörde bağlılığı artırmıştır. Burada söz edilen güvenlik önlemleri önceden teşvik edici birer ödül kaynağı iken günümüzde devlet tarafından yasal zorunluluk haline getirilmiştir. Zorunlulukların dışında işletme yönetimi maddi güvenlik unsurlarını daha yararlı bir şekilde harmanlayıp, motivasyon aracı olarak kullanabilirler. Sağlanan bu güvenlik önlemleri çalışanın kendini güvende hissetmesine ve işinden memnun kalmasına vesile olacaktır (Eren, 2012: 518).

2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Psiko-sosyal teşvik edici yöntemlerin iş görenlerin hayatındaki etkileri bulunmakta, iş hayatında iş görene verilen değerin artışıyla birlikte, motive edici enstrümanların çeşitliliğinde de yükseliş görülmektedir. Bireylerin farklı yönleri vardır ve bu farklılıklar esas alınarak çeşitlenen ve örgütsel bağlılığı sağlayan araçlar şu şekilde sıralanabilir:

2.4.2.1. Sosyal Kolaylık

Çalışana iş ile ilgili olan veya olmayan konularda maddi kolaylık sağlanmasıdır. Özel sağlık sigortası, giyecek kartları, ulaşım için servis aracı sağlanması, iletişim için telefon veya simkart imkânının sağlanması, öğle yemeklerinin doyurucu ve lezzetli olması, çay-kahve servisinin olduğu çeşitli uygulamalar işletmenin mecburi olmadığı halde çalışanlarına sağladığı sosyal kolaylıklara örnek verilebilir. Çalışan için sağlanan tüm bu kolaylıklar işi daha cazip kılacaktır ve iş çıkışlarının azalmasına katkı sağlayacaktır. Özellikle kadın çalışan sayısının fazla olduğu işletmelerde kreş uygulaması hem kadınların işten kopmamasına hem de tecrübeli kadın çalışanlarının kaybedilmeyip işletmenin veriminin artmasına olanak sağlayacaktır (Çakır, 2009: 45).

2.4.2.2. Sosyal Statü

İşletmeler toplumsal ve sosyal sistemlerden oluşan yaşayan varlıklardır. Bu nedenle işletmeler çevreleriyle olan iletişimlerini sıkı tutmalıdırlar. Statü, çalışana içinde bulunduğu sistem tarafından verilen bir değerdir. Çalışanlar bu önemli değere sahip

olabilmek için her türlü çabayı gösterirler. İş çevresinde veya sosyal çevresinde saygı duyulan kişi gerçek bir statüye sahiptir. Statü ve saygı birbiriyle bütünleşmiş iki kavramdır (Coşkun, 2008: 58).

Çalışanın iş arkadaşları tarafından gördüğü itibar çok önemli bir motivasyon kaynağıdır. İş yerinde danışılan kişi olmak, söz sahibi olmak, verilen kararlarda etkili olmak, sevilme ve birleştirici bir konuma sahip olmak için çalışanlar hatırı sayılır bir çaba sarf ederler. Bu statü çalışanın iletişim gücüyle ve kişilik karizmasıyla da yakından ilgilidir (Genç, 2008: 145).

2.4.3. Sosyal Etkinlik

İşletmeler çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve biraz olsun iş stresinden uzaklaşmaları amacıyla gezilere, eğlencelere, sportif aktivitelere, özel gün kutlamalarına, konserler gibi sosyal aktivitelere yer verebilir. Bu tarz çalışanın iş arkadaşlarıyla ortak iş dışında yapabilecekleri etkinlikler motivasyonları için çok kıymetlidir. Özellikle yeni jenerasyonla çalışan işletmeler bu etkinliklere ciddi anlamda eğilmelidirler. Eğlenerek çalışmayı ilke edinmek artık tartışmasız kabul edilen bir kural haline gelmiştir. Ekip ruhu bilincinin yerleşmesi içinde oldukça etkili bir yöntemdir (Kılıç Aksoy, 2016: 82).

2.4.4. İnisiyatif Kullanma

İnisiyatif kullanma son dönemlerde özgüven ile paralel ilerlemektedir. İnisiyatif verilen çalışan olaylara farklı pencereden bakmanın vermiş olduğu hazla işine dört elle sarılacaktır. Çalışan kendini farklı ve değerli hissedecektir, bu etki grup içerisinde yayılacak ve diğer çalışanlar da bu inisiyatifi alacak seviyeye ulaşmak için çaba sarf edecektir. Yöneticisi tarafından inisiyatif verilen çalışan durumdan hoşnut olacak ve motivasyonu artacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken konu verilen inisiyatfin kime neden verildiğini iyi açıklamaktır. Diğer çalışanlara bunun nedeni iyi açıklanmadığında adaletsizlik olduğu düşünülebilir ve işletmede huzursuzluğa neden olunur. Çalışanlara nedenleriyle birlikte mantıklı bir şekilde açıklama yapıldığında motivasyonu artırıcı etkisinden söz edilebilir, aksi takdirde tam tersi bir durumla karşılaşmak çok olasıdır (Okyay, 2012: 10).

2.4.5. Takdir, Övgü ve Yapıcı Eleştiri

Çalışanın gösterdiği başarı yöneticisi tarafından mutlaka fark ediliyordur, iyi bir yönetici bunu çalışana da hissettirmelidir. Hatta bunu yaparken diğer çalışanların gözleri önünde yapmalıdır ki çalışan daha çok motive olsun. Takdir ederken adaletli olmak hassas

olunması gereken bir konudur, nedenleriyle birlikte çalışan takdir edilirse adaletsizlik düşüncesinin önüne geçilmiş olunur. Aynı başarıyı gösteren diğer çalışanlarda aynı seviyede kutlamalar yapılmalıdır. Burada gözden kaçacak en ufak bir unsur çalışanlarda huzursuzluğa neden olacaktır (Şimşek vd., 1998: 521).

2.4.6. Saygınlık

Şirket içerisinde bir gruba dâhil olan çalışan o grubun içinden veya dışından sürekli kendisine değer verilmesini arzu eder. Çalışan statüsüne başkalarının kendisine vermiş olduğu değer ile sahip olur. İnsanlar başkaları tarafından sevildikten sonra kendilerine saygı ve hayranlık duyulan kimse olmak isterler. Saygınlık çalışanı en hızlı motive eden kavramlar arasındadır (Eren, 2003: 561).

2.4.7. Özel Yaşama Saygı

Çalışanın işletme içerisinde yüksek performansla sahip olması için özel hayatındaki sorunlarının da çözüme kavuşuyor olması gerekir. Bunun içinde yöneticinin ve iş arkadaşlarının öncelikle özel hayatına saygı duyması gerekir. Özel hayatında sorunları olan çalışanlar bunu ister istemez iş hayatlarına da taşıyacaklardır. Çalışanların doğum günlerinin hatırlanması, meslekteki yıl dönümlerinin törenlerle kutlanması gibi çalışanın kendini değerli hissedeceği faaliyetler çalışanın işyerine bağlanmasını güçlendirir. Hatta birçok özel firma çalışanlarının evlilik yıl dönümlerinde özellikle izin kullandırmak için çaba sarf etmektedir. Ayrıca çalışanın sorunlarıyla ilgilenmek ve bu sorunlara çözüm yolu bulmak veya bulmak için çaba sarf etmek, onların iş birliği ve çalışma arzusunu güçlendirecektir (Ergül, 2005: 75).

2.5. Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar

Çalışanın motivasyonunda oldukça etkili ve önemli faktörlerden birisi de örgütsel ve yönetmel araçlardır. Bu araçlar yedi başlıkta incelenecektir.

2.5.1. İletişim

Çalışan ile iletişim yollarının açık tutulması ve çalışanlara bu yollardan sürekli, düzenli, tam ve doğru bilgi akışı sağlanması çalışanların fazlaca önem verdikleri konulardan birisidir. Çalışan özellikle oryantasyon döneminde birçok konuda bilgiye ihtiyaç duyar. Öncelikle işletmeyi, sonra işini ve içinde bulunduğu grubu tanımak için özel bir çaba sarf eder. Çerçeveyi geniş tutacak olursak çalışana bilgi sunmak ile ona ilgi göstermek aynı anlama gelir. Çalışan yöneticisiyle olduğu kadar içinde bulunduğu grupla

da iletişim kurmakta zorluk çekiyorsa bu işletmede insancıl ilişkilerin iyi olduğundan bahsedemeyiz. Çalışanın kendisini iyi hissetmesini ve yüksek verimlilikle çalışmasını istiyorsak öncelikle iletişim engellerini ortadan kaldırmalıyız (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 170).

2.5.2. Yetki ve Sorumluluk Verme

İşletmelerde en fazla kullanılan motivasyon aracıdır. Yetki “emir verme hakkı”, sorumluluk ise “iş başarıma yükümlülüğü” olarak tanımlanabilir. Yetki ve sorumluluk birbirlerinden ayrı düşünülemez yani yetki olmadan sorumluluk, sorumluluk olmadan da yetki olmaz (Çiçek, 2005: 39).

Gelişmiş ülkelerde daha fazla kullanılırken gelişmekte olan ülkelerde risk olarak görülmektedir ve gelişmekte olan ülkelerde yetki ve sorumluluk verilse bile ast bunun üstünden bağımsız kullanamamaktadır. Bu durum yöneticinin yerine başkasını hazırlayamamasına neden olmaktadır. Asta bu cesaret verilmeli ki yeni yöneticiler yetiştirilebilmelidir. Çalışanı geliştirmek terfiye hazırlamak için oldukça sağlıklı bir yöntemdir. Doğru bir şekilde kullanıldığında hem çalışanın motivasyonu artacaktır hemde gelişimine katkı sağlanacaktır (Toker, 2006: 126).

2.5.3. Terfi Olanağı

Çalışanlar uzun yıllar aynı işi yaptıklarında aslında o işte uzmanlaşmış ve büyük bir tecrübe kazanmış oluyorlar. Bir süre sonra yaptıkları iş monotonlaşacak ve çalışanı tatmin etmeyecektir. Edindiği bu tecrübeleri kullanabilecekleri yeni alanlar bulmak isteyeceklerdir. Buda yöneticilerinin desteğiyle terfi olanağını beraberinde getirecektir. Yönetici çalışanın üst pozisyona hazırlarken aslında kendinede fayda sağlamış olacak, hem kendi işlerini hafifletecek bir yardımcı hemde gelişimine katkı sağladığı bir iş arkadaşı edinmiş olacaktır. Terfi olanağı olmadığını düşünen çalışanın çalışma isteği zamanla azalacak ve motivasyonu düşecektir. Bu kapının her zaman açık olması ve şartlarının net olarak belirlenmiş olması çok önemlidir. Çalışan hangi durumda terfi alabileceğini bilmesi gerekir ki kendine yol haritası çizebilsin (Özdemir, 2016: 36).

Terfi almak her bilinçli çalışanın isteğidir. Kendini geliştiren ve bunun fark edildiğini bilen çalışanın iç motivasyonu oldukça artacaktır. Ayrıca çevresindeki kişilerinde bunun farkına varıp onu tebrik etmesi çalışana eşsiz bir doyum sağlayacaktır. Terfi olanaklarının ve kariyer basamaklarının çeşitlilik gösterdiği işletmeler çalışanlar tarafından daha fazla tercih edilmektedir (Bilecen, 2008: 58).

2.5.4. Eğitim Olanağı

Eğitimin çalışanlara ve işletmeye olan faydaları aşağıdaki gibidir (Uyar, 2015: 76)

- Çalışanı iş ve sorumluluğuna yakınlaştırır.
- Çalışanların moralini artırır, çalışma arkadaşları ile arasındaki iletişim bağıni güçlendirir.
- Çalışanların terfi olanağını artırır ve üst pozisyon için hazırlar.
- İşletmelerde iş çıkışlarının azalmasını sağlar.
- Ast ve üstler arasındaki bağı kuvvetlendirir.
- Çalışanların bilgi, beceri ve özellikleri ayırt edilerek ayrıştırılmasına yardımcı olur.
- İşletmenin verimini ve karlılığını artırır, özelliklerini artırır,
- Hatalı yapılan iş sayısını azaltarak malzeme tasarrufu sağlar.
- Zaman ve para kaybını azaltır.
- Yöntem ve işlem çeşitliliği sağlar. Bunun sonucunda da işletme yöneticilerinin başarısını ve işletmenin başarısını yükseltir.
- İletişim kazalarının azalmasına olanak sağlar.

2.5.5. Kararlara Katılma

İşletmede asıl işi yapan kişiler çalışanlardır. Kararlar alınırken çalışanlara danışılması ve kararlara ortak edilmesi hem alınan kararların gerçekçiliğini artırır hem de çalışanın alınan bu kararları benimsemesini kolaylaştırır. Çalışanın düşüncelerini özgürce ifade edebilmesi için uygun ortamın oluşturulması da yöneticilere düşen önemli görevlerdendir. Çalıştığı işletmenin kararlarında az da olsa söz sahibi olduğunu bilen çalışanın motivasyonu artacak ve işini daha fazla sahiplenecektir (Özkul Bilen, 2015: 36).

Alt ve üst olmak üzere tüm kademenin kararlarda düşüncesini açıkça ifade edebilmesi işyerinde birçok pozitif sonuç ortaya çıkarmaktadır. Bu olumlu sonuçlar beraberinde başarıyı getirir. Olumlu sonuçları aşağıdaki gibi maddeleyebiliriz (Albayrak, 2015: 97-98).

- Çalışanların motivasyonunu sağlar, mutlu çalışmalarına zemin hazırlar.
- Gelişim fırsatlarının görülmesine ve aksiyon alınmasına olanak sağlar.
- Yeni kararlara çalışanların direnmesini engeller ve değişimin hızlanmasına olanak sağlar.

- Zaman kaybını engelleyerek kısa sürede alınan kararlar hayata geçirilir.
- Kullanılan maddi ve manevi kaynaklar en etkili şekilde değerlendirilir.
- Çalışanların fikirleriyle alınan kararların gerçekçiliği artar.
- Çalışanların iş kaybı azaltılır ve işe gelmeme olasılıkları düşürülebilir.

Çalışanların işletme kararlarına katılıyor olması, işletmenin başarısının artması için büyük bir fırsattır. Bu durum çalışanların motivasyonunu, bunun sonucu olarak da şirketin verimliliğini arttırmaktadır. Ayrıca çalıştığı şirkette düşüncelerine önem verildiğini hisseden çalışanın bağlılığı artar ve işten çıkışlar azalarak şirkete insan kaynakları olarak fayda sağlar. Çalışan için yapılan tek bir iyileştirme birçok alanda şirkete fayda sağlamaktadır. Bu nedenle çok daha fazlası için şirketler birçok çalışmaya imza atmaktadır (Çakmak, 2015: 69).

2.5.6. Fiziksel Koşullar

Günümüz koşullarında çalışanlar evlerinde geçirdiği zamandan çok daha fazlasını işyerlerinde geçirmektedir. Bulunulan ortamın çalışma aşkı aşılaması insanı ferahlatması oldukça önemlidir. Isınma, aydınlatma, konfor, kullanılan materyallerin kalitesi çalışanın iş temposunu etkileyecektir. Isınma konusunda yeterli olmayan bir işyerinde çalışanların sürekli hasta olması hem çalışan hem iş kaybına neden olacaktır. Çalışma koşulları iyi düzenlenmeli ve çalışana değer verildiği her anlamda hissettirilmelidir (Gürsoy Uz, 2009: 49).

Fiziki koşulları iyi olmayan bir iş yerinde çalışarak ne kadar başarılı olunabilir? Ne kadar mutlu çalışılabilir? Motivasyon bir bütündür ve uçtan uca değerlendirilmesi gerekir. Fiziki koşulları iyi olan fakat çalışanın fikirlerine değer vermeyen işletmelerde başarılı olamaz. Tam tersi olarak fiziki koşulları kötü olan fakat çalışanın karar almada etkin kullanan şirketlerde tek başına başarıya ulaşamayacaktır. Motivasyon tek bir faktörle sağlanamaz (Birkan, 2009: 12).

2.5.7. Adalet ve Sürekli Disiplin

Disiplin, başarılı bir işletmenin vazgeçmemesi gereken unsurlarındandır. Disiplin pek çoğumuzda kuralları, düzeni ve bunların yanında cezayı da çağrıştırdığı bir gerçektir (Bayrakdar, 2016: 49). İşletmelerde, ihtiyaçlara cevap verilebilmesi kadar şikayetlerinde değerlendirilmesi motivasyon açısından önemli bir unsurdur. Yerinde ödüllendirme ve cezalandırma mevcut işleyişte, istikrarın sağlanması için uygulanmalıdır. Yöneticiler, astlarının çıkarlarını korumalı, eşit işe eşit ücretin verilmesi ve çalışan haklarının

korunması, çıkarlarının gözetilmesi gerekmektedir. Tüm bu süreç disiplin ve adalet sayesinde gerçekleşmeli ve çalışanlarla her konuda açık iletişim kurulmalıdır (Türkoğlu Yavru, 2015: 34).

2.6. Liderlik ve Motivasyon İlişkisi

Üye olan bireyleri etkilemenin ya da üyelerin motivasyonlarını arttırmanın diğer bir boyutu da takım liderinin karakteridir. Werner (1999) bu mesele hakkındaki fikirlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Liderin karakteristik özellikleri, söyledikleri veya yaptıklarına kıyasla çok daha önemlidir.” Lider olan bireyin kişilik özellikleri ve nitelikleri, takıma üye olanların onlara söylenen talimatları yerine getirmeleri konusundaki yetkiler üzerinde de etkilidir.

Motivasyon kavramı üyelerin içlerinde sakladıkları özgürlük hissine karşı olan bağımlılıklarından sıyrılmaya ve düşlenen hayatı yaşamaya bağlıdır. Tam anlamıyla özgürleşmek olası değildir. Ancak üyeler özgürlüğe ulaşma ve serbest biçimde çalışma arzusunu hep içlerinde taşırlar. Bu duygulardan yola çıkarak takım lideri, üyeler üzerinde bir baskı oluşturmaz. Üyeleri tehdit etmeden onların motivasyon düzeylerini arttırmak için serbest kalmalarını sağlar. Liderlik çeşitlerinin nitelikleri ile ilişkili birbirine bağlı konuları kapsamaktadır (Ertürk, 2007: 30).

Motivasyona dair teoriler üzerine düşünüldüğünde, birinin diğerinden daha üstün olmadığı anlaşılabılır. Her bir teori motivasyon bakımından ayrı bir öneme sahiptir. Üye olan kişilerdeki motivasyonun içe dönük etmenlerden etkilenecek meydana gelebileceğini savunan teoriler kapsam teorileri olarak isimlendirilir (Koçel, 2011: 46).

Takım lideri oldukça etkili bir iletişim yeteneğine sahiptir. Bu yeteneği ile takıma ait vizyonu takıma kazandırarak üyelerde mevcut olan valensin yüksek seviyede tutulmasını sağlar. Takım lideri karizma, bilgi ve başka diğer nitelikleri sayesinde takımın ona güven duymasını sağlar. Takım lideri üyelere onların her zaman yanında olduğunu hissettirir ve üyelerin başarıya inanmasını sağlar. Takım üyelerinin işin mutlu son ile biteceği konusundaki inancının artmasını ve kamçılanmasını (bekleyişini) sağlar (Ertürk, 2007: 22).

2.7. Takım Liderinin Müşteri Temsilcilerinin Motivasyonuna Etkisi

Örgütlerde performans, örgüt yöneticilerinin ele aldığı en önemli konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans kavramını, örgütlerde işgörenin çalışma davranışı

olarak açıklamak mümkündür. Bu nedenle bireysel iş performansı, örgüt açısından önemli bir yere sahiptir (Çalık, 2003: 8)

Bireysel anlamda işgörenlerin performansının güçlü ya da zayıf olmasından dolayı, eş anlamlı ve eş yönlü olarak bağlı bulunduğu örgüt de etki altında kalacaktır (Çalık, 2003: 8). Her örgütte olduğu gibi çağrı merkezlerinde de benzer yapı mevcuttur. Müşterilere daha iyi hizmet sunulabilmesi, sorunların daha hızlı çözülebilmesi, satış miktarının artırılabilmesi gibi hususlarda müşteri temsilcilerinin performansı önem arz etmektedir. Müşteri temsilcilerinin performansının artmasında motivasyonları ile alakalıdır. Müşteri temsilcilerinin motivasyonlarının artması ise takım liderlerinin davranışları ile bağlantılı olarak gerçekleşmektedir.

Motivasyon ve performans kavramları birbirleri ile çok yakından ilişki içerisinde. Yeterli motivasyona sahip olmayan işgörenlerin yüksek performans göstermesi beklenmemektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda liderlerin davranışlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etki incelenmiştir. Yöneticilerin liderlik becerileri geliştikçe çalışanların performanslarına ve motivasyonlarına olumlu yönde yansıtacağı düşünülmektedir (Koçak ve Özüdoğru, 2012: 87).

İşgörenlerin yöneticileri tarafından sevilmesi, kolay iletişim sağlayabilmeleri, takdir edilmeleri motivasyon ve performansları açısından önemli bir yere sahiptir. Bu yaklaşımların sergilenmesine ağırlık verilmesinin gerekli olduğu ileri sürülebilir. Tüm bunlara ek olarak düzenli bir şekilde empati toplantılarının yapılmasının, örgüt içi motivasyona katkı sağlayacaktır. Örgüt yöneticilerinin liderlik eğitimi almaları önerilmektedir. Örgüt yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi en önemli unsurlardan biri kabul edilmektedir (Koçak ve Özüdoğru, 2012: 87).

Takım liderleri, ekiplerindeki işgörenlerinin motivasyonlarını pozitif yönde etkileyecek faktörleri belirleyerek ve sürekliliği sağlayacak işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda gelişmesini ve başarıya ulaşabilmesine katkıda bulunacaktır. Liderler yüksek performansları ile işgörenlerine güven sunmaktadırlar. İşgörenlerin kendilerine özenmesini sağlamaktadırlar. Takım liderinin, işgörenlerinin motivasyonunun artırmasına katkı sunmak için her bir işgörenini ayrı ayrı tanıması gerekmektedir. Ayrıca işgörenlerinin başarılı ve eksik yönlerini belirleyerek, bu yönlerine göre onlara uygun görevler vermeleri gereklidir. Aksi durumda işgören rol belirsizliği ya da rol çatışması yaşayabilir (Çınar vd., 2018: 151).

2.8. Takım Çalışması ve Motivasyon İlişkisi

“Takım Kurmak” isimli kitabını kaleme alan Maddux (1999: 132) kitabında, takıma dair gelişimi ve grup çalışmasının yararları konusunu şu şekilde değerlendirmektedir: “İlk olarak aramızda kurulan ilişki dikkatli, saygılı ve tamamen beklenen şekildeydi. Ardından herkes daha sesli şekilde düşünmeye, daha içten şekilde davranışlar sergilemeye fikirlerini açık şekilde beyan etmeye başladı. Bu da mevcut fikir alışverişinin gelişmesine yol açtı. İlişkilerimizde cesaretli olmaya başladık. Arada gerçek bir empati kurulmaya başlandı. İki tarafında karşılıklı olarak ortaya koyduğu saygı ve anlayıştan daha sinerjik ve yaratıcı olan bir iletişim tarzına geçilmiş oldu (Maddux, 1999: 132).

Takım çalışması yapılırken takıma üye olan kişilerden birinin eksik olduğu bir konuda diğer kişi ona yardım eder. Ayrıca takım üyeleri birbirlerine moral verir ve destek olur (Eales, 1998: 85). Üye olan bireyler birbirleri ile daha yakından iletişim kurar ve tanışma şansı elde etmiş olurlar. Takım çalışması sayesinde eğer varsa üye olan kişilerin gizli kalan becerileri de gün yüzüne çıkartılır. Takım çalışması yapmak üye olan bireyin kişisel gelişimine yardımcı olur ve yapılan işi çok daha heyecanlı bir duruma getirir.

Takım çalışmasında geleneksel ve bireysel çalışmalara göre farklılıklar vardır. Bunlar (Keçecioğlu, 1998: 91);

- Liderlik, amirin vazifesi değil, takımda paylaşılır.
- Takım, hangi görevi kimin yapacağına birlikte karar verir.
- Takım çalışmasında bilgi sürekli ihtiyaç duyulan bir şeydir ve paylaşılır.
- Üyelerin tamamı bir vazifeyi tamamlamakla sorumludur ve belirli amaçlara ulaşmak hedeflenmiştir.
- Takım üyeleri teknik, idari, grup ve beşeri beceriler ile ilgili eğitimler alır.
- Takım üyeleri problemleri çözmek için ve kendilerini düzeltebilmek için sürekli toplantı yapar.
- Üyelerin birbirine olan güveni ve bağlılığı takım çalışması ile pekişir.
- Takım çalışmasında daima “yapabiliriz” ve “yapabilirim” düşüncesi hâkimdir.

2.9. Literatür Taraması

Literatüre bakıldığında motivasyon, liderlik, takım lideri kavramları ile ilgili yapılmış çalışmalar olduğu görülmüştür. Bu çalışmalara örnek olarak aşağıdaki çalışmalar sıralanabilir.

Şahin (2004) yapmış olduğu çalışmada, yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisine değinmiştir. Her kuramın bir önceki kuramı yetersiz bulduğundan bahsederken, Konya ilindeki yöneticiler üzerinde değerlendirmeler yaparak literatüre katkı sağlamıştır.

Özdemir ve Muradova (2008) yapmış oldukları çalışmada, örgütlerdeki motivasyon ve verimlilik ilişkisine değinmişlerdir.

Tunçer (2013) yapmış olduğu çalışmada, performans değerlendirme ve motivasyon ilişkisini değerlendirmiştir. Performansı doğru değerlendirme, doğru aksiyonu alma, motivasyon gibi durumların örgütler için öneminden bahsetmiştir.

Küçüközkan (2015) yapmış olduğu çalışmada, motivasyon ve liderlik kavramlarını ele almıştır. Çalışmasında kuramsal çerçevenin üzerinde durmuştur. Motivasyon teorilerini detaylı bir şekilde literatürde taramış, diğer kavramlarla olan ilişkisine değinmiştir.

Aslan ve Doğan (2020) yapmış oldukları çalışmada, içsel ve dışsal motivasyonun performansa olan etkisini kuramsal bağlamda incelemişlerdir. benzer çalışmaların literatürde az olduğunu vurgulayarak, motivasyonun performansa olan etkisini kuramlar yardımıyla yorumlamışlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇAĞRI MERKEZLERİNDE TAKIM LİDERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELEMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Gerçekleştirilen araştırma çalışmasının amacı müşteri memnuniyetini önemli olduğu kurumlara ait çağrı merkezlerinde çalışmakta olan bireylerin hem maddi hem de manevi gereksinimlerinin giderilip giderilmediği ve bu bağlamda takım lideri olan kişinin ona atfedilmiş olan rolü etkili şekilde kullanıp kullanamadığını tespit etmektir. Bu anlamda çağrı merkezleri içerisinde temel olan takım çalışması ve liderleriyle motivasyon hususundaki teorik bilgiler kullanılarak yapılan çalışmada takım lideri olan kişinin çalışan personelin motivasyonuna olan etkisi üzerinde durulacaktır. Çalışmadan elde edilen sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu çalışmamın evrenini “*çağrı merkezi çalışanları*” oluşturmaktadır. Bu bağlamda 234 kişiye ulaşılmıştır. Evren büyüklüğüne göre örneklem sayısı yeterli kabul edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

- Araştırma özel bir firmanın çağrı merkezi çalışanları ile sınırlıdır.
- Evren ve örneklemin büyütülmesi noktasında araştırma için ayrılan bütçenin kısıtlı olması engel teşkil etmiştir.

3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Seti

Bu çalışmada nicel yöntem kapsamında 01.04.2019 ile 31.05.2019 tarihleri arasında online anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket formundaki ifadeler oluşturulurken Karaköse (2002), Tengilimoğlu (2005), Yalçınkaya ve Özkan (2005), Tezcan (2006) ve Aksu (2012) tarafından yapılan araştırmalardan yararlanılmıştır.

Katılımcıların cevapları SPSS 24.0 programına aktararak analiz edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu çalışma, takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla yapılmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H₁:** Çalışanların cinsiyetine göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₂:** Çalışanların cinsiyetine göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₃:** Çalışanların cinsiyetine göre motivasyon unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₄:** Çalışanların cinsiyetine göre memnuniyet unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır
- H₅:** Çalışanların medeni duruma göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₆:** Çalışanların medeni duruma göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₇:** Çalışanların medeni duruma göre motivasyon unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₈:** Çalışanların medeni duruma göre memnuniyet unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır
- H₉:** Çalışanların yaş gruplarına göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₀:** Çalışanların yaş gruplarına göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₁:** Çalışanların yaş gruplarına göre motivasyon unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₂:** Çalışanların yaş gruplarına göre göre memnuniyet unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır
- H₁₃:** Çalışanların eğitim durumuna göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₄:** Çalışanların eğitim durumuna göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₅:** Çalışanların eğitim durumuna göre motivasyon unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₆:** Çalışanların eğitim durumuna göre memnuniyet unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır
- H₁₇:** Çalışanların gelir durumuna göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

- H₁₈:** Çalışanların gelir durumuna göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₉:** Çalışanların gelir durumuna göre motivasyon unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₂₀:** Çalışanların gelir durumuna göre memnuniyet unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır
- H₂₁:** Takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarının motivasyon unsurları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₂₂:** Takım liderinin yönetsel davranışlarının motivasyon unsurları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₂₃:** Takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarının memnuniyet unsurları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₂₄:** Takım liderinin yönetsel davranışlarının memnuniyet unsurları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan bu araştırma çalışmasında, kullanılacak anket formu düzenlenirken, literatürde öncesinde kullanılmış olan ölçek/anketlerden yararlanılmıştır. Veri analizi süreci sürecine geçmeden önce verilerin elde edildiği formlar gözle kontrol edilmiş, anketlerin uygun şekilde doldurulduğu tespit edildikten sonra veriler bilgisayar ortamına aktarılmış, ölçeklerin normallik varsayımı uyup uymadıkları incelenmiştir. Veriler SPSS 24 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde Frekans Analizi, Bağımsız Örneklem T-Testi, Anova Testi ve Regresyon Analizi kullanılmıştır.

3.7. Araştırmanın Bulguları

Bu başlık altında çalışmanın analiz bulgularına yer verilecektir.

3.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcılara ait demografik bilgilerin dağılımı frekans analizi ile incelenmiştir.

Tablo 3. Demografik Dağılım

		n	%
Yaş	20-25	64	27,4
	26-30	96	41,0
	31-35	57	24,4
	36-40	14	6,0
	40+	3	1,3
	Total	234	100,0
Eğitim Durumu	Lise	45	19,2
	Ön Lisans	94	40,2
	Lisans	95	40,6
	Total	234	100,0
Medeni Durum	Bekar	128	54,7
	Evli	106	45,3
	Total	234	100,0
Cinsiyet	Erkek	95	40,6
	Kadın	139	59,4
	Total	234	100,0
Aylık Gelir	2500 TL	55	23,5
	3000 TL	44	18,8
	3500 TL	77	32,9
	4000 TL	14	6,0
	4500 TL	44	18,8
	Total	234	100,0

Tablo 3’de verilen demografik değişkenler Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde 20-25 yaş grubu kişilerin oranı %27,4, 26-30 yaş grubu kişilerin oranı %41, 31-35 yaş grubu kişilerin oranı %24,4 olup 36-40 yaş grubu kişilerin oranı %6, 40+ yaş grubu kişilerin oranı %1,3’tür. Eğitim durumuna göre dağılım incelendiğinde lise mezunu olanların oranı %19,2, ön lisans mezunu olanların oranı %40,2, lisans mezunu olanların oranı %40,6’dır. Bekâr olanların oranı %54,7, evli olanların oranı %45,3’tür. Cinsiyete göre dağılım incelendiğinde erkeklerin oranı %40,6, kadınların oranı %59,4’tür. Aylık gelire göre dağılım incelendiğinde; 2500 TL geliri olanların oranı %23,5, 3000 TL geliri olanların oranı %18,8, 3500 TL geliri olanların oranı %32,9, 4000 TL geliri olanların oranı %6 iken 4500 TL geliri olanların oranı %18,8’dir.

3.7.1.1. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ile İlgili İfadelere Katılım Düzeyleri

Takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi ile ilgili ifadelere katılım düzeyleri Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 4. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ile İlgili İfadelere Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Gelirinizden memnun musunuz?	23	9,8%	38	16,2%	89	38,0%	36	15,4%	48	20,5%
Çalışma saatlerinizden memnun musunuz?	92	39,3%	25	10,7%	59	25,2%	21	9,0%	37	15,8%
Çalışma ortamınızdan memnun musunuz?	28	12,0%	15	6,4%	60	25,6%	54	23,1%	77	32,9%
Takım liderinizin size olan davranışından memnun musunuz?	4	1,7%	14	6,0%	20	8,5%	56	23,9%	140	59,8%
Takım liderinizin takıma olan davranışından memnun musunuz?	0	0,0%	8	3,4%	29	12,4%	70	29,9%	127	54,3%
Takım lideri, karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	12	5,1%	0	0,0%	42	17,9%	64	27,4%	116	49,6%
Takım lideri, duygularını açık ve net bir şekilde ifade eder.	10	4,3%	10	4,3%	20	8,5%	48	20,5%	146	62,4%
Takım lideri, dile getiremediğimiz duygularımızı hissedebilir.	23	9,8%	11	4,7%	65	27,8%	61	26,1%	74	31,6%
Takım lideri, yeniliğe ve değişime açıktır.	8	3,4%	4	1,7%	38	16,2%	56	23,9%	128	54,7%
Takım lideri, gerektiğinde çabuk karar alır.	2	,9%	10	4,3%	31	13,2%	56	23,9%	135	57,7%
Takım lideri, duygusal gereksinimlerimize karşı duyarlıdır.	14	6,0%	9	3,8%	28	12,0%	59	25,2%	124	53,0%
Takım lideri, bize verdiği sözleri yerine getirir.	6	2,6%	0	0,0%	40	17,1%	39	16,7%	149	63,7%
Takım lideri, bize adil ve tarafsız davranır.	2	,9%	10	4,3%	34	14,5%	38	16,2%	150	64,1%
Takım lideri, gerçekleşebilecek değişim ve yenilikleri önceden sezip bizi bu doğrultuda yönlendirir.	8	3,4%	10	4,3%	44	18,8%	52	22,2%	120	51,3%
Takım lideri, yapıcı öneriler getirmemiz konusunda bizi teşvik eder.	0	0,0%	18	7,7%	33	14,1%	67	28,6%	116	49,6%
Takım lideri, yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.	4	1,7%	6	2,6%	50	21,4%	46	19,7%	128	54,7%
Takım lideri, zamanı daha verimli kullanmak adına yetki devrine gider.	0	0,0%	4	1,7%	44	18,8%	73	31,2%	113	48,3%
Takım lideri, bilinçlerimize “Ben” yerine “Biz” kavramını yerleştirmeye çalışır.	2	,9%	3	1,3%	23	9,8%	66	28,2%	140	59,8%
Takım lideri, iletişime açık ve isteklidir.	0	0,0%	2	,9%	28	12,0%	65	27,8%	139	59,4%
Takım lideri, duygularımızı ve endişelerimizi anlayıp olayları bizim gözümüzle değerlendirir.	4	1,7%	9	3,8%	33	14,1%	65	27,8%	123	52,6%
Takım lideri, gelecek hakkında planlar yapar.	5	2,1%	2	,9%	38	16,2%	61	26,1%	128	54,7%
Takım lideri tutarlıdır.	2	,9%	0	0,0%	39	16,7%	50	21,4%	143	61,1%
Takım lideri, çabalarımız karşılığında bize destek olur.	0	0,0%	6	2,6%	35	15,0%	63	26,9%	130	55,6%
Takım lideri, bize takımın herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.	4	1,7%	4	1,7%	40	17,1%	48	20,5%	138	59,0%
Takım lideri, işle ilgili ihtiyaçları karşılamada başarılıdır.	2	,9%	2	,9%	36	15,4%	44	18,8%	150	64,1%
Takım lideri, kararları bizimle beraber alır.	12	5,1%	6	2,6%	38	16,2%	64	27,4%	114	48,7%

Tablo 4. Devamı

Takım lideri, görev ve sorumluluklarımızı açık ve net bir şekilde bildirir, bunları gerçekleştirmemiz için bizi motive eder.	2	,9%	9	3,8%	30	12,8%	62	26,5%	131	56,0%
Takım lideri, beklentiler karşılandığında memnuniyetini belirtir.	8	3,4%	0	0,0%	24	10,3%	56	23,9%	146	62,4%
Takım lideri, yeniliklere karşı duyarlıdır.	4	1,7%	6	2,6%	31	13,2%	50	21,4%	143	61,1%
Takım lideri, işlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	7	3,0%	14	6,0%	17	7,3%	64	27,4%	132	56,4%
Takım lideri, bir işin başarıyla sonuçlanması için yönlendirdiği çalışanlarının ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenir.	3	1,3%	4	1,7%	44	18,8%	66	28,2%	117	50,0%
Takım lideri, sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	7	3,0%	2	,9%	39	16,7%	67	28,6%	119	50,9%
Takım lideri, misyon ve vizyon sahibidir.	4	1,7%	7	3,0%	35	15,0%	49	20,9%	139	59,4%
Takım lideri, performans hedeflerine ulaşmaktan sorumlu olan çalışanlarıyla ayrıntılı bir şekilde görüşür.	5	2,1%	4	1,7%	39	16,7%	59	25,2%	127	54,3%
Takım lideri, bütün hatalarımızdan haberdardır	5	2,1%	2	,9%	31	13,2%	66	28,2%	130	55,6%
Takım liderinin tavırları bize güç ve güven hissi verir.	11	4,7%	4	1,7%	33	14,1%	62	26,5%	124	53,0%
Takım lideri, güçlü yönlerimizi geliştirmemize yardım eder.	11	4,7%	4	1,7%	42	17,9%	67	28,6%	110	47,0%
Takım lideri, beklenenden daha fazlasını yapmamızı sağlar.	5	2,1%	10	4,3%	50	21,4%	52	22,2%	117	50,0%
Takım liderini bir model olarak görüp örnek alırız.	10	4,3%	9	3,8%	48	20,5%	50	21,4%	117	50,0%
Takım liderinin talimatlarına pozisyonundan dolayı uyarız.	6	2,6%	8	3,4%	40	17,1%	70	29,9%	110	47,0%
Takım liderinin talimatlarına sorumluluklarımızı gerçekleştirdiğimizde bizi ödüllendireceğini bildiğimiz için uyarız.	34	14,5%	13	5,6%	36	15,4%	56	23,9%	95	40,6%
Takım liderinin talimatlarına sahip olduğu bilgi ve deneyiminden dolayı uyarız.	17	7,3%	3	1,3%	22	9,4%	72	30,8%	120	51,3%
Takım liderinin talimatlarına onu takdir ettiğimiz için uyarız.	13	5,6%	11	4,7%	38	16,2%	52	22,2%	120	51,3%
Takım liderinin talimatlarına ondan korktuğumuz için uyarız.	68	29,1%	21	9,0%	33	14,1%	33	14,1%	79	33,8%
Başarılı bir takımın üyesi olduğuma inanıyorum.	0	0,0%	6	2,6%	20	8,5%	57	24,4%	151	64,5%
Takım lideri, bizim başarı arzularımızı artırır.	4	1,7%	0	0,0%	46	19,7%	59	25,2%	125	53,4%
Takım lideri, daha fazlasını çabalama arzumuzu attırır.	7	3,0%	3	1,3%	41	17,5%	51	21,8%	132	56,4%

Tablo 4’de verilen takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi ile ilgili ifadelere katılım düzeylerini aşağıdaki gibi maddeler halinde değerlendirmek mümkündür.

“Gelirinizden memnun musunuz?” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %9,8, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %16,2, kararsız olanların oranı %38’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %15,4, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %20,5’tir.

“Çalışma saatlerinizden memnun musunuz?” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %39,3, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %10,7, kararsız olanların oranı %25,2’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %9, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %15,8’dir.

“Çalışma ortamınızdan memnun musunuz?” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %12, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %6,4, kararsız olanların oranı %25,6’dır. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %23,1, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %32,9’dur.

“Takım liderinizin size olan davranışından memnun musunuz?” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,7, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %6, kararsız olanların oranı %8,5’tir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %23,9, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %59,8’dir.

“Takım liderinizin takıma olan davranışından memnun musunuz?” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3,4, kararsız olanların oranı %12,4’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %29,9, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %54,3’tür.

“Takım lideri, karar alırken riske girmekten kaçınmaz.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %5,1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0, kararsız olanların oranı %17,9’dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %27,4, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %49,6’dır.

“Takım lideri, duygularını açık ve net bir şekilde ifade eder” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4,3, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4,3, kararsız olanların oranı %8,5’tir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %20,5, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %62,4’tür.

“Takım lideri, dile getiremediğimiz duygularımızı hissedebilir.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %9,8, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4,7, kararsız olanların oranı %27,8’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %26,1, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %31,6’dır.

“Takım lideri, yeniliğe ve değişime açıktır.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3,4, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,7, kararsız olanların oranı %16,2’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %23,9, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %54,7’dir.

“Takım lideri, gerektiğinde çabuk karar alır.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0,9, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4,3, kararsız olanların oranı %13,2’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %23,9, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %57,7’dir.

“Takım lideri, duygusal gereksinimlerimize karşı duyarlıdır.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %6, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3,8, kararsız olanların oranı %12’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %25,2, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %53’tür.

“Takım lideri, bize verdiği sözleri yerine getirir.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,6, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0, kararsız olanların oranı %17,1’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %16,7, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %63,7’dir.

“Takım lideri, bize adil ve tarafsız davranır.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0,9, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4,3, kararsız olanların oranı %14,5’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %16,2, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %64,1’dir.

“Takım lideri, gerçekleşebilecek değişim ve yenilikleri önceden sezip bizi bu doğrultuda yönlendirir” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3,4, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4,3, kararsız olanların oranı %18,8’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %22,2, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %51,3’tür.

“Takım lideri, yapıcı öneriler getirmemiz konusunda bizi teşvik eder.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı

%7,7, kararsız olanların oranı %14,1'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28,6, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %49,6'dır.

“Takım lideri, yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,7, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,6, kararsız olanların oranı %21,4'tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %19,7, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %54,7'dir.

“Takım lideri, zamanı daha verimli kullanmak adına yetki devrine gider.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,7, kararsız olanların oranı %18,8'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %31,2, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %48,3'tür.

“Takım lideri, bilinçlerimize “Ben” yerine “Biz” kavramını yerleştirmeye çalışır.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0,9, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,3, kararsız olanların oranı %9,8'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28,2, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %59,8'dir.

“Takım lideri, iletişime açık ve isteklidir.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0,9, kararsız olanların oranı %12'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %27,8, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %59,4'tür.

“Takım lideri, duygularımızı ve endişelerimizi anlayıp olayları bizim gözümüzle değerlendirir.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,7, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3,8, kararsız olanların oranı %14,1'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %27,8, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %52,6'dır.

“Takım lideri, gelecek hakkında planlar yapar.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0,9, kararsız olanların oranı %16,2'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %26,1, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %54,7'dir.

“Takım lideri tutarlıdır.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0,9, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0, kararsız olanların oranı %16,7'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %21,4, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %61,1'dir.

“Takım lideri, çabalarımız karşılığında bize destek olur.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,6, kararsız olanların oranı %15’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %26,9, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %55,6’dır.

“Takım lideri, bize takımın herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,7, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,7, kararsız olanların oranı %17,1’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %20,5, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %59’dur.

“Takım lideri, işle ilgili ihtiyaçları karşılamada başarılıdır.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0,9, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0,9, kararsız olanların oranı %15,4’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %18,8, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %64,1’dir.

“Takım lideri, kararları bizimle beraber alır.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %5,1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,6, kararsız olanların oranı %16,2’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %18,8, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %64,1’dir.

“Takım lideri, görev ve sorumluluklarımızı açık ve net bir şekilde bildirir, bunları gerçekleştirmemiz için bizi motive eder.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0,9, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3,8, kararsız olanların oranı %12,8’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %26,5, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %56’dır.

“Takım lideri, beklentiler karşılandığında memnuniyetini belirtir” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3,4, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0, kararsız olanların oranı %10,3’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %23,9, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %62,4’tür.

“Takım lideri, yeniliklere karşı duyarlıdır.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,7, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,6, kararsız olanların oranı %13,2’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %21,4, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %61,1’dir.

“Takım lideri, işlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3, katılmıyorum cevabı

verenlerin oranı %6, kararsız olanların oranı %7,3'tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %27,4, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %56,4'tür.

“Takım lideri, bir işin başarıyla sonuçlanması için yönlendirdiği çalışanlarının ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenir.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,3, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,7, kararsız olanların oranı %18,8'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28,2, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %50'dir.

“Takım lideri, sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0,9, kararsız olanların oranı %16,7'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28,6, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %50,9'dur.

“Takım lideri, misyon ve vizyon sahibidir.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,7, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3, kararsız olanların oranı %15'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %20,9, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %59,4'tür.

“Takım lideri, performans hedeflerine ulaşmaktan sorumlu olan çalışanlarıyla ayrıntılı bir şekilde görüşür.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,7, kararsız olanların oranı %16,7'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %25,2, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %54,3'tür.

“Takım lideri, bütün hatalarımızdan haberdardır” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0,9, kararsız olanların oranı %13,2'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28,2, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %55,6'dır.

“Takım liderinin tavırları bize güç ve güven hissi verir.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4,7, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,7, kararsız olanların oranı %14,1'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %26,5, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %53'tür.

“Takım lideri, güçlü yönlerimizi geliştirmemize yardım eder.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4,7, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,7, kararsız olanların oranı %17,9'dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28,6, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %47'dir.

“Takım lideri, beklenenden daha fazlasını yapmamızı sağlar” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4,3, kararsız olanların oranı %21,4’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %22,2, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %50’dır.

“Takım liderini bir model olarak görüp örnek alırsız” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4,3, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3,8, kararsız olanların oranı %20,5’tir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %21,4, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %50’dır.

“Takım liderinin talimatlarına pozisyonundan dolayı uyarız.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,6, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3,4, kararsız olanların oranı %17,1’dır. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %29,9, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %47’dır.

“Takım liderinin talimatlarına sorumluluklarımızı gerçekleştirdiğimizde bizi ödüllendireceğini bildiğimiz için uyarız” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %14,5, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %5,6, kararsız olanların oranı %15,4’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %23,9, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %40,6’dır.

“Takım liderinin talimatlarına sahip olduğu bilgi ve deneyiminden dolayı uyarız.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %7,3, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,3, kararsız olanların oranı %9,4’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %30,8, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %51,3’tür.

“Takım liderinin talimatlarına onu takdir ettiğimiz için uyarız.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %5,6, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4,7, kararsız olanların oranı %16,2’dır. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %22,2, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %51,3’tür.

“Takım liderinin talimatlarına ondan korktuğumuz için uyarız.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %29,1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %9, kararsız olanların oranı %14,1’dır. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %14,1, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %33,8’dır.

“Başarılı bir takımın üyesi olduğuma inanıyorum” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,6,

kararsız olanların oranı %8,5'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %24,4, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %64,5'tir.

“Takım lideri, bizim başarı arzularımızı arttırır.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,7, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0, kararsız olanların oranı %19,7'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %25,2, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %53,4'tür.

“Takım lideri, daha fazlasını çabalama arzumuzu attırır.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,3, kararsız olanların oranı %17,5'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %21,8, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %56,4'tür.

3.7.1.2. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Ölçeği Alt Boyutları

Takım liderlerinin çalışanlarının motivasyonuna etkisi ölçeği maddeleri 1-5 aralığında (1= kesinlikle katılmıyorum,...5= Kesinlikle katılıyorum) skorlanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre ölçek alt boyutları altındaki maddelerin ortalamaları alınarak alt boyutların skorları elde edilmiştir.

Tablo 5. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Ölçeği Alt Boyutları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları	234	1,76	5,00	4,26	0,77
Takım liderlerinin yönetsel davranışı	234	1,88	5,00	4,27	0,79
Motivasyon unsurları	234	1,75	5,00	4,04	0,84
Memnuniyet	234	1,80	5,00	3,60	0,74

Tablo 5' te yer alan verilere göre; “Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları” alt boyutunun 1-5 aralığında ortalaması 4,26, “Takım liderlerinin yönetsel davranışı” alt boyutu ortalama 4,27, “Motivasyon Unsurları” alt boyutu ortalaması 4,04, “Memnuniyet” alt boyutu ortalaması 3,60'tır.

3.7.2. Geçerlilik Analizi

Ölçeğin geçerlilik düzeyinin belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Veri setinin faktör analizi için uygunluğunun tespit edilmesi amacıyla elde edilen KMO katsayısının 1'e yakın olması (0,867) ve Bartlett

Küresellik Testi anlamlılık düzeyinin 0,05 olması dolayısı ile veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenir.

Tablo 6. Geçerlilik analizi- Faktör 1

		Faktör			
		1	2	3	4
Faktör 1: Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları; Özdeğer=4,125; A.V=0,38					
s10	Takım lideri, gerektiğinde çabuk karar alır.	0,934			
s7	Takım lideri, duygularını açık ve net bir şekilde ifade eder.	0,933			
s22	Takım lideri tutarlıdır.	0,923			
s8	Takım lideri, dile getiremediğimiz duygularımızı hissedebilir.	0,906			
s11	Takım lideri, duygusal gereksinimlerimize karşı duyarlıdır.	0,894			
s6	Takım lideri, karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	0,868			
s21	Takım lideri, gelecek hakkında planlar yapar.	0,862			
s18	Takım lideri, bilinçlerimize “Ben” yerine “Biz” kavramını yerleştirmeye çalışır.	0,856			
s15	Takım lideri, yapıcı öneriler getirmemiz konusunda bizi teşvik eder.	0,854			
s17	Takım lideri, zamanı daha verimli kullanmak adına yetki devrine gider.	0,847			
s13	Takım lideri, bize adil ve tarafsız davranır.	0,847			
s14	Takım lideri, gerçekleşebilecek değişim ve yenilikleri önceden sezip bizi bu doğrultuda yönlendirir.	0,846			
s19	Takım lideri, iletişime açık ve isteklidir.	0,843			
s16	Takım lideri, yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.	0,838			
s12	Takım lideri, bize verdiği sözleri yerine getirir.	0,836			
s9	Takım lideri, yeniliğe ve değişime açıktır.	0,836			
s20	Takım lideri, duygularımızı ve endişelerimizi anlayıp olayları bizim gözümüzle değerlendirir.	0,831			

Tablo 7. Geçerlilik analizi- Faktör 2

		Faktör			
		1	2	3	4
Faktör 2: Takım liderlerinin yönetsel davranışı; Özdeğer=3,25; A.V= 0,22					
s23	Takım lideri, çabalarımız karşılığında bize destek olur.		0,820		
s30	Takım lideri, işlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.		0,814		
s35	Takım lideri, bütün hatalarımızdan haberdardır		0,811		
s36	Takım liderinin tavırları bize güç ve güven hissi verir.		0,809		
s24	Takım lideri, bize takımın herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.		0,807		
s32	Takım lideri, sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.		0,806		
s34	Takım lideri, performans hedeflerine ulaşmaktan sorumlu olan çalışanlarıyla ayrıntılı bir şekilde görüşür.		0,800		
s38	Takım lideri, beklenenden daha fazlasını yapmamızı sağlar.		0,798		
s33	Takım lideri, misyon ve vizyon sahibidir.		0,797		
s25	Takım lideri, işle ilgili ihtiyaçları karşılamada başarılıdır.		0,797		
s39	Takım liderini bir model olarak görüp örnek alırız.		0,793		
s29	Takım lideri, yeniliklere karşı duyarlıdır.		0,792		
s27	Takım lideri, görev ve sorumluluklarımızı açık ve net bir şekilde bildirir, bunları gerçekleştirmemiz için bizi motive eder.		0,780		
s37	Takım lideri, güçlü yönlerimizi geliştirmemize yardım eder.		0,778		
s28	Takım lideri, beklentiler karşılandığında memnuniyetini belirtir.		0,776		
s26	Takım lideri, kararları bizimle beraber alır.		0,758		
s31	Takım lideri, bir işin başarıyla sonuçlanması için yönlendirdiği çalışanlarının ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenir.		0,752		

Tablo 8. Geçerlilik analizi- Faktör 3

		Faktör			
		1	2	3	4
Faktör 3: Motivasyon Unsurları; Özdeğer=2,27; Açıklanan Varyans= 0,14					
s40	Takım liderinin talimatlarına pozisyonundan dolayı uyarız.			0,740	
s41	Takım liderinin talimatlarına sorumluluklarımızı gerçekleştirdiğimizde bizi ödüllendireceğini bildiğimiz için uyarız.			0,737	
s42	Takım liderinin talimatlarına sahip olduğu bilgi ve deneyiminden dolayı uyarız.			0,715	
s43	Takım liderinin talimatlarına onu takdir ettiğimiz için uyarız.			0,703	
s44	Takım liderinin talimatlarına ondan korktuğumuz için uyarız.			0,674	
s45	Başarılı bir takımın üyesi olduğuma inanıyorum.			0,673	
s46	Takım lideri, bizim başarı arzularımızı artırır.			0,656	
s47	Takım lideri, daha fazlasını çabalama arzumuzu attırır.			0,642	

Tablo 9. Geçerlilik analizi- Faktör 4

		Faktör			
		1	2	3	4
Faktör 4: Memnuniyet; Özdeğer=1,17; Açıklanan Varyans=0,09					
s1	Gelirinizden memnun musunuz?				0,654
s3	Çalışma ortamınızdan memnun musunuz?				0,559
s5	Takım liderinizin takıma olan davranışından memnun musunuz?				0,552
s4	Takım liderinizin size olan davranışından memnun musunuz?				0,489
s2	Çalışma saatlerinizden memnun musunuz?				0,444

Uygulanan varimax döndürmesi ile elde edilen sonuçlara göre özdeğeri 1’den büyük faktör sayısı 3 olduğu için maddelerin 3 faktör altında ağırlıklandığı görülmektedir. Varyans açıklama oranları incelendiğinde birinci faktör tek başına toplam varyansın %48’ini, ikinci faktör tek başına toplam varyansın %12’sini, üçüncü faktör %9’unu, dördüncü faktör toplam varyansın %2’sini açıklamaktadır. Faktörlerin altında yer alan maddeler incelendiğinde; 6-22 maddeleri birinci faktör altında ağırlıklanmış olup maddelerin ortak özellikleri incelendiğinde bu faktör “**Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları**”, 23-39 maddeleri ikinci faktör altında ağırlıklanmış olup bu faktör “**Takım liderlerinin yönetsel davranış**”, 40-47 maddeleri üçüncü faktör altında ağırlıklanmış olup bu faktör “**Motivasyon unsurları**” 1-5 maddeleri dördüncü faktör altında ağırlıklandığı için bu maddelerin ortak özellikleri incelenerek bu faktör “**Memnuniyet**” olarak adlandırılmıştır.

3.7.3. Güvenirlik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi için güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach’s Alpha katsayısı elde edilmiştir.

Aşağıda verilen Tablo 10’da elde edilen cronbach’s alfa katsayıları verilmiştir.

Tablo 10. Güvenirlik Analizi – Tüm Örneklem

	Cronbach’s Alpha
Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları	0,912
Takım liderlerinin yönetsel davranış	0,932
Motivasyon unsurları	0,887
Memnuniyet	0,725
Toplam	0,899

Cronbach' s Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü (Cronbach, 1951);

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 10'da görüldüğü üzere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre; takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları ölçeceği yüksek derecede güvenilir iken, diğer ölçekler oldukça güvenilir olarak bulunmuştur.

3.7.4. Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen t testleri bu başlık altında verilmiştir.

3.7.4.1. Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Takım liderinin çalışanların motivasyonu ölçeceği alt boyutlarının cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

H₁: Çalışanların cinsiyetine göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Çalışanların cinsiyetine göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Çalışanların cinsiyetine göre motivasyon unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Çalışanların cinsiyetine göre memnuniyet unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 11. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Ölçeğinin Cinsiyete Göre Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları	Erkek	95	4,26	0,73	0,018	0,894
	Kadın	139	4,25	0,80		
	Total	234	4,26	0,77		
Takım liderlerinin yönetsel davranışı	Erkek	95	4,32	0,72	0,518	0,472
	Kadın	139	4,24	0,83		
	Total	234	4,27	0,79		
Motivasyon unsurları	Erkek	95	4,08	0,89	0,221	0,639
	Kadın	139	4,02	0,80		
	Total	234	4,04	0,84		
Memnuniyet	Erkek	95	3,61	0,73	0,053	0,819
	Kadın	139	3,59	0,75		
	Total	234	3,60	0,74		

Tablo 11’de yer alan Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre Takım liderinin çalışanların motivasyonu ölçeği alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezi red edilmiştir.

3.7.4.2. Medeni Duruma Göre Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Takım liderinin çalışanların motivasyonu ölçeği alt boyutlarının medeni duruma göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

H₅: Çalışanların medeni duruma göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₆: Çalışanların medeni duruma göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₇: Çalışanların medeni duruma göre motivasyon unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₈: Çalışanların medeni duruma göre memnuniyet unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 12. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları	Bekar	128	4,41	0,62	11,201	0,001*
	Evli	106	4,07	0,90		
	Total	234	4,26	0,77		
Takım liderlerinin yönetsel davranışı	Bekar	128	4,44	0,60	13,217	0,000*
	Evli	106	4,07	0,93		
	Total	234	4,27	0,79		
Motivasyon unsurları	Bekar	128	4,18	0,75	7,832	0,006*
	Evli	106	3,88	0,91		
	Total	234	4,04	0,84		
Memnuniyet	Bekar	128	3,65	0,67	1,092	0,297
	Evli	106	3,54	0,82		
	Total	234	3,60	0,74		

*p<0,05

Tablo 12’de yer alan bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre; Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları, Takım liderlerinin yönetsel davranışı ve Motivasyon Unsurları alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bekârların Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları, Takım liderlerinin yönetsel davranışı ve Motivasyon Unsurları düzeyi evlilerden anlamlı derecede daha yüksektir. H5, H6 ve H7 hipotezleri kabul edilmiştir. H8 hipotezi ise red edilmiştir.

3.7.5. Tek Yönlü Varyans Analizi ve TUKEY Testi Sonuçları

Bu başlıkta Tek Yönlü Varyans Analizi ve TUKEY Testi Sonuçlarına yer verilmiştir.

3.7.5.1. Yaş Gruplarına Göre Değişimin Tek Yönlü Varyans Analizi ve TUKEY Testi Sonuçları

Takım liderinin çalışanların motivasyonu ölçeği alt boyutlarının yaş gruplarına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 13’de verilmiştir.

H₉: Çalışanların yaş gruplarına göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₀: Çalışanların yaş gruplarına göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₁: Çalışanların yaş gruplarına göre motivasyon unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₂: Çalışanların yaş gruplarına göre göre memnuniyet unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 13. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları	20-25	64	4,20	0,73	2,250	0,065
	26-30	96	4,32	0,81		
	31-35	57	4,09	0,80		
	36-40	14	4,57	0,45		
	40+	3	5,00	0,00		
	Total	234	4,26	0,77		
Takım liderlerinin yönetsel davranışı	20-25	64	4,26	0,64	6,801	0,000*
	26-30	96	4,44	0,67		
	31-35	57	3,88	1,01		
	36-40	14	4,68	0,49		
	40+	3	5,00	0,00		
	Total	234	4,27	0,79		
Motivasyon unsurları	20-25	64	4,10	0,69	5,902	0,000*
	26-30	96	4,23	0,78		
	31-35	57	3,61	0,98		
	36-40	14	4,18	0,68		
	40+	3	4,38	0,00		
	Total	234	4,04	0,84		
Memnuniyet	20-25	64	3,46	0,58	4,914	0,001*
	26-30	96	3,61	0,86		
	31-35	57	3,55	0,60		
	36-40	14	4,06	0,77		
	40+	3	5,00	0,00		
	Total	234	3,60	0,74		

*p<0,05

Tablo 13’de yer alan Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; takım liderlerinin yönetsel davranışı, motivasyon unsurları ve memnuniyet alt boyutlarının yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; takım liderlerinin yönetsel davranışı alt boyutu için; 31-35 yaş grubu kişilerin takım liderlerinin yönetsel

davranışı ile ilgili ifadelerle katılım düzeylerinin diğer yaş gruplarından anlamlı derecede daha küçük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H_{10} hipotezi kabul edilmiştir.

Motivasyon unsurları alt boyutu için; 20-25, 26-30 ve 36-40 yaş grubu kişilerin motivasyon unsurları düzeylerinin 31-35 yaş grubundan anlamlı derecede daha yüksek olduğu, memnuniyet alt boyutu için ise; 40 yaş grubu kişilerin memnuniyet düzeylerinin diğer yaş gruplarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. H_{11} hipotezi kabul edilmiştir.

Ek olarak 36-40 yaş grubu kişilerin memnuniyet düzeylerinin 20-25, 26-30, 31-35 yaş grubu kişilerden anlamlı derecede daha yüksek olduğu ulaşılan sonuçlar arasında yer almaktadır. H_{12} hipotezi kabul edilmiştir.

Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları yaş gruplarına göre farklılık göstermemiş olup H_9 Hipotezi red edilmiştir.

3.7.5.2. Eğitim Durumuna Göre Değişimin Tek Yönlü Varyans Analizi ve TUKEY Testi Sonuçları

Takım liderinin çalışanların motivasyonu ölçeği alt boyutlarının eğitim durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 14’de verilmiştir.

- H₁₃:** Çalışanların eğitim durumuna göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₄:** Çalışanların eğitim durumuna göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₅:** Çalışanların eğitim durumuna göre motivasyon unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₆:** Çalışanların eğitim durumuna göre memnuniyet unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 14. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları	Lise	45	4,43	0,58	3,752	0,025*
	Ön Lisans	94	4,09	0,83		
	Lisans	95	4,34	0,77		
	Total	234	4,26	0,77		
Takım liderlerinin yönetsel davranışı	Lise	45	4,39	0,64	0,702	0,497
	Ön Lisans	94	4,23	0,73		
	Lisans	95	4,26	0,90		
	Total	234	4,27	0,79		
Motivasyon unsurları	Lise	45	4,16	0,85	0,776	0,461
	Ön Lisans	94	3,98	0,69		
	Lisans	95	4,06	0,95		
	Total	234	4,04	0,84		
Memnuniyet	Lise	45	3,63	0,58	5,061	0,007*
	Ön Lisans	94	3,42	0,79		
	Lisans	95	3,76	0,73		
	Total	234	3,60	0,74		

*p<0,05

Tablo 14’de yer alan Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları ve Memnuniyet alt boyutlarının yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları alt boyutu için; lise ve lisans mezunlarının Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları ön lisans mezunlarından anlamlı derecede daha yüksektir. H_{13} hipotezi kabul edilmiştir.

Memnuniyet alt boyutu için; lisans mezunu kişilerin memnuniyet düzeyi ön lisans mezunlarından anlamlı derecede daha yüksektir. H_{16} hipotezi kabul edilmiştir.

Takım liderlerinin yönetsel davranışı ve Motivasyon alt boyutları için eğitim durumuna göre farklılaşma olmadığı tespit edilmiş olup H_{14} ve H_{15} hipotezleri red edilmiştir.

3.7.5.3. Gelir Durumuna Göre Değişimin Tek Yönlü Varyans Analizi ve TUKEY Testi Sonuçları

Takım liderinin çalışanların motivasyonu ölçeği alt boyutlarının gelir durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

H₁₇: Çalışanların gelir durumuna göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₈: Çalışanların gelir durumuna göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₉: Çalışanların gelir durumuna göre motivasyon unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₀: Çalışanların gelir durumuna göre memnuniyet unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 15. Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Ölçeğinin Gelir Durumuna Göre Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları	2500 TL	55	4,31	0,71	4,698	0,001*
	3000 TL	44	4,45	0,53		
	3500 TL	77	3,97	0,93		
	4000 TL	14	4,55	0,64		
	4500 TL	44	4,41	0,64		
	Total	234	4,26	0,77		
Takım liderlerinin yönetsel davranışı	2500 TL	55	4,40	0,63	5,547	0,000*
	3000 TL	44	4,31	0,78		
	3500 TL	77	3,96	0,94		
	4000 TL	14	4,61	0,65		
	4500 TL	44	4,52	0,50		
	Total	234	4,27	0,79		
Motivasyon unsurları	2500 TL	55	4,41	0,55	14,129	0,000*
	3000 TL	44	3,91	0,75		
	3500 TL	77	3,59	0,96		
	4000 TL	14	4,59	0,40		
	4500 TL	44	4,34	0,64		
	Total	234	4,04	0,84		
Memnuniyet	2500 TL	55	3,16	0,61	14,164	0,000*
	3000 TL	44	3,67	0,48		
	3500 TL	77	3,51	0,83		
	4000 TL	14	4,29	0,84		
	4500 TL	44	4,01	0,52		
	Total	234	3,60	0,74		

*p<0,05

Tablo 15'te yer alan Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; ölçeğin alt boyutları gelire göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (p<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları alt boyutu için; geliri 2500 TL, 3000 TL, 4000 TL ve 4500 TL olanların Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları ifadelerine katılım düzeyi geliri 3500 TL olanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. H_{17} hipotezi kabul edilmiştir.

Takım liderlerinin yönetsel davranışı alt boyutu için; geliri 2500 TL, 3000 TL, 4000 TL ve 4500 TL olanların Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları ifadelerine katılım düzeyi geliri 3500 TL olanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. H_{18} hipotezi kabul edilmiştir.

Motivasyon unsurları alt boyutu için; geliri 2500 TL, 4000 TL ve 4500 TL olanların motivasyon unsurları düzeyi geliri 3000 TL ve 3500 TL olanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. H_{19} hipotezi kabul edilmiştir.

Memnuniyet alt boyutu için gelir durumuna göre farklılaşma olduğu tespit edilmiş olup, H_{20} hipotezi kabul edilmiştir.

3.7.6. Regresyon Analizi

Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışlarının motivasyon unsurları üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışlarının bağımsız, motivasyon unsurlarının ise bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modeli test edilmiştir.

H₂₁: Takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarının motivasyon unsurları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₂: Takım liderinin yönetsel davranışlarının motivasyon unsurları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₃: Takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarının memnuniyet unsurları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₄: Takım liderinin yönetsel davranışlarının memnuniyet unsurları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 16. Takım Liderlerinin Sosyal ve Duygusal Davranışları ile Yönetmel Davranışlarının Motivasyon Unsurları Üzerindeki Etkisi

Model		Standart Olmayasn Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
		B	Std. Error	Beta		
Motivasyon unsurları F=198,768 ; p<0,001 R2=0,632	Sabit	,528	,191		2,761	,006
	Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları	-,152	,090	-,140	-1,685	,093
	Takım liderlerinin yönetsel davranışı	,974	,089	,916	10,992	,000

Tablo 16’da verilen sonuçlara göre, kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=198,768; p<0,001). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %63,2’dir (R2=0,632). Model içerisindeki parametrelerin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışlarının anlamsız, takım liderlerinin yönetsel davranışlarının ise anlamlı olduğu görülmüştür. Takım liderlerinin yönetsel davranışlarının motivasyon üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır.

Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışlarının memnuniyet üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışlarının bağımsız, motivasyon unsurlarının ise bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modeli test edilmiştir. H₂₁ hipotezi red edilirken, H₂₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17. Takım Liderlerinin Sosyal ve Duygusal Davranışları ile Yönetmel Davranışlarının Memnuniyet Unsurları Üzerindeki Etkisi

Model		Standart Olmayasn Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
Memnuniyet F=42,182 ; p<0,001 R2=0,268	Sabit	1,663	0,240		6,933	0,000
	Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları	0,703	0,113	0,731	6,217	0,000
	Takım liderlerinin yönetsel davranışı	-0,247	0,111	-0,261	-2,220	0,027

Tablo 17’de yer alan model sonuçlarına göre kurulan model anlamlı bulunmuştur ($F=41,182$; $p<0,001$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %26,8’dir ($R^2=0,268$). Modelde bulunan değişkenlerin anlamlılık düzeyi incelendiğinde takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışlarının ikisinin de anlamlı olduğu görülmüştür. Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları memnuniyet düzeyini pozitif olarak yüksek düzeyde etkisi varken, takım liderlerinin yönetsel davranışlarının memnuniyet üzerinde negatif yönlü düşük düzeyde etkisi bulunmaktadır. H_{23} ve H_{24} hipotezleri kabul edilmiştir.

SONUÇ

Yapmış olduğumuz bu araştırma çalışmasının sonucunda elde etmiş olduğumuz bulgulardan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Öncelikle araştırmamıza katılan katılımcıları değerlendirecek olursak; katılımcılarımızın çoğunluğu 26-30 yaş grubu (%41) kişilerden oluşmaktadır. Eğitim durumları incelendiğinde ise katılımcıların çoğunluğu önlisans (%40,2) ve lisans (%40,6) mezunudur. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde ise çoğunluğu (%54,7) bekâr kişilerdir. Bunlara ek olarak katılımcılarımızın çoğunluğu kadın (%59,4) ve aylık gelirleri 3500 TL'dir (%32,9).

Yapılan anket çalışması için kullanılan ölçek çalışması hem pilot grup hem de tüm örneklem için değerlendirilmiş, her iki durum içinde geçerlilik/güvenirlilik seviyeleri yüksek olarak tespit edilmiştir.

Katılımcılarımızın takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi ile ilgili ifadelere katılım düzeylerini incelediğimizde katılımcılarımızın çoğunluğunun memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca yapmış olduğumuz bu araştırma çalışmasının sonucunda elde etmiş olduğumuz bulgular literatür ile uyum göstermektedir.

“Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları” alt boyutunun 1-5 aralığında ortalaması 4,26, “takım liderlerinin yönetsel davranışı” alt boyutu ortalama 4,27, “Motivasyon unsurları” alt boyutu ortalaması 4,04, “Memnuniyet” alt boyutu ortalaması 3,60'tır.

Katılımcılarımızın takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi ile ilgili ifadelere katılım düzeylerini incelediğimizde katılımcılarımızın çoğunluğunun memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bouckennooghe, vd., (2015) liderlik tarzının iş performansına pozitif bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Ayan (2015) ise çalışmasında yine aynı şekilde liderlik tarzının iş performansı ve motivasyon üzerine pozitif etkide bulunduğunu tespit etmiştir. Çetinkanat (2000) tarafından gerçekleştirilen çalışma incelendiğinde, çalışma ortamının sağladığı olanaklar, gelişme ve yükselme imkanları, iş arkadaşları, fiziksel ortam, ücret ve personel boyutları gibi faktörlerin yanı sıra liderlik tarzının da çalışanların motivasyonuna etkilediği sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Ohio State Üniversitesi tarafında gerçekleştirilen araştırmalarda, liderlere ait iki davranış boyutu olduğu ifade edilmiştir. Bu iki boyuttan biri çalışan odaklı olmalıdır. Bu anlayış tarzının çalışan kişinin motivasyon düzeyini olumlu biçimde etkilediği

belirtilmiştir. Buna benzer şekilde, Michigan Üniversitesi vasıtası ile ortaya konan diğer bir çalışmada ise çalışan bireylerin motivasyonlarına ve verimlilik düzeylerine katkı sağlayan etmenlerin en başında yöneticiye ait liderlik stili olduğu ifade edilmiştir (Koçel, 2003: 472). Bireye dair motivasyonun örgütte yer alan amaçlara dayandığı fikri Edwin Locke tarafından savunulmuştur. Bireyin belirleyeceği bir amacın açık seçik olması, bireyin başarı seviyesini yükseltir. Seçimin daha zor amaçlardan yana yapılması onun daha istekli ve hırslı biçimde çalışmasına yardımcı olur (Eren 1998: 20). Lider tarafından tespit edilecek olan takım amaçları, üyelere ait kişisel amaçlarla zıt olmaz. Takım kendi amacına eriştiğinde kişiler de kendi amaçlarına varmış olmanın yanında motive de olurlar (Ertürk, 2007: 17).

Takım liderlerinin yönetsel davranışı, motivasyon unsurları ve memnuniyet alt boyutlarının yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür. Takım liderlerinin yönetsel davranışı alt boyutu için; 31-35 yaş grubu kişilerin takım liderlerinin yönetsel davranışı ile ilgili ifadelerle katılım düzeyi diğer yaş gruplarından anlamlı derecede daha küçüktür. Motivasyon Unsurları alt boyutu için; 20-25, 26-30 ve 36-40 yaş grubu kişilerin motivasyon unsurları düzeyi 31-35 yaş grubundan anlamlı derecede daha yüksektir. Memnuniyet için; 40 yaş grubu kişilerin memnuniyet düzeyi diğer yaş gruplarından anlamlı derecede daha yüksektir. Ek olarak 36-40 yaş grubu kişilerin memnuniyet düzeyi 20-25, 26-30, 31-35 yaş grubu kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Çiftçi (2019) tarafından yapılan çalışmada, bu çalışmadan farklı olarak yaşa göre farklılaşma olmadığı görülmüştür. Benzer şekilde Arslanoğlu (2016), Karadaş (2013) ve Tanang ve Abu (2014) tarafından yapılan çalışmada da yaşa göre farklılaşma olmadığı görülmüştür. Diğer taraftan Ergen (2009) ve Ololube (2006) tarafından yapılan çalışmalarda yaşa göre farklılaşma olduğu görülmüştür.

Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları, Takım liderlerinin yönetsel davranışı ve Motivasyon Unsurları alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Bekârların takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları, Takım liderlerinin yönetsel davranışı ve Motivasyon Unsurları düzeyi evlilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları ve memnuniyet alt boyutlarının yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür. Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları alt boyutu için; lise ve lisans mezunlarının Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları ön lisans mezunlarından anlamlı derecede daha

yüksektir. Memnuniyet alt boyutu için; lisans mezunu kişilerin memnuniyet düzeyi ön lisans mezunlarından anlamlı derecede daha yüksektir. Takım liderinin çalışanların motivasyonu ölçeği alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Mersin ilinde lise ve üniversite eğitimi almakta olan son sınıf öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada, üniversite öğrencilerinin lise öğrencilerine kıyasla daha yüksek bir liderlik algılamaları içinde oldukları tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak lise öğrencilerinde cinsiyete göre liderlik algılamalarında, kız öğrencilerin liderlik algılamaları yüksek bulunurken, üniversite öğrencileri arasında cinsiyete göre liderlik algılamalarında bir farklılığa rastlanmadığı görülmüştür (Çelik vd.,2008: 56).

Takım liderinin çalışanların motivasyonu ölçeğinin gelir durumuna göre değişimi incelendiğinde; ölçeğin alt boyutları gelire göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları alt boyutu için; geliri 2500 TL, 3000 TL, 4000 TL ve 4500 TL olanların takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları ifadelerine katılım düzeyi geliri 3500 TL olanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Takım liderlerinin yönetsel davranışı alt boyutu için; geliri 2500 TL, 3000 TL, 4000 TL ve 4500 TL olanların Takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları ifadelerine katılım düzeyi geliri 3500 TL olanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Motivasyon unsurları alt boyutu için; geliri 2500 TL, 4000 TL ve 4500 TL olanların motivasyon unsurları düzeyi geliri 3000 TL ve 3500 TL olanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. “Kapsam Kuramlarından Frederick Herzberg Çift Faktör Kuramı’nda ücretin motive edici faktör olduğu, ücretini dolayısıyla motivasyonunu artıracığı belirtilmiştir. Adams’ın Eşitlik Kuramı’nda da kişiler benzer başarıyı sergileyenlerle yapılan işlerde eşit ödül alınınca motive olmaktadır. Dolayısıyla kişiler ödül olarak alınan ücrette eşitlik varsa motive olacaklardır” (Altok, 2009: 5; Bostancı, 2007: 10; Koçel, 2010: 75).

Sunulabilecek öneriler alttaki biçimdedir:

- Yöneticinin liderlik davranışları, çalışanların kurumla olan ilişkilerinin düzenlenmesinde önemli bir yere sahiptir (İşeri ve Güven, 2019: 50). Bu nedenle takım lideri belirlenirken, liderlik davranışlarına sahip olması ve çalışanlar ile olumlu ilişkiler kurabilmesi gibi özellikler dikkate alınabilir.
- Örgütsel sorunların çözüme ulaştırılmasında yöneticilerin farklı liderlik stillerini işe koşması beklenmektedir (İşeri ve Güven, 2019: 50). Bu nedenle takım lideri belirlenirken liderlik özellikleri incelenmeli, farklı liderlik

stilllerinin özelliklerini barındırıp barındırmadığı veya örgüt içindeki sorunları çözebilecek yetilere sahip liderler seçilebilir.

- Diğer taraftan çalışanların algıladıkları ve ihtiyaç duydukları liderlik yapısı belirlenmeli, çalışanların yapısına göre lider seçilebilir.
- Belirli dönemlerde, çalışanlar ve takım liderleri ile memnuniyet anketleri yapılarak, yaşanan sorunların belirlenmesi veya memnuniyetleri ölçülmesi hedeflenebilir.
- Literatüre bakıldığında ise çağrı merkezlerinde çalışan liderler üzerine yapılan çalışmaların azlığı görülmektedir. Alanda yapılan çalışmalar çoğaltılabilir. Özellikle çağrı merkezlerinde çalışan kişiler ve onların yöneticileri arasındaki liderlik ilişkilerinin incelendiği çalışmalara ağırlık verilebilir.

KAYNAKLAR

- Akdemir, B. (2010). **Takımların Motivasyonunda Ödüllerin Meşruluğu**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Aksu, G. (2010). **Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Albayrak, A. (2015). **Sivil Savunma Ve Seferberlik Hizmetlerinde Görevli Kamu Personelinin Problem Çözme Becerisi, Mobbinge Uğrama Ve Motivasyon Durumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Allen, K.E. , Stelzner, S.P. ve Weilkiewicz, R.M. (1998). **The ecology of leadership: Adapting to the challenges of a changing world**. The Journal of leadership Studies, 5(2), 62-82.
- Altok, T. 2009, **Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Isparta: Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslanoğlu, Ş. (2016), **Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği)**. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Aslanoğlu, Ş. (2016). **Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği)**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, Konya.
- Ay, Z. (2007). **Sanayi İşletmelerinde Motivasyon Ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ayan, A., (2015), **Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 10(3), 117- 141.
- Aydın, M. (2013). **Eğitimde Örgütsel Davranış**. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Barlı, Ö. (2007). **Davranış Bilimleri**, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
- Bass, M.B (1990). **Bass & Stodgill's handbook of leadership**, New York: Free Press
- Bass, M.B (1990). **Bass & Stodgill's handbook of leadership**, New York: Free Press.
- Bayrakdar, B. (2016). **Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bilecen, F. (2008). **İşletmelerde Motivasyon Ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Birkan, K. (2009). **Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri Ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bouckennooghe, D., Zafar, A. ve Raja, U., (2015), **How Leadership Shapes Employees Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital**, Journal of Business Ethics, 129, 251-264 .
- Bostancı, N. 2007, **İlköğretim Okulları Birinci ve İkinci Kademedeki Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminlerinin Karşılaştırılması**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brown, M. K., Huettner, B. ve Tanny, C. J. (2007). **Managing virtual teams getting the most from wikis, blogs, and other collaborative tools**. Texas: Wordware Publishing Inc.
- Burns, J.M. (1978). **Leadership**, New York, NY: Harper and Row
- Bursalıoğlu, Z. (1982). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış** (13. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Cafoğlu, Z. (1997). **Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu.** (5-6 Haziran 1997). Bildiriler Kitabı. İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Cemaloğlu, N. (2002). **Öğremen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü, Milli Eğitim Dergisi,** 153-154.
- Cemile Çelik vd., (2008), **Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt: 13, Sayı: 3,İsparta: ss. 49-66.
- Canan Çetinkanat, (2000), **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu,** Anı Yayıncılık, Ankara: s. 56
- Coşkun, M. (2009). **İlköğretim Okullarında Motivasyon Araçları Hakkında Öğretmen Görüşleri Ve Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Alan Araştırması (Silivri Örneği),(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.**
- Cronbach LJ. **Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests.** Psychometrika. 1951;16:297-334.
- Çakır, G. (2009). **İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları Ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi,** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çakmak, Z. (2015). **Kamu Kurumlarının Yönetiminde Liderlik ve Motivasyonun, Çalışanların İş Doyumuna Ve İşletme Bağlılığına Etkileri Üzerine Bir Alan Uygulaması,** Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalık, T.(2003), **Performans Yönetimi, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık,** Ankara.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). **Kariyer Yönetimi,** Baran Ofset, Ankara.
- Çiçek, D. (2005). **Örgütlerde Motivasyon ve İşYaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İşYaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma,** (Doktora Tezi) Çukurova ÜniversitesiSosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Çiftçi, M. (2019). **Tarsus İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Motivasyonu Üzerine Etkisi**. Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Çınar, B., Akgül, G., & Korkmaz, E. (2018). **The Influence Of Charismatic Leader On Employee Motivation: A Research On The Mining Sector**. Turkish Journal Of Marketing, 3(2), 143-165. <https://doi.org/10.30685/tujom.v3i2.39>
- Dengiz, G. M. (2000). **Takım Çalışma Teknikleri**. Ankara: Academy Plus Yayınevi.
- Diler, G. (2015). **Ödül Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi Kapsamında Thy Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, E. (2002). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: AcademyPlus Yayınevi.
- Donnellon, A. (1998). **Takım Dili**. Çev: O. Akınhay. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Eales, Rupert-White, 1998, **Daha İyi Nasıl Takım Lideri Olunur?**, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Efil, İ. (2010). **İşletme Organizasyonu ve Ekip Yönetimi (10. Baskı)**. Bursa: Dora Basın Yayın Dağıtım.
- Ergen, Yusuf (2009). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Manisa İli Örneği)**. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa.
- Eren, E. (2012). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2014). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (14. Baskı)**. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, Erol, 1998, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergül, H.F. (2005). **Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: IV/14, 67-69.
- Erşahıs, Ü. (2009). **Emniyet Teşkilatında Motivasyon Araçları:İstanbul İli Kadıköy İlçe Emniyet Müdürlüğü Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Ertürk, G. (2007). **Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonuna Etkisi**. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Genç, N. (2008). **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gordon, T. (2013). **Etkili Liderlik Eğitimi**. Çev. Aytolu, Z. İstanbul: Profil Yayıncılık.
- Gürsoy Uz, D. (2009). **İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kullandıkları Güdüleme Araçları İle Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerinin İlişkisi**,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güzeloğlu, E. B., Erel, G. Ö. ve Özdemir, E. K. (2015). **Sanal Ortamda Duygular: Bireyler, Sanal Topluluklar, Takımlar**. Erel, G. Ö. ve Güzeloğlu, E. B. (Ed.), **Kalbin Yolu Bir. Sosyal Yaşamdan Kurumsal Yaşama İletişim Kodları ve Duygular**. Konya: Literatürk Academia Yayınları
- Harvard Business School Publishing Corporation (2010). **Ekip Yönetimi**. Çev. M. İnan. Optimist Yayın Dağıtım: İstanbul.
- House, R.J. (1992). “Charismatic Leadership In Service-Producing Organizations”, International Journal of Service Industry Management, 3 (2), 5-16.
- İnce,F. (2013). **Verimliliği Artırmada Motivasyonun Gücü**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşeri, A. S. ve Güven, A. (2019). **Çağrı Merkezi Takım Liderlerinin Liderlik Stillerinin Belirlenmesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Uluslararası Kongresi**, 22-24 Şubat 2019, İstanbul, ISBN No: 978-605-82729-3-4.
- Karadaş, Fatih (2014). **Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Güdülenme Düzeyleri Arasındaki İlişki**. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Antalya.
- Keçecioglu, T. (2000). **Takım Oluşturmak**. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Keçecioglu, 1998, Tamer, **Liderlik ve Liderler**, No:24, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Kılıç Aksoy, Ş. (2016). **Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’nde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

- Kıroğlu, İ. (2007). **Çalışanların Sosyo-Psikolojik ve Demografik Özelliklerinin Örgütsel Motivasyon Araçları Karşısındaki Tutumları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçak, R. D. ve Özudoğru, H. (2012). **Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama**. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2012 Sayı: 1
- Koçel, T. (2011). **İşletme Yöneticiliği** (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. 2010, **Kişilik ve Liderlik**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı.
- Komives, S., Lucas,N. ve McMahon, T.(1998). **Exploring Leadership: For College Students Who Want To Make A Difference**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Köksal, M. (2007). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Avcı Ofset, İstanbul.
- Kuş, E. (2015). **Mobbingin Motivasyona Etkisi ve Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- LaFasto, F. ve Larson, C. (2001). **When Teams Work Best: 6000 Team Members and Leaders Tell What It Takes to Succeed**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Lueoke, R. (2008). **Bir Ekip Yaratmak**. Çev. S. Büyükarslan. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Maddux, Robert B., 1999, **Takım Kurmak**, Yönetim Dizisi, Alfa Basım, İstanbul.
- Maxwell, J. C. (2017). **Ekip Çalışması Her Liderin Bilmesi Gereken Şeyler (3. Baskı)**. Çev. Bayraktar, N. İstanbul: Arıtan Yayınevi
- Miller, M. (2013). **Takımların Sırrı**. Çev. D. Akbay. İstanbul: Arıtan Yayınevi
- Mülayım, A. (2015). **Özel ve Kamu Sağlık Kurumu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler (Muğla İli Örneği)**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

- Northouse, P. G. (2010). **Leadership: Theory and practice (5th Ed.)**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications..
- Okyay, B. (2012). **Yönetici ve Çalışanların Özgüven Düzeyleri ve Kişisel Gelişim İnisiyatifi Alma Becerilerinin Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ololube, Nwachukwu P. (2006). **Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment**. This article was published in "Essays in Education, 18, 1-19.
- Onur, V. (1998). **Yeterliğe Dayalı Lider Yetiştirme Programının Etkililiği**. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özdemir, C. (2015). **İlkokul Ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Başarısını Artırmada Dışsal Güdöleme (Dışsal Motivasyon) Yeterlilikleri**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, H. (2016). **Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Sağlık Çalışanlarının Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Korkuteli Devlet Hastanesi Örneği)**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgüler, Ü. (2015). **Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Verimliliğe Etkileri** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkul Bilen, A. (2015). **Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonuna Etki Eden Faktörler: İzmir İli Üniversite ve Kamu Hastanelerinde Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pokras, S. (1996). **Building High Performance Teams**. Kogan Page Limited: London.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). **Çalışma Takımlarını Anlamak (14. Baskı)**. Erdem, İ. (Ed.), Örgütsel Davranış. Çev. Şişman, F. A. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2003). **İşletme**. Bursa : Furkan Ofset Yayınları.

- Sabuncuoğlu, Z.ve Tüz, M. (2003). **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa.
- Silien, K., Lucas, N. Ve Wells, R(1992). **Understanding Leadership: The Role Of Gender, Culture And Assessment In Building Community On Campus**. Campus Activities Programming, 25(1), 28-37.
- Starratt, R.J. (1995). **Leaders With Vision the Quest School Renewal**, Corwin Press Inc.
- Şimşek, Ş.Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Şişman, M. (2012). **Öğretim Liderliği**. Ankara : Pegem A Yayıncılık.
- Tanang, Hasan and Abu, Baharin (2014). **Teacher Professionalism and Professional Development Practices in South Sulawesi**, Indonesia. Journal of Curriculum and Teaching, 3(2), 25-42.
- Toker, B. (2006). **Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri –İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama**, (Doktora Tezi),Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TürkoğluYavru, B. (2015). **İçsel Pazarlama Uygulamalarının, Çalışanın İçsel Motivasyonuna Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulukan, C. (2014). **Genel İşletme**, Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir.
- Uyar, G. (2015). **Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon**,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wellins, R. S., Byham, W. C. ve Wilson, J. M. (1991). **Empowered Teams: Creating Self-directed Work Groups That Improve Quality, Productivity, and Participation**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wilson, J. M. ve George, J. A. (1997). **Team Leader’s Survival Guide**. McGraw-Hill
- Yılmaz, M. (2014). **Ortaokul Öğretmenlerinin Güdülenme ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.



EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket Avrasya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim dalında “
*****” isimli tez çalışmasına temel oluşturmak üzere hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırmada kullanılacak olup, bunun dışında hiçbir kişi, kurum veya bir araştırma grubu ile paylaşılmayacaktır.

Anketin amacına ulaşabilmesi için her soruyu doğru cevaplamanız ve sadece her soru için yalnızca bir şıkki işaretlemeniz önemlidir. Gösterdiğiniz ilgi ve alaka için teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Emine ERGÜN

Avrasya Üniversitesi

İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

I. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER

1) Yaşınız?

18-25 (....) 26-30(.....) 31-35 (.....) 36-40(.....) 41 ve üzeri (.....)

2) Eğitim Durumunuz?

Lise (....) Ön Lisans (....) Lisans (....) Yüksek Lisans(.....) Doktora (.....)
Diğer.....

3) Medeni Durumunuz?

Evli (.....) Bekar(....)

4) Cinsiyetiniz?

Kadın (....) Erkek (.....)

5) Çalıştığınız Birim?

.....

6) Aylık Geliriniz?

a) 2.500 TL b) 3.000 TL c) 3.500 TL
d) 4.000 TL e) 4.500 TL ve üzeri

II. Çalışma şartlarınız ile Olarak Ne Ölçüde Katıldığınızı Uygun Seçeneği İşaretleyerek Belirtiniz.

	Sorular	Ölçek				
7	Gelirinizden memnun musunuz?	1	2	3	4	5
8	Çalışma saatlerinizden memnun musunuz?	1	2	3	4	5
9	Çalışma ortamınızdan memnun musunuz?	1	2	3	4	5
10	Takım liderinizin size olan davranışından memnun musunuz?	1	2	3	4	5
11	Takım liderinizin takıma olan davranışından memnun musunuz?	1	2	3	4	5

***1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

III. Takım Liderinin Sosyal ve Duygusal Davranışları ile İlgili İfadeler yer almaktadır. İfadelerden her birine, gördüklerinize veya yaşadıklarınıza dayalı olarak ne ölçüde katıldığınızı uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Sorular	Ölçek				
12	Takım lideri, karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	1	2	3	4	5
13	Takım lideri, duygularını açık ve net bir şekilde ifade eder.	1	2	3	4	5
14	Takım lideri, dile getirmedığımız duyguları hisseder.	1	2	3	4	5
15	Takım lideri, yeniliğe ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
16	Takım lideri, gerektiğinde çabuk karar alır.	1	2	3	4	5
17	Takım lider, duygusal gereksinimlerimize karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
18	Takım lideri, bize verdiği sözleri yerine getirir.	1	2	3	4	5
19	Takım lideri, bize adil ve tarafsız davranır.	1	2	3	4	5
20	Takım lider, gerçekleştirebilecek değişim ve yenilikleri önceden sezip bizi bu doğrultuda yönlendirir.	1	2	3	4	5
21	Takım lideri, yapıcı öneriler getirmemiz konusunda bizi teşvik eder.	1	2	3	4	5
22	Takım lideri, yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.	1	2	3	4	5
23	Takım lideri, zamanı daha verimli kullanmak adına yetki devrine gider.	1	2	3	4	5
24	Takım lideri, bilinçlerimize "Ben" yerine "Biz" kavramını yerleştirmeye çalışır.	1	2	3	4	5
25	Takım lideri, iletişime açık ve isteklidir.	1	2	3	4	5
26	Takım lideri, duygularımızı ve endişelerimizi anlayup olayları bizim gözümüzle değerlendirir.	1	2	3	4	5
27	Takım lideri, gelecek hakkında olanlar yapar.	1	2	3	4	5
28	Takım lideri, tutarlıdır.	1	2	3	4	5

***1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

IV. Takım Liderinin Yönetmel Davranışları ile İlgili İfadeler yer almaktadır. İfadelerden her birine, gördüklerinize veya yaşadıklarınıza dayalı olarak ne ölçüde katıldığınızı uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Sorular	Ölçek				
29	Takım lideri, çabalarımız karşılığında bize destek olur.	1	2	3	4	5
30	Takım lideri, bize takımın herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.	1	2	3	4	5
31	Takım lideri, işle ilgili ihtiyaçları karşılamada başarılıdır.	1	2	3	4	5
32	Takım lideri, kararları bizimle beraber alır.	1	2	3	4	5
33	Takım lideri, görev ve sorumluluklarımızı açık ve net bir şekilde bildirir, bunları gerçekleştirmemiz için bizi motive eder.	1	2	3	4	5
34	Takım lideri, beklentiler karşılandığında memnuniyetini belirtir.	1	2	3	4	5
35	Takım lideri, yeniliklere karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
36	Takım lideri, işlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	1	2	3	4	5
37	Takım lideri, bir işin başarıyla sonuçlanması için yönlendirdiği çalışanlarının ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenir.	1	2	3	4	5
38	Takım lideri, sorunları çözerken farklı bakış açısı arar.	1	2	3	4	5
39	Takım lideri, misyon ve vizyon sahibidir.	1	2	3	4	5
40	Takım lideri, performans hedeflerine ulaşmaktan sorumlu olan çalışanlarıyla ayrıntılı bir şekilde görüşür.	1	2	3	4	5
41	Takım lideri, bütün hatalarımızdan haberdardır.	1	2	3	4	5
42	Takım liderinin, tavırları bize güç ve güven hissi verir.	1	2	3	4	5
43	Takım lideri, güçlü yönlerimizi geliştirmemize yardım eder.	1	2	3	4	5
44	Takım lideri, beklenenden daha fazlasını yapmamızı sağlar.	1	2	3	4	5
45	Takım liderini bir model olarak görüp örnek alırız.	1	2	3	4	5

***1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

V. Aşağıda Motivasyon Unsurlarını Algılamamızla ilgili İfadeler yer almaktadır. İfadelerden her birine, gördüklerinize veya yaşadıklarınıza dayalı olarak ne ölçüde katıldığınızı uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Sorular	Ölçek				
46	Takım liderinin talimatlarına pozisyonundan dolayı uyarız.	1	2	3	4	5
47	Takım liderinin talimatlarına sorumluluklarımızı gerçekleştirdiğimizde bizi ödüllendireceğini bildiğimiz için uyarız.	1	2	3	4	5
48	Takım liderinin talimatlarına sahip olduğu bilgi ve deneyiminden dolayı uyarız.	1	2	3	4	5
49	Takım liderini talimatlarına onu takdir ettiğimiz için uyarız.	1	2	3	4	5
50	Takım liderinin talimatlarına ondan korktuğumuz için uyarız.	1	2	3	4	5
51	Başarılı bir takımın üyesi olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
52	Takım lideri, bizim başarı arzularımızı artırır.	1	2	3	4	5
53	Takım lideri, daha fazlasını çabalama arzumu artırır.	1	2	3	4	5

***1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

ÖZGEÇMİŞ

■■■■■■■■■■ İlköğretim ve lise eğitimini Trabzon'da tamamladıktan sonra 2009 yılında Artvin Çoruh Üniversitesi Arhavi Meslek Yüksek Okulu Büro Yönetimi ve Yönetici asistanlığı bölümünü kazandı. 2012 yılında bölümünü birincilikle tamamlayarak aynı yıl Global Bilgi ailesine katıldı. 2012-2013 yılları arasında çağrı merkezi müşteri temsilciliği görevini başarıyla yerine getirerek 2013 yılında Takım Liderliğine yükseldi. 2014 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünü tamamlayarak 2015 yılında Avrasya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programında lisansüstü eğitime başladı.

