

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONUNA ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özlem ULUS

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr.Öğr. Üyesi Gülmira KERİM

Temmuz, 2018

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONUNA ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özlem ULUS
(Y1412.040036)

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr.Öğr. Üyesi Gülmira KERİM

Temmuz, 2018



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı **Y1412.040064** numaralı öğrencisi **Özlem ULUS**'un “**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ**” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 20.07.2018 tarih ve 2018/21 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **Onaylanmıştır** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **korunmuş** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

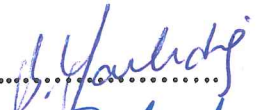
İmzası

Tez Savunma Tarihi :09/08/2018

1)Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Gülmira KERİM

.....


2) Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Beyhan Hilal YASLIDAĞ

.....


3) Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Murat Taha BİLİŞİK

.....


Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. .././2018

Özlem ULUS

ÖNSÖZ

Çalışanlar fiziksel ihtiyaçlarının yanında bireysel gereksinimlerini karşılamak zorundadırlar. Bu ihtiyaçların karşılanması, örgütsel büyüme ve gelişime katkıda bulunmak için motive edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkilerinin belirlenmesidir.

Hazırladığım bu çalışmamın her anında değerli vakitlerini bana ayıran, uzun süren çalışmamda bıkmadan yardımlarını sürdüren ve desteklerini benden esirgemeyen değerli hocam: Dr. Öğr. Üyesi Gülmira KERİM, öğretmen arkadaşlarıma ve ayrıca her zaman yanımda olan değerli aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Temmuz,2018

Özlem ULUS

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	vi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ.....	1
2. YÖNETİM, YÖNETİCİ KAVRAMI, ÖNEMİ VE YÖNETİCİNİN TEMEL LİDERLİK İLKELERİ	3
2.1 Yönetici Kavramı	3
2.2 Yöneticinin Önemi	4
2.2.1 Çalışanlar açısından önemi	5
2.2.2 İşletmeler açısından önemi.....	7
2.3 Yöneticilerin Temel Liderlik İlkeleri	9
2.3.1 Eşitlik ilkesi.....	10
2.3.2 Güven ilkesi.....	10
2.3.3 Sorumluluk ilkesi	11
2.3.4 Empati ilkesi.....	11
2.3.5 Açıklık ilkesi	11
2.3.6 Katılımcılık ilkesi.....	12
2.3.7 Ödül ve cezalandırma ilkesi	12
3. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR.....	14
3.1 Liderlik Kavramı	14
3.2 Liderliğin Önemi.....	17
3.2.1 Çalışanlar açısından önemi	17
3.2.2 İşletmeler açısından önemi.....	18
3.3 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	19
4. MOTİVASYON KAVRAMI, ÖNEMİ VE TEMEL KAVRAMLAR	25
4.1 Motivasyon Kavramı.....	25
4.2 Motivasyonun Önemi.....	27
4.2.1 Çalışanlar açısından.....	27
4.2.2 Yöneticiler açısından.....	29
4.2.3 İşletmeler açısından.....	30
4.3 Motivasyonun İlişkili Olduğu Temel Kavramlar	31
4.3.1 Dürtü.....	31
4.3.2 Gudu	31
4.3.3 Başarma.....	32
4.3.4 Rekabet.....	33
4.3.5 Güç	33

4.4 Motivasyon Süreci	35
4.5 Motive Araçları	35
5. ARAŞTIRMA	40
5.1 Araştırmanın Amacı	40
5.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	40
5.3 Veri Toplama Araçları	40
5.3.1 Motivasyon ölçeği	40
5.3.2 Liderlik davranış ölçeği.....	41
5.4 Verilerin İstatiksel Analizi	41
5.5 Bulgular.....	41
5.5.1 Betimsel bulgular	42
5.5.2 Karşılaştırma bulguları	46
5.5.3 Güvenirlilik bulguları	62
5.5.4 Ölçekler arası ilişki bulguları	63
5.5.5 Ölçekler arası etki bulguları	77
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	90
6.1 Demografik Yapıya Göre Elde Edilen Sonuçlar	90
6.2 Liderlik Davranışı Ve Motivasyona Yönelik Elde Edilen Sonuçlar	92
6.3 Öneriler	100
KAYNAKLAR	103
EKLER.....	107
ÖZGEÇMİŞ.....	115

KISALTMALAR

N : Kişi Sayısı
SS : Standart Sapma
vd. : ve diğerleri



ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 4.1: Motivasyon Araçları.....	38
Çizelge 5.1: Cinsiyet Dağılımı	42
Çizelge 5.2: Yaş Dağılımı	42
Çizelge 5.3: Medeni Durum Dağılımı	42
Çizelge 5.4: Çocuk Sahibi Olma Durumu	43
Çizelge 5.5: Eğitim Düzey Dağılımı	43
Çizelge 5.6: Mesleğin İsteyerek Seçilme Durumu	43
Çizelge 5.7: Mesleği Kendine Uygun Bulma Durumu.....	44
Çizelge 5.8: Mesleki Verimlilik Algısı.....	44
Çizelge 5.9: Gelecekte Meslekte Yükselmeye Yönelik İnanç.....	44
Çizelge 5.10: Meslektaşların Destek Verme Durumu	45
Çizelge 5.11: Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi.....	45
Çizelge 5.12: Toplam Hizmet Süresi.....	45
Çizelge 5.13: Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar	46
Çizelge 5.14: Yaşa Göre Karşılaştırmalar	47
Çizelge 5.15: Medeni Duruma Göre Karşılaştırmalar	49
Çizelge 5.16: Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Karşılaştırmalar.....	50
Çizelge 5.17: Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırmalar	52
Çizelge 5.18: Mesleğin İsteyerek Seçilme Durumuna Göre Karşılaştırmalar.....	53
Çizelge 5.19: Mesleki Uygunluğa Göre Karşılaştırmalar.....	54
Çizelge 5.20: Meslekte Yükselme İncasına Göre Karşılaştırmalar.....	55
Çizelge 5.21: Mesleki Verim Algısına Göre Karşılaştırmalar	56
Çizelge 5.22: Meslektaş Desteğinin Varlık Durumuna Göre Karşılaştırmalar	58
Çizelge 5.23: Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırmalar	59
Çizelge 5.24: Toplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırmalar	61
Çizelge 5.25: Güvenirlilik Analizi	62
Çizelge 5.26: Ölçekler Arasındaki İlişki Durumu	63
Çizelge 5.27: Ölçekler Arasındaki Etki Durumu.....	77
Çizelge 5.28: Motivasyon Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama ve Standart Sapma Verileri.....	77
Çizelge 5.29: Liderlik Davranışları Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama ve Standart Sapma Verileri	82

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 4.1: İhtiyaçlar Hiyerarşisi	26
Şekil 4.2: GÜDÜ DÖNGÜSÜ.....	32
Şekil 4.3: Motivasyon Süreci.....	35
Şekil 5.1: İçsel Motivasyon İle Dışsal Motivasyon Arasındaki İlişki Durumu	64
Şekil 5.2: İçsel Motivasyon İle Destekleyici Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu.....	65
Şekil 5.3: İçsel Motivasyon ile Yönlendirici Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu.....	66
Şekil 5.4: İçsel Motivasyon ile Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu	67
Şekil 5.5: İçsel Motivasyon ile Katılımcı Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu.....	68
Şekil 5.6: Dışsal Motivasyon ile Destekleyici Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu.....	69
Şekil 5.7: Dışsal Motivasyon ile Yönlendirici Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu.....	70
Şekil 5.8: Dışsal Motivasyon ile Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu	71
Şekil 5.9: Dışsal Motivasyon ile Katılımcı Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu.....	72
Şekil 5.10: Destekleyici Liderlik ile Yönlendirici Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu	73
Şekil 5.11: Destekleyici Liderlik ile Başarı Yönelimli Liderlik Arasındaki İlişki Durumu.....	74
Şekil 5.12: Destekleyici Liderlik ile Katılımcı Liderlik Arasındaki İlişki Durumu ..	75
Şekil 5.13: Genel Olarak Liderlik Davranışının İle Motivasyon Arasındaki İlişki Durumu.....	76

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ

ÖZET

Çalışanlar fiziksel ihtiyaçlarının yanında bireysel gereksinimlerini karşılamak zorundadırlar. Motivasyon, bir işletmenin başarı veya başarısızlığını belirleyecek kadar önemlidir. Motive olmamış veya doğru motive edilmemiş çalışanlar işletmeler açısından tatmin edici sonuçlar vermemekte olup bu nedenle, yöneticilerin çalışanları motive etmeleri hayati önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkilerinin belirlenmesidir. Araştırma kapsamında veriler Türkiye’de bilişim alanında faaliyet gösteren Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş şirketi çalışanlarından anket yöntemi ile toplanmıştır. Sonuç olarak liderlik davranışı ölçek alt boyutlarıyla motivasyon ölçek alt boyutlarının pozitif yönde korelasyon göstermiştir. Liderliğin motivasyonu pozitif yönde etkilediği, liderlik davranışı ölçek puanı arttıkça motivasyonun da arttığı görülmüştür. Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümde yönetim, yönetici kavramı, önemi, yöneticinin temel liderlik ilkeleri açıklanmıştır. İkinci bölümde lider ve yönetici arasındaki farklar değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde motivasyon kavramı, önemi, temel kavramlar ele alınarak açıklanmıştır. Dördüncü bölümde motivasyonun ilişkili olduğu temel kavramlar, motivasyon süreçleri ve araçları belirtilmiştir. Beşinci bölümde araştırmanın amacı, evreni ve örneklemini, verilerin toplanması, analizi ve bulguları yer almaktadır. Araştırmanın sonuç bölümünde ise araştırma bulguları derlenecek olup bu alan da ilgilenecekler için öneriler yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik, Liderlik Davranışları, Yöneticilerin Liderlik Davranışları, Motivasyon*

EFFECTS OF LEADERSHIP TRAITS OF DIRECTORS ON EMPLOYEES' MOTIVATION

ABSTRACT

Employees have to meet their physical needs as well as their individual needs. Motivation is so important to determine the success or failure of an enterprise. Employees who are not motivated or not motivated do not give satisfactory results in terms of businesses, and it is therefore vital that managers have motivated employees. The purpose of this study is to determine the effects of the leadership qualities of the intended managers on the motivation of the employees. Data surveyed in Turkey operating in the field of informatics methods were collected by questionnaire from the Koç..AŞ. company employees. As a result, leadership behavior correlated positively with scale subscales and motivation scale subscales. It was seen that the leadership affected the motivation positively, and the motivation increased as the leadership score scale point increased. In this first part of the study, the concept of management, manager, precaution, basic leadership principles of the manager are explained. In the second part, the differences between leader and manager are evaluated. In the third part, motivation concept, importance, basic concepts are explained. In the fourth chapter, the basic concepts, motivation processes and tools related to motivation are mentioned. In the fifth chapter, the purpose of the research, the universe and sampling, the collection, analysis and findings of the data are included. In the conclusion part of the research, the findings of the research will be compiled and suggestions are given for those who will be interested in this area.

Keywords: *Leadership, Leadership Behavior, Leadership Behavior of Directors, Motivation*



1. GİRİŞ

Her organizasyon, iş gücü aracılığıyla yüksek performans seviyelerine ulaşmak için ne yapılması gerektiği ile ilgilenmektedir. Bu, bireylerin teşvik, ödül, liderlik ve benzeri araçlarla nasıl en iyi şekilde motive olabileceğine yakından dikkat etmek demektir.

Yöneticiler, çalışanların tutum, verimlilik ve faaliyetlerini etkilemektedir. Yöneticiler, karar süreçlerine katılım, sorumluluk dağıtımı ve benzeri adil uygulamalar ile çalışanların motivasyonunu yükseltebilmektedirler. Dolayısıyla, motivasyonun, bir organizasyon içinde yenilikçi ve üretken şeylerin nasıl gerçekleştirildiğinin kalbinde olduğu söylenebilir.

Ticari başarılarda, tüm yeteneklerini kullanan çalışanlar kritik öneme sahiptir. Yetenekli çalışanları çekme, koruma, geliştirme ve onları motive etme başarılı bir işletme yönetiminin kilit özelliğidir. İnsanlar bir kuruluşun en değerli varlığı ve yönetmesi en zor kaynağıdır.

Çalışanlar fiziksel ihtiyaçlarının yanında bireysel gereksinimlerini karşılamak zorundadırlar. Bu ihtiyaçların karşılanması, örgütsel büyüme ve gelişime katkıda bulunmak için motive edilmesi gerekmektedir. Çalışanlar, gerekli ve yeterli düzeyde motive edildiğinde kuruluşlara insan gücü işletmenin yaşaya bilirliliğini tehdit etme potansiyeline sahiptirler. Bu doğrultuda motivasyon, bir işletmenin başarı veya başarısızlığını belirleyecek kadar önemlidir.

Motive olmamış veya doğru motive edilmemiş çalışanlar işletmeler açısından tatmin edici sonuçlar vermemektedir. Bu nedenle, yöneticiler çalışanlarına işlerinden tatmin olmalarını sağlamak için onları motive etmeleri hayati önem taşımaktadır.

Motive edilmiş çalışanlar işlerinden tatmin olacak, işletme amaç ve hedefleri için üstün çaba göstereceklerdir. Herhangi bir organizasyonun başarısı yöneticilerin çalışanlarına motive edici bir ortam sağlama yeteneğine bağlıdır. Yönetici çalışanın bireysel olarak motive edecek unsurları bilmelidir. Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını anladıklarında onları motive etmek için ne gibi ödülleri kullanılacağını

anlayabilirler. Çoğu şirketin amacı hem şirket hem de işçiler için kazan-kazan durumu teşvik ederek iş yerinde olumlu çalışan davranışlarından yararlanabilmektir.

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkilerinin belirlenmesidir.



2. YÖNETİM, YÖNETİCİ KAVRAMI, ÖNEMİ VE YÖNETİCİNİN TEMEL LİDERLİK İLKELERİ

Yönetim, önceden belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için elde bulunan kaynakları anlamlı bir şekilde bir araya getirilerek planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme faaliyetlerinin yürütülmesidir.

2.1 Yönetici Kavramı

Günümüzde çalışanları yöneticilik yapmak gittikçe zorlayıcı bir konum almıştır. Küreselleşme ve çokuluslu faktörler insan kaynaklarını gittikçe daha çok talep etmeye yönlendirmektedir. Aynı zamanda yönetici kavramı çalışanları motive etme, performansı destekleme ve dolayısıyla organizasyon başarısı için bir katalizör olduğu söylenebilir (Khan, Nawaz ve Khan, 2016:1).

Günümüzde işletmeler tarafından karşılaşılan zorluklar, geçmişin zorluklarından oldukça farklıdır (Acar, 2013: 6). Kuruluşun büyüklüğü ya da türü ne olursa olsun, yenilikçi yollarla, fırsat arayarak, sorunları çözerek ve yeni yönergeler benimsemekle hareket etmeli, bu tür inovasyon ve yaratıcılık için her türlü organizasyonun etkin ve başarılı yöneticilere ihtiyacı vardır (Dinh vd., 2013:2).

Kuruluşlarda, yöneticiler ve çalışanlar için girişim, esneklik ve yaratıcı problem çözme gibi özelliklere gereksinim duyulmaktadır. Bugünün işletmelerinin yüz yüze geldiği temel zorluk, insan sermayesinin rekabetçi bir pazarda nasıl yönetileceğidir (Özutku, 2007:80).

Çoğu işletme çekici fayda, maaş ve teşvik sağlamak için çeşitli yollar izlemektedirler. Yöneticiler, çalışanlarını uygun bir iş atmosferi ve üretkenlik ortamı yaratmada önemli bir rol oynamaktadır (Alghazo ve Anazi, 2016:37).

Yöneticiler, çalışanların karar verme sürecine dahil olmalarını sağlamalı bu durumu kendi varlığı adına tehdit olarak görmemelidirler. Karar verme konusunda sesi olan

Çalışanlar, yenilikleri kabul etme ve onları teşvik etme eğilimindedir (Gültekin, zutku ve Cevrioğlu, 2008:96).

Yönetim çoğunlukla  seviyeye sahip olup bunlar st, orta ve denetleyici yönetimdir. İcracı yöneticiler ve şirket başkanları st yönetime örnektir. st yönetim, genel stratejik planlar geliştirmede adına yönetim kurulu ile yakın ilişki içindedir. Orta yöneticiler, günlük faaliyetleri denetlemek ve organize etmekle sorumludur. Denetim yöneticileri, orta yöneticilere rapor verir ve astlarının performansının beklentileri karşıladığından emin olmaya yardımcı olmaktadır.

Denetleme yöneticileri, günlük operasyonlardan sorumlu oldukları ve karar vermede kavramsal becerilerini kullanmaları adına - en fazla teknik beceriye ihtiyaç duyarlar. Orta yöneticiler teknik açıdan yetenekli, insan ilişkileri becerilerine sahip ve kuruluşun genel hedefini kavramsallaştırmalıdır. st düzey yöneticiler, organizasyonun vizyonunu formüle etmek adına en fazla kavramsal beceriye ihtiyaç duyan yönetim kademesini ifade etmektedir (Joyce, 2016:154).

2.2 Yöneticinin nemi

Yönetici belirli bir durumda belirli hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde başkalarının davranışlarını ve çalışmalarını yönlendirmesi, etkilemesini içeren bir süreçtir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:121). Yöneticilik temelde astların kendine güvenle ve gayretle alıştırma yeteneğidir.

Yöneticilik daha çok belirtilmiş hedefler yönünde kuvvetini sorumluluk bilincinden alan diğerlerine iş yaptırma zanaatıdır. Liderlik başında olan örgütün hedeflerini ve örgüt azalarını oluşturan hedefler yönünde tesir olan bireye denir. Liderlik bu terime muvazi olarak diğerlerini belli bir hedefler yönünde girişmeye doğrultma gösterimidir. Bu doğrultma liderin tesir etme kuvvetine tabidir.

Lider bu kuvvetin şahsi hususiyetlerinden, malumat beceri, yetke ve örgüt içindeki itibardan edinir. Bu kuvvetin elde edebilmesi için lider yalnızca grubun zatına bildiği, salahiyetler, kaideler yasaklama veya mkfatlandırma gibi gereçlerden faydalanamaz. Başkaca malumat deneyimi, şahsiyetlerle bağ mahareti ve etkileycilik gibi hususiyetlerini ortaya koyar.

Lider yer aldığı platformdan ve muhit şartlarından müteessir olur. Mesela liderin aracısız şahsiyeti rol oynadığı gibi çalışma ve muhite özgü haberleşmeden olan

liderlik bahsi de olabilir. Bu haberleşme örgüt azalarının ümitlerini, çalışma kalitesini, önderin yaptırma aşaması gibi etkenlerle ilişkili olabilir.

İdarecilik ve önderlik benzer şeyler değildir. Yönetici konumunda olmasına rağmen iyi bir lider olmayan şahıslar mevcut olabilir. Hususi olan bir idarecinin benzer vakitte tesirli, dinamo bir önder olmasıdır. Mesela bir fabrikadaki ustabaşı veya kurumun genel müdürü idarecidir. Lakin kimi ustabaşı liderliği çok etkili bir şekilde yapıyorken kimi genel müdürler liderlik vasıflarına sahip olamayabiliyorlar. Lakin ustabaşının iyi bir önder ve idareci vasıflarına sahip olmasıyla genel müdür yapılması onun muvaffak olabileceğini göstermez. Her vazifenin şahsına has beceri şartları mevcuttur. Yani her idareci önder vasfına sahip olamaz. Lakin her önder iyi bir idareci özelliklerini içinde barındırabilir.

2.2.1 Çalışanlar açısından önemi

Çalışanların iş süreçleri ve bu süreçler dahilinde kendini gösteren sorunlar günümüzün üzerinde durulması gereken konularındandır. Etkin yönetici unsuru personellerin tükenme düzeyine gelmeden sorunların temeline inerek zararı en aza indirilmesinde büyük rol oynamaktadır (Torun, 2007:45).

Yöneticilerin rolleri zamanla değişime uğramıştır, bunun sebebi işletmelerin stratejilerinin ve yönetim gereklerinin değişimidir. Geçmişte amir ve personelden sorumlu müdür olarak görülen yöneticilik ağırlıklı olarak problemleri çözmeye odaklıdır. Kurumsal davranış içerisinde kritik rolü olan yöneticilik, iş doyumunu ve personel devir hızı, işe yönelik tutumlar, personellerin çalışma performansını doğrudan etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2011:34).

Birey cemiyeti olarak yönetime baktığımızda en ufak kurumdan en büyük teşkilatsal bünyelere, mesela mevki örgütüne kadar tam bir teşkilatlar sınır çözümünde bireyler tarafından iş yapılır hale gelir. Yani tüm bu bünyelerde bireyler müşterek bir hedefi realizasyon etmek için birlik içinde bulunurlar. Kuvvetli teşkilatlar kendinden hedefleri olan bünyeler değildir.

Hedefleri olan bireylerdir teşkilatı da inşa edenlerdir. O teşkilatta emek sarf edenlerdir. Bu zaman teşkilatlarda teşkilatlardaki idare etkinliklerinde uygulamı biliminde mühim bir görevi olduğu gerçektir. Bu sebeple birey cemiyeti olarak idareden kelam etmek olası değildir. İdareden söz edildiğinde temelinde bir birey cemiyetinden sarf edilebilir.

Yönetim idare zihniyetindeki değişimler idarenin eş vakitli bir tüzül bağlantısına ulaştığı diğer bir ifade ile işletmeyi yöneten -yönetilen temasına dayanarak doğruluğunu tebdil etmemiştir. Yönetmek yöneten kişi makamına erişmek, yönetme salahiyetini elde etme manasını taşımaktadır bunu edine bilmesi de hem teşkilatın madun aşamalarında yürütümde muvaffakiyet olmaya hem de daimî olarak zatını geliştirmesiyle ilişkilidir.

Yönetici, bir idarecinin işini idare ederek gerçekleştirebilmesi için hem bilim repertuarı hem de maddi menşî elde etmesi icap eder. Yöneticiler zatı içinde üst seviye orta ve alt seviye olmak üzere üç kısma bölünür. Üst seviyedeki idareciler, esas yöntemleri almakta olan birey veya bireylerden teşekkül eder.

Çoğunlukla üst seviyedeki idareciler hızası idareciliği ve ona muavin olan bir veya birden fazla bireyden oluşur. Orta seviyedeki idareciler, genellikle çok ölçekli teşkilatlarda ortaya çıkar. Mesela birden çok vilayet ya da memlekette teşkilatlanmış bir kurumda üst idare kurumun özerk ismine icra eden orta seviye idareciler bulunur.

Alt seviye idareciler ise yapılan, gerçekleştirilen işlerin uygun tarassut eden, gözlemleyen idarecilerdir. Mesela çalışanlardan mesul müdür işletmeye çalışan alınması, alınan çalışanın görev içi terbiyeye bağımlı olması gibi prosedürlerin yapılması temelinde bu mesleği yapanları gözetler teftiş eder.

Eğer idareciler mesela işini yaptığı alanda ve nedeniyle elde ettiği salahiyeti ve yüklendiği mesuliyeti özene alarak bölümlendirirsek, idarecilerin mesuliyetleri yönünden bölümlendirilmesinden konu etmiş oluruz.

Her teşkilatta yerine konması mecburi olan bazı fonksiyonlar mevcuttur. Bireyi işe alma, kavülkarar etme ve parasal mevzular gibi bu vazifeleri yerine getiren idareciler fonksiyonel idareci olarak nitelendirilebilirler. Lakin bazı durumda bir idareci teşkilatın tüm fonksiyonlarından mesul olabilir. Bu biçim idareciye umumi idareciler denilmektedir.

Ayrıca başlangıcı ve sonucu belli bir etkinlik yerine getirmekten mesul bir takıma idarecilik meydana getirenler yer almaktadır. Kırsal alandan kentsel alana göç edişleriyle birlikte büyük oranda kentsel bölgede artış olmuştur. Büyük yerlerde yaşayan insanların çoğalması, bu bireylerin her geçen gün daha çok sayıda teşkilat içerisinde etkinlikte yer almaya başlaması bir bireyin aynı zamanda hem yönetici hem yönetilen olabilmesini olası kılmaktadır.

Mesela, belediyede bir memur olarak çalışan birisi aynı zamanda bir vilayetin çevre koruma derneğinde müdür olabilir. Buna benzer durumlar çevremizde dikkatli gözlemlersek görebileceğimiz hususlardır. Bilhassa ticari işletmelerde, personellerin kuruma sadakati ve iş doyumunu, personel devamlılığı ve performans için kritik öneme sahiptir.

Yoğun rekabet koşullarının bir sonucu olarak kurumların belirli bir üretim veya hizmet verimliliğinin aşağısına düşmemesi büyük önem arz etmektedir. Yöneticiler çalışanların motivasyonunu yüksek tutarak onların hem üstün performans göstermesini hem de işlerinden tatmin olmalarını sağlayabilirler (Gül, 2003:73). Bir takım bireylerle birlikte benzer kurumsal mekânlarda yer alan çalışanların ve o kişilerin aracılığı ile birlikte hedefe varmaya çaba sarf eden bireylerdir.

Farklı tanımlamak gerekirse; Kişinin kendisinden daha zeki olanları işletmesinde çalıştırmayı hedeflemesidir. Yöneticilere verilen bazı yetkiler sayesinde bu yetkilerden dolayı gereğini yapmasını işlerin kurumsal hedefler yönünde işlemesine neden olan ana bir unsurdur.

Yönetici kurallarla ortaya koyulan hakların aklından geçirerek uygulama yapandır. Bu sebeple yöneticiler var olan işin ve işlevin neticesine bakarak kendi içlerinde niceliğini saptamaya çalışır.

Yöneticiler içinde varlığını sürdürdükleri işletmelere karşı oldukça ilişkilidir. Aslında yönetici işlerini iyi ötesinde fonksiyonel yapandır. Etkin bir yönetici çalışanları ile iletişim kanallarını açık tutacağından onların sorunlarından, huzursuz oldukları konulardan, istek ve arzularından haberdarlardır.

Kurulan güçlü iletişim ile çalışan kendini güvende hissetmekte ve kuruma olan bağlılığı artmaktadır (Aydıntan ve Göksel, 2012:248). İşe gelmeme, işten ayrılma, iş ağırlaştırma ve benzeri sorunlar etkin yöneticilik ile çözüme kavuşturularak işletme performansının arttırılması mümkündür (Bitmiş ve Ergeneli, 2011:91).

2.2.2 İşletmeler açısından önemi

Yöneticilik her seviyede zorunludur. Yönetimin her düzeyinde önemli olan bir işlevdir. En üst düzeyde, planların ve politikaların formülasyonunda işbirliği kazanılması önemlidir. Orta ve alt seviyede, üst yönetim tarafından düzenlenen plan,

programların yorumlanması ve uygulanması için gereklidir (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013:36).

Yöneticilik, planların uygulanması sırasında astların rehberliği ve danışmanlığı yoluyla uygulanabilir. Bir Yönetici, diğer bir deyişle bir müdür, işletmenin temsilcisi olabilmektedir. Çalışanların endişeli olduğu konularda onları temsil etmek zorunda olup ayrıca kendi bölümünün temsilcisidir (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005:33).

Bir yönetici kişisel hedefleri örgütsel hedeflerle bütünleştirir ve uzlaştırmayı gerektirmektedir. Yönetici, liderlik özellikleriyle, çalışanların kişisel hedeflerini örgütsel hedeflerle uzlaştırmayı / bütünleştirmeyi sağlamaktadır. İnsanların ortak amaçlara yönelik çabalarını koordine etmeye ve böylece hedeflere ulaşmaya çalışmaktadır.

Yönetici, bir müdür, astların destek ve işbirliğini sağlayan kişidir. Ona olumlu sonuç verebilecek kişiliği, zekâsı, olgunluğu ve tecrübesidir. Bu şekilde, çalışanların istekliliğini ve dolayısıyla bir herhangi bir endişe ortamının oluşmamasını sağlayan kişidir (Erdem, 1997:68).

Yönetim tüm bireylerin belirlemiş oldukları müşterek gayelerindeki amaçlara kısa sürede nasıl en iyi şekilde varabiliriz düşüncesinde olmaları şeklinde ifade edilebilir. İnsanlar tek başlarına iken amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada yaşayabilecekleri zorlukların farkına varmaları onların çoğu zaman birlikte hareket ederek çalışmayı istemelerine neden olur.

Birey hayatı kısıtlı olduğu ve bu kısıtlı zaman içinde insanlar en iyisine ulaşabilmeyi arzuladıkları için buda insanların istemiş olsa da olmasa da bir takım grup içi çalışmaya yöneltebilir.

Yönetici, kurumun idare mesuliyetini üstlenen, yılsonunda sahip olunan fayda ve zararlardan feyz alamayandır. Kurumlar doğarak meydana gelir sonra büyümeye başlar ve sonrasında yok olup ortadan kalkarlar. İşletme için para insan damarlarındaki kan gibidir gerekli olmazsa olmaz işletmenin var olabilmesinde yaşayabilmesinde en önemli faktördür. Yöneticiler ise kurumun beynidir. Yöneten komut eden yönlendirendir.

Kurumun istikbalini alakadar eden en hususi hükümleri idareciler almaktadır. Yapılacak işleri tasarlar belli bir düzene koyar iş düzenini belirler. Kurumdaki çalışanları teftiş eder. Ahenk içinde işlerini görmelerini ve icap ederse onların

büyümelerine destek olur. Bu bağlamda hususi görevler içinde yer alan yöneticilerin endişe olmasın ki birçok mahiyetlerini becerilerini üstlerinde bir araya getirmeleri icap eder.

Yöneticilerde bulunması gereken vasıflar içinde; yapılacağı işi ve çalışanları yakinen teşhis etmek, vaktinde ve dosdoğru bir şekilde kararlaştırmak, tarafsız ve hümanist hareket etmek, şahsiyeti ve tutumlarıyla emsal olma, mesuliyeti yükleme, yanlışları mazur görme. Yarış ortamı içinde kurumların kuvvetli olabilmeleri sağlam bir şekilde işleyen bir idare düşüncesiyle alakalıdır. Yöneticilik; bir ekol yönetici bu işi pratiğe döken birey olarak belirtebilir.

Diğer bir ifade ile yöneticilik; idare alanında yığılmış bilim deneyimini değerlendirerek diğerleri ile emek sarf ederek ve bunlar aracılığıyla iş yaprakurum vahitlerini hedeflerine vardiırma işlemidir.

İdarecide bu yığılmış bilime ilave olarak zatı ferdi mahareti ve kabiliyetleri de değerlendirerek idarecilik meselesini gerçekten sağlayan bireydir. Temelinde idareci ıstılahı çok net değildir. Hakikaten gerek İngiliz kaynağında gerek Türkçede kullanılması idareci ile benzer mana söylenilenden çok farklı konseptler yer verilmektedir.

Bir yönetici duygularını, düşüncelerini ve arzularını çalışanlarla paylaşmalı ve onları bu paylaşıma dahil etmesi gerekmektedir. Yöneticiler danışma ve problem çözme yaklaşımı ile danışman rolü üstlenebilirler. Çalışanların sorunlarını dinleyerek sorunların çözümü adına çaba harcarlar.

2.3 Yöneticilerin Temel Liderlik İlkeleri

Yöneticinin asli sorumluluğu, kurumdaki işgücü ve diğer unsurların maksimum verimlilik sağlanacak şekilde kullanılması ile kurumun hedef, vizyon ve misyona uygun olarak devamlılığını sağlamaktadır (Koçak ve Özudoğru, 2012:80).

Bu sebeple bir yöneticide bulunması gereken temel liderlik gereksinimleri söz konusudur. Yöneticilerin temel liderlik ilkeleri aşağıda başlıklar altında ele alınarak açıklanmıştır.

2.3.1 Eşitlik ilkesi

Eşitlik, genel olarak ahlak ve adalet ile yakın bir bağlantıya sahiptir. Geçmişten günümüzde, insanlar ve özgürlükçü hareketler bazı eşitsizlikleri önlemek için çaba göstermektedir. Eşitliğin rolü ve doğru hesabı hem sosyal hem de kurumsal adaletin temel taşıdır. Bir yönetici, tarafsızlıktan arınmış ve belirli bir şahsa karşı ayrımcılık yapmayan adil bir bakış açısına sahip olmalıdır. Kendi görüşünü geliştirmeli ve kararını olgulara ve mantığa dayandırmalıdır.

2.3.2 Güven ilkesi

Bir yönetici işinin niteliğini çok iyi bilen bir lider olmalıdır, çünkü astlarının güvenini ve güveni ancak bu şekilde kazanılabilir. Yönetici, ileriye baktığını göstermediği sürece nüfuzlu kalamaz.

Durumları görselleştirmeli ve mantıksal programlar çizmelidir. Mevcut durumun artıları ve eksileri tartmak için analitik olmalı ve durumu özetlemelidir. Bu nedenle, olumlu bir zihin eğitimi ve olgun bakış açısı çok önemlidir. Ayrıca bir yöneticinin kendine güven ve irade gücü olması gerekmektedir. Astlara karşı güven kazanmak için kendine güven duymalıdır (Özalp ve Öcal, 2000:208).

Bireyleri kanalizetmek uzun bir vakit alacak gibi görünse de asla bu konuda kısa yollara yönelmeyiniz. Şu sebeple ki bu hal lidere olan güveni zedeler. Güveni bir kere zedeledin mi kolay kolay geri kazanılamaz.

Takipçilerin beceri alanında yapılmış olan yanlışları bağışlarken zayıf karaktere sahip bireyleri bağışlamazlar ve o kimselere kesinlikle güvenmezler. Yani karakter güveni mümkün kılan önemli bir unsurdur. Böylece güvende liderliği mümkün kılar.

Eşit davranışlar sergileme bireyin motive olmasında önemli etkenlerden biridir. Bu teoriyle birlikte bireyin çalışma becerisi doyum kademesi çalışmış olduğu ortamlarda kavramış olduğu eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir kişi çalıştığı kurumda vermiş olduklarına karşılık kurumca kendisine verilmiş olabilecek şeyler eşitlik sağlıyorsa kişi motive olur.

Eşitlik ve adil olma birçok insan için önemli bir değerdir. Eşitlik kurumsal armağanların işçilere profesyonellik beceri, güvenilirlik temeline göre pay edilmesi neticesinde sağlanır.

Ümit yönünde mükâfatlandırılan kişilerin işletmedeki çabasının çoğalmasına neden

olur. Birey çalışma ortamında bir eşitsizlik ile karşılaşırsa birey bu eşitsizliği gidermek için bir takım tutumlar gösterir.

Birey eşitsizliği ortadan kaldırmak için şöyle davranır. Daha az gayret içinde olur, verilen ücretin ve armağanın değiştirilmesini arzular, kendisinin yapması gerektiği işleri ve etkinlikleri yarım bırakırlar diğer insanlarında az çalışmasını ifade ederek onları ikna etmeye çabalarlar. Olanakları var ise iş konusunda değişikliğe gitmeyi yeğlerler. Aynı zamanda idarecisini de değiştirmeye yönelirler.

Liderlik pozisyonunda yer alan hiç kimse eşitsiz davranamaz. Aynı şekilde takipçilerine karşı adaletsizlik içinde olamazlar. Çünkü adaletsizlik içerisinde gösterilen davranışlarda takipçileri tarafından fark edilecektir. Bu doğru olmayan tutumlar karşısında takipçiler liderlikleri sual etmeye başlamasına sebep olur ki buda onların sonunu getirir.

2.3.3 Sorumluluk ilkesi

Sorumluluk ilkesi bir yöneticinin çalışmalarına karşı sorumluluk ve hesap verebilir, bir etki algısı yaratmak için oldukça önemlidir. Bir yönetici, örgütsel amaçlar doğrultusunda bir sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır, çünkü ancak o zaman gerçek anlamda maksimum kapasiteyi kullanabilir. Bunun için kendisini motive etmek ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanmak zorundadır. Ancak o zaman takipçilerinin motivasyonunu sağlayabilir (Şahin, 2004:365).

2.3.4 Empati ilkesi

Yönetici, çalışanların sorunlarını ve şikâyetlerini anlamalı ve çalışanların ihtiyaç ve isteklerini ön planda tutmalıdır. Bu, insan ilişkileri ve çalışanlarla kişisel temasların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

2.3.5 Açıklık ilkesi

Bir yönetici, politikaları ve prosedürleri açık, kesin ve etkili bir şekilde ortaya koyarak gerekli iletişim kanallarını açık tutulmalıdır. Bu, ikna ve uyarılda yardımcı olabilmektedir.

Liderlik, başkalarının davranışlarını etkileme potansiyeline sahiptir. Aynı zamanda, bir grubun bir hedefin gerçekleştirilmesi için etkili olabilme kapasitesi olarak tanımlanır (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012:135).

Liderlerin gelecek vizyonlarını geliştirmeleri ve organizasyon üyelerini vizyonlara ulaşmak için motive etmeleri gerekmektedir. Liderlik, başkalarını tanımlanan hedefler doğrultusunda hevesle çalışmak için ikna etme yeteneğidir. Bir grubu bir araya getiren ve onu amaçlar doğrultusunda motive eden insan faktörüdür. Bu motivasyonun sağlanmasında açıklık olmazsa olmazlardandır.

2.3.6 Katılımcılık ilkesi

Katılımcılık genel olarak yapıyı oluşturan bireylerin karar alma süreçlerindeki etkinliğini ifade etmektedir. Katılımcılığın olmadığı kurumlarda güvensizlik kendini gösterir.

Olumlu bir katılım süreci, çalışanları karar alma sürecine katılımda yer almaya istekli olmasını sağlamaktadır. Katılım zor kararların alınmasında sorumluluktan kaçınmak için ya da acılı değişim ihtiyacını karşılamamak için kullanılmamalıdır.

Bakış açılarının çeşitliliğini anlamak katılım girişimleri mümkün hale gelebilmektedir, Kurumsal sermaye, kurumsal ilişkilerin doğasına ve derinliğine bağlı olduğu için, başarılı katılım sürecinin desteklenmesi ve daha etkili katılımın daha büyük bir kurumsal sermayeye katkıda bulunacağının unutulmaması gerekmektedir (Mulgan ve Blears, 2011:4).

Katılımcı girişimler gün geçtikçe artmaktadır, çünkü kuruluşlar, geleneksel politika geliştirme ve proje yönetimi yerine katılımcı yöntemleri kullanarak daha iyi sonuçlar elde edebileceklerinin farkına varmışlardır. Katılım eksikliğinin en büyük sebeplerinden biri açıklığın olmamasıdır.

Bireyler ve organizasyonlar için kapasite geliştirme ve öğrenme, gelecekteki büyüme, gelişim için bir temel sağlamak ve özellikle daha güçlü kurumsal yapıların oluşmasına yardımcı olmak adına katılımcılık göz ardı edilmemelidir.

2.3.7 Ödül ve cezalandırma ilkesi

Ödül ve ceza sistemi, yönetim çerçevesinde bir güç unsuru olarak kabul edilebilir. Bir sorumluluğu yerine getirme ve benzeri neticesinde ortaya çıkan kazançlar ödül olarak tanımlanmaktadır.

Yönetici ödül ve caza aracıyla çalışanların istek ve ihtiyaçlarının doyuma ulaştırarak, çalışanın iş yapma motivasyonunu yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Farklı bir ifade

ile yöneticilerin çalışanları denetlemek, kurumsal hedefler paralelinde yönlendirmek adına yararlandıkları bir araçtır (Altındağ ve Akgün, 2015:282).

Kurumlarda uygulan bu ilke çalışanlara olumlu etkiler sağlıyor. Çalışanın işine daha çok sahiplenmesine daha gayretli çalışmasına performansını yükseltip daha iyi işler çıkarmasına neden oluyor.

Mevcut konumundan sonrası için çok çaba sarf edip terfi almasına veya daha çok çalışma gayreti içinde bulunarak ileriki ayda daha fazla prim alacağı inancını taşımasına daha yeni fikirler oluşturarak belki maaşında artışa sebep olacak neticeler yaşanabilmesine sebep olunacaktır.

Ödüllendirme müthiş bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Cezalandırmada da şöyle bir sonuç oluşabilir. Mesela alışan istenmeyen bir davranış içinde olduğunda bunu yinelememek adına bu ilke olumlu bir etki yaratmış olabilir. alışan bunun farkına varıp işine daha sıkı sarılıp performansını daha iyiye nasıl ıkartabilirim diye düşünebilmesi gibi ki kurumun böyle bir ilkeyi benimsemesi çok iyi sonuçları beraberinde getirecektir. Kısaca dl; arzuladığımız tutumlarımızın yinelenmesi için vacip olunan. Ceza; istemediğimiz tutumlarımızın yinelenmesi için vacip olunandır.

Çalışanın amaçlarına ulaşmasında ve çalışanın işletmenin beklentileri doğrultusunda daha yüksek performans göstermesini ve görev motivasyonunu güçlendirmeyi sağlamaktadır. Çalışanlara yönelik yararlanılan cezalandırma ve ödüllendirme mekanizmalarının iş görenlerin etkinliğinde yeri büyüktür.

cret yükseltme, terfi ve benzeri ödüller, ihtar ve benzeri cezalar işletme yönetiminde yöneticilerce sıklıkla kullanılmaktadır. Kurum dahilinde iş görenin potansiyelini daha maksimize etmek adına ödüllendirme araçlarının yeri büyüktür.

3. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Liderlik, kapsamı nedeniyle tanımlanması zor olan kavramlardan bir tanesidir. Bass (2008) ve McCleskey (2014), tek bir liderlik tanımının yapılmasının mümkün olmayacağını savunmakta nedeninin ise doğru liderlik tanımı, araştırmacının ilgisine, incelenen problemin veya durumun türüne bağlı olduğunu ifade etmektedir. Liderlik, diğer insanlara veya organizasyona etki eden bir süreçtir. Liderler, uyarlanabilir nitelikte ve çevresindekileri kolektif bir hedef doğrultusunda motive edebilen vizyon sahibi kişilerdir (Crossan vd., 2017:2).

3.1 Liderlik Kavramı

Her ne kadar zor olsa da liderliğin iyi tanımlanması önemlidir. Silahlı kuvvetler, iş, siyaset, din, spor ve benzeri insan faaliyetlerinin birçok alanında en yaygın kullanılan terimlerden bir tanesidir.

Machiavelli, liderin iyi erdemlere sahip olması gerektiğini ve halkın desteğini almak için zeki olması gerektiğini belirtmektedir (Sungur, 2017:1362). Konfüçyüs, liderlerin erdemli olmaları ve çevrelerindeki insanlara göz kulak olması gereken kişi olarak tanımlamaktadır. Konfüçyüs'a göre, bir liderin ana amacı halka hizmet etmektir. 19. yüzyılda Carlyle, "büyük insan" teorisinde liderlik hakkındaki tekrar eden fikirleri özetlemiştir. Ona göre, liderler karizmasını, bilgeliğini ve siyasi becerilerini başkaları üzerinde güç ve nüfuz sahibi kılmak için kullanabilen istisnai kişiler veya kahramanlardır (Silva, 2016:2).

Zaleznik (1977), liderliğin etkisinin yönünü de vurgulamıştır: "Liderlik, başkalarının düşüncelerini ve eylemlerini etkilemek için güç kullanmayı gerektirir."

Bass (1990), bu alandaki bir atılım başlattı ve liderlik yalnızca emretme değil etkileşim süreci olduğunu ifade etmiştir. Bass'a göre "liderlik, bir grubun iki veya daha fazla üyesi arasındaki etkileşimdir. Liderlik, gruptakilerin motivasyonunu veya yetkilerini değiştirdiğinde gerçekleşir.

Bir gruptaki liderlerin ortaya çıkışı etkin performans ve ayırt edici nitelikleri beraberinde getirir. Liderliğin anlaşılmasına yönelik en erken yaklaşımlardan biri, liderlerin kişiliklerini vurgulayan nitelik yaklaşımıydı. Bu yaklaşıma dayanarak başkaları tarafından sahip olunmayan bazı kişilik özelliklerine sahip liderler doğduğu varsayımı yatmaktadır. 1900 ile 1950 yılları arasında genetik makyajın liderlik başarısı ile olan ilişkisi üzerinde odaklanılmış. 1904-1948 kişilik yaklaşımını ile bağımlılık, sosyalleşme, istihbarat, inisiyatif, sebat, kendine güven, bilinç, bütünlük, işbirliği ve uyarılana bilirlilik gibi liderlik etkinliği ile tutarlı görünen pek çok özellik ortaya çıkmıştır. 1953 ile 1985 yılları arasında güç, başarı ve bağlılık üzerine odaklanılmıştır (Hassan, Asad ve Hoshino, 2016:163).

Yüksek güç ihtiyacı olan bir kişi, başkalarının duygularını, tutumlarını ve davranışlarını etkilemek için tatminde bulunur. Toplumsallaştırılmış iktidar odaklı olanlar, kendine güvenen ve kendine hâkim olan kişilerdir. Öte yandan, başarı odaklı bir kişi, zor görevleri yerine getirmek yoluyla kendini gösterir ve daha iyi iş yapma yöntemi geliştirerek mükemmellik standartlarına erişmektedir.

Liderliği bilebilmek için dört kolay olan mevzuyu anlamak icap eder. Birincisi; önder, izleyicisi olan bir bireydir. İkincisi, tanınmış biri olduğunuzda lider olmuş olmazsınız. Fiillerin neticeleri tanınmış olanı ortaya koyar. Üçüncüsü önder herkes tarafından takip edilen bireydir. Diğerlerine model olmalı, personellerini esinlendirmeli.

Bir de liderlik san, paye, madde olmak değil mesuliyet alabilmektir. Malum şartlar içinde şahsi yada örgüt hedeflerini realizasyon ederek önderin şahısları oryantasyon ve tesir etme prosesidir. Bir diğer ifade ile teşkilatların hedeflerini realizasyon yapmak için personellerin oryantasyonunu yaparak ve güdüleyerek tesir altına alma biçimidir.

Lider, zecir yada talimat vererek değil diğerlerini bir amaca varmasını dileyerek, inandırarak işini gördürmesini sağlar. Liderlik prosesi temelinde bireyin diğerini tesir altına almasını meydana getirir. Bu açıdan bakıldığında lider idareciden farklı yöne ayrılır. Liderin teklifli salahiyyetlerle teçhiz edilmesi koşul olmaz.

Herhangi bir formal salahiyyeti olmadığı durumda bile büyük bir örgütü önüne atan önderler ortaya çıkabilir. Liderin kuruluş hedeflerini realizasyon yapmak ile altlarının gereksinimlerini sağlamak arasındaki mesuliyetleri, önderliğin paradoksu

olarak belirtilmektedir. Bu paradokslu halden sıyrılmak önderin en ciddi rotasıdır. Lider hem kuruluşun hem de altlarının gereksinimlerini doyumunu sağlayabilecek müşterek bir rota bulmak mecburiyetindedir. Bu açıdan önderlik belli şahsi yada örgüt hedeflerini realizasyon etmek üzere bir başkasının diğerlerinin etkinliklerini tesir altına alan ve yol gösteren prodestir.

Liderlikte; tradisyon ve maziye daha tutkun çalışmaya müteveccih önder ve müstakbele, teceddütte, varyasyona ve düzeltme yönelik transformist önder olarak bir farklılığa gidilmiştir. Önderin grup içinde elde ettiği salahiyyete ve kanuni yaptırıma ikna eder. Bu çeşit önderler, belirtilmiş olan vazifelerin eksiksiz bir şekilde bitirilmesine ve personellerin bu duruma tevafuk göstermesine odaklanmıştır.

Diğer yandan transformist önderler ise uzun soluklu amaçlara odaklanır. Sağgörü ehemmiyet verir. Oluşturulan sağgörünün arkasından gidilmesi için altların özendirir ve bireylerin sahiden şahıslarını çalışmaya vermeleri için onların şahıslarına itimat etmelerini temin ederler.

Lider ve amaç cemiyeti arasındaki mukabelede intibak mühimdir. Başka bireylere şartname koşulan şeyin onun arzusuyla yapılarak elde edilmesi de icap edilen bir konudur. Bir önderin niteliklerine ve önderlik alanını incelediğimizde değişik yönlerle dokunmak laf hususu olmakla beraber, liderlikte üç unsurun müşterek olarak yer alması ilgi uyandırmaktadır. Bunlardan bahsedecek olursak; bir örgütün bireyi olunması, belli bir hedefin olunması, bu örgütü çekip çevirecek bir önderin yer almasıdır.

Belli bir örgütün belli bir bireyin ardından belli olan hedefleri sağlamak için gitmesi bu liderin prosesini meydana getirir. Bu proseseformal teşkilatlarda denk getirilebileceğim gibi sokaklarda meydana gelen elebaşı etkinliklerinde, gençlerin zatı aralarındaki desiselerinde personellerin zatı aralarındaki ünsiyet bağlarında da denk gelebilir.

Herhangi bir formal salahiyyeti bulunmadığı durumda çoklu bir örgütü arkasından sevk eden formal olmayan idareciler de olabileceği gibi çok vasi salahiyyete malik olduğu durumda bunları değerlendirerek örgütü arkasından getiremeyen idarecilerde olabilir. Lakin burası liderlik prosesinin tayin olanlar tarafından değil yalnızca kişisel hususiyetleriyle bir cemiyette zatını onaylatanlar becerisiyle oluşturduğu biçimde bir tamim meydana getirtmekte zordur.

Formal vazifeli bireylerinde kanuni salahiyetlerinin haricinde cemiyetle oluşturduğu bağlar ve şahsi nitelikleri sebebiyle bir kısım gruplarca tabii bir önder olarak kabul edildiği haller mevcuttur. Cemiyetleri istediği tarafa iten liderlerin bir kuvvet kullandığı gözlenmektedir. Burası kuvvetin kanuni olması ve salahiyeti etrafında kullanılması ehemmiyet oluşturur.

Bireyleri tesir altına alabilme becerisine ve personelleri hedefleri yönünde davranmaya yönlendirebilecek ve bunlar içinde o kimselerin üstünde kuvvet oluşturabilme yeteneğini elde edebilecek bir lider, personellerini tesir edebildiği miktarda kuvvetli ve kuvvetin de benzer biçimde personelleri tesir etmekte kullanılabilir bir beceridir. Kuvvet ve tesir etme mana olarak her ikisi de birbirlerinden değişik lakin birbirlerini itmam eden nosyondur.

Liderlik tanımların çoğu iki bileşene odaklanmıştır; bunlar, bir grup insanı ortak bir amaç edinmek için etkileme süreci ve bir vizyon geliştirmedir. Liderler motivasyon ve ilham üzerine odaklanırlar. Liderler, vizyonlarını takip etmek, uzun vadeli hedeflere ulaşmak, ortak hedefleri gerçekteştirmek için risk almak ve mevcut statükoya meydan okumak için tutku yaratmayı amaçlamaktadır.

3.2 Liderliğin Önemi

Liderliğin önemi aşağıda çalışanlar açısından önemi ve işletmeler açısından önemi olmak üzere başlıklar altında ele alınarak açıklanmıştır.

3.2.1 Çalışanlar açısından önemi

Lider, takipçilerinin çıkarlarını dikkate alır ve böylece insanlar liderlerini gönüllü olarak takip ediyor ve lider, takipçiyi yönlendirir. Liderlerin vizyon; tokluk, belirleyici olma; güven, taahhüt; fedakârlık, yaratıcılık; risk alma, tokluk; iletişim yeteneği ve görünürlük gibi bazı kritik nitelikleri olmalıdır.

Dahası, liderlerin karizması, görev duygusu, olumlu yönde insanları etkileme ve sorunları çözme becerisi olmalıdır. Buna ek olarak, etkili bir liderlik adına, hizmet anlayışı, iyi koçluk becerileri, güvenilirlik, uzmanlık, sorumluluk, iyi dinleme becerileri, vizyoner olmak, gerçekteşlik, dürüşlük; paylaşma isteğinin de bulunması gerekmektedir.

Bir lider, çalışanlar için teşvik edici rol oynamaktadır. Çalışanları ekonomik ve ekonomik olmayan unsurlar ile motive eder ve böylece takipçilerin güdüsünü desteklemektedir. Lider, takipçileri için yönlendirici bir rol oynamaktadır. Buradaki rehberlik, çalışanların işlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmek için gerekli talimatları vermesini de içermektedir (Management Study Guide, 2017).

Liderler iyi birer iletişimci olup, takipçileriyle daha fazla vakit geçirerek iletişimi pekiştirmektedirler. Buna ek olarak, liderler ekip üyelerinin mesleki açıdan güçlü, zayıf yönleri, duygusal duruşları ve nasıl motive olacakları konusunda fikir sahibidirler. Liderler örgütün yeni bir değişiklik ile yüzleşmeye hazır hale getirmek için çalışmakta ve bir güvenlik duygusunun gelişmesini sağlamaktadırlar. Malik olunan idare yetkisini örgüt azalarıyla hisselerine ayırma meylini sunmaktadırlar.

Lider personelleri yapmakta oldukları işleri tesir eden haller üzerinde haberdar etmekte ve düşüncelerini dile getirmelerini ve tavsiyede bulundurmaları için o kimseleri yüreklendirmektedir.

Düşünce ve izlenceleri oluşturan personeller ile çalışma kısmı yapmakla, bütün örgüt azalarının düşünceleri dikkate alınarak hizmet vermektedir. Bu stil liderler, altlarını tesir etme için denetleme yöntemleri yerine ihtisas ve alaka kuvvetini istimal etmeyi yeğlemektedirler.

Bireylerin iç öğeler ile güvendiklerinden muvaffak işleri alkışlayarak iştirak oluşturma, bireylere kıymet verme tutumlarını sunarlar. Müşterek bir fikre varacak biçimde meydana çıkan problemleri altlarına müracaat ederek onların düşüncelerini alarak böylelikle onları da prosese dâhil ederek analiz etmektedirler.

Liderlikteki en önemli özellik etkinliklerin öndersiz sağlayabilmeleridir. Lakin hükümlerde iştirak etmesi ile daha verimli hükümler sağlanması, düşüncelere kıymet verilen azaların işlerinden doyuma ulaşmaları böylelikle daha çalışan ve verimkâr olan bir örgüt sağlamış olunur. Bu liderlik stili ile örgüt için arbede bitip onun yerine etkili çalışma kuvveti ve maneviyata teslim etmektedir.

3.2.2 İşletmeler açısından önemi

Liderlik, verimliliğin en üst düzeye çıkarılmasına ve örgütsel hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan yönetimin önemli bir fonksiyonudur. Buna göre liderliğin işletmeler

açısından önemi aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır (Management Study Guide, 2017);

- Eylem başlatma: Lider, politikaları ve planları astlara bildirerek işin başlatılmasını sağlamaktadır.
- Güven oluşturma: Lider mevcut çalışma ortamında güven tahsisi yaparak, çalışanların kuruma bağlılıklarını ve verimliliklerini yükseltmektedir. Ayrıca çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilenerek takipçilerin güvenini kazanmaktadırlar bu doğrultuda politika ve planların uygulanmasında etkin sağlamaktadırlar.
- Moral Oluşturma: Moral çalışanların işlerine yönelik istekli şekilde işbirliği yapmalarını sağlamaktadırlar. Çalışanların morallerinin yüksek olması çalışma ortamına bu ise performans ve verimliliğe pozitif yönde yansımaktadır.
- İş ortamını oluşturur: Etkin bir çalışma ortamı sağlam ve istikrarlı büyümeye yardımcı olur. Bu nedenle, bir lider tarafından insan ilişkilerine önem verilmelidir. Liderler çalışanlarla kişisel temas kurmalı ve sorunlarını dinlemeli ve çözmelidir.
- Eşgüdüm: Koordinasyonu, kişisel çıkarları örgütsel amaçlarla uzlaştırarak başarılabilir. Bu senkronizasyon, liderin birincil kaynağı olması gereken doğru ve etkili koordinasyonla sağlanabilir (Töremen ve Yasan, 2010:28).

Bir organizasyonun optimal etkinliği yalnızca organizasyonun güçlü liderliği ve güçlü yönetimi ile sağlanabilir. Günümüzün dinamik işyerlerinde örgütlerin yeni zorluklarla baş etmeleri için liderlere ihtiyacı vardır ve pazarda rekabet avantajı elde etmek için kuruluşların değişime hazırla getirirler.

Buna ek olarak, kuruluşların sorunsuz bir şekilde işleyen bir işyeri olması adına kaynakları etkin bir şekilde kullanan yöneticilere ihtiyacı vardır. Bu doğrultuda, iyi dengelenmiş bir organizasyon başarılı olması için liderlerin ve yöneticilerin bir karışımını içermelidir.

3.3 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetme, karmaşıklıkla baş etmekte, kontrol ve öngörülebilirliği sağlamakla birlikte liderlik, değişim ile baş etmekte ve bunları teşvik etmektir. Yöneticiler plan ve bütçe yapar ve liderler ise başarı yönünü belirler. Yönetim kontrol ediyor, problem çözüyor; Liderlik insanları motive ederek ilham verici ve anlamlı eylemlere yöneltmektedir.

Liderlik, kontrol yerine inandırıcılık ve nüfuz üzerine kuruludur. Yöneticiler liderlik özelliklerine sahip olabilirler ve liderler yöneticilerin özelliklerini sergileyebilir. Liderler esneklik, yenilik ve adaptasyona değer verir; İnsanları ve ekonomik

sonuçları önemser, hedefleri ve stratejileri açısından uzun vadeli bir perspektife sahipler.

Liderlik ve yönetimin birbirleri ile benzer özelliklerinin olmasının yanında birbirlerinden ayrılan noktaları da söz konusudur. Hem liderlik hem de yönetim, ortak hedefleri gerçekleştirmek için çalışmaktadır. Yönetim tek yönlü bir otorite olarak ele alınabilirken liderlik çok yönlü bir etki ilişkisini içermektedir. Abraham Zaleznik, liderler ve yöneticiler arasındaki farka ilişkin ilk bilimsel çalışmayı ortaya koymuştur. Abraham Zaleznik, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için etkili yönetici ve etkili liderlik olmazsa olmazlar arasında olduğunu ancak yöneticilerin ve liderlerin farklı katkıları olduğunu savunmaktadır. Liderler, değişimi, yeni yaklaşımları ve insanların bağlılıklarını kazanma yönündeki inançlarını anlama çalışmaları yapar iken, yöneticilerin denetim ve otoriteyi sağlama çalıştığını ifade etmiştir. Bu nedenle, yönetim ve liderliğin farklı insanlara ihtiyacı olabilmektedir (Zaleznik, 1977:68).

Çalışma ve sosyal hayatta bazı bireylerin diğer insanlara karşı etki yaratması o kimseleri hâkimiyetleri altına alıp yönetebilmesi açısından bu kimseler içlerinde barındırdıkları özellikler ret edilemez bir durumdur. Bu niteliği içinde bulunduran kimseler, sosyal hayattaki her türlü kesime karşı lider vasfı özelliği ile dikkat çekerler.

Bir takım gaye ve maksatta erişebilmek için lazım olan kuvvet, istikrarı sergilemenin ifade biçimidir. Çoğu kişiler için liderin tanımı; bir kimse gaye ve maksatlarına erişebilmek için çevresindeki diğer bireyleri etkisi altına alıp razı getirebiliyorsa bu kimse lider vasfına sahip kimsedir. Bazen şu düşünce içinde olduğumuzda olur; disiplin içinde yer alan bireylerin daha basit yönlendirilebilir olacağı. Mesela işletmenin idarecisi, işvereni disiplin yaratan kimselerdir.

Emri altında olan kimselere işlerini yerine getirebilmeleri için disiplin sağlayarak buyrukta bulunabilirler. Ama böyle davana bu özellikte olan kimseler lider vasfında değildir. Lider vasfına sahip kimseler astlarını tesiri altına alıp onları yöntemleri doğrultusunda atağa geçmelerini sağlayan kimselerdir. Liderler saygı gösterilen kimselerde değildir. Kurum idarecilerinin alakadar olmak mecburiyetinde oldukları mevzulardan bir diğeri de önderlik mevzusudur.

Genel olarak yöneticilerin yapı ve sistemle ilgilendiğini ancak liderlerin iletişim, motivasyon ve paylaşılan hedefler üzerinde yoğunlaştığı söylenebilir. Buna ek olarak, strateji, yapı, sistemler, paylaşılan değerler, beceri ve stili açısından liderler yöneticilere kıyasla daha etkilidirler.

Yönetici mevcut üretilen malın niteliğine sağladığı karına işletme içerisindeki nizama önem vererek mevcut işin bu düzende gitmesine gayret gösterir. Liderler ise bundan biraz farklı olarak değişme eylemi içerisinde olmaktadır. Liderlerin kanuni hakları yoksa bile bazı uygulamalar gerçekleştirebilirler. Bu da onların yeni görüş alanlarının çok geniş olmasıyla alakalıdır.

Liderin herhangi bir işletmeye bağlı olmasına gerek olmadan bireyleri kendi bünyesine çekebilmesini sağlar. Yani liderler kendilerine has belli kişilikte bireylerdir. Mevcut var olan yönetimde yöneticiler bastırırken lider kendisine bağlar. Yöneticiler kendi buyruğu altında çalışan görevlilere komuta verirken lider çalışanları anlamaya çalışır.

Yönetici mevcut bulunduğu kurumun birey ve parasal ve mali kaynaklarını düzgün bir şekilde faydalanarak işletmeyi belli koşullara uygun bir biçimde çalışmayı sağlayarak veya kurumun piyasadaki hissesini, kazancını çoğaltmasını sağlayandır. Yani yönetici mevcut konumunda kendini geliştirmiş bir takım eğitimler almış finansal ve personel işlerini doğru konum ve sürede gerçekleştiren, pozitif bir grup içerisinde kurumu çekip çevirendir.

Lidere bakacak olursak kurumun mevcut bütünün üstüne çıkan niteliklere sahip değişik alanlara yönelen ve bunun içinde yeterli malumatı olan, personel ilişkilerini iyi yöneten bu konuda gerekli donanımına sahip bu konudaki zaferi insanları etkileyebilmesinde yatıyor. Bir yöneticinin belli gayesi isteklerinden fazla ihtiyaçlarından var olur.

Liderin maksatları içerisinde kişiye ilişkin ve etkileyen davranışlar gösterirler. Üstesinden gelinen iş de izinden gidenlerin güdüleme ögesi olarak etki altına alır. Bir yönetici olmak için herhangi bir üstün zekâyâ sahip olmak gerekmez.

Olması gereken daha fazla sabreden dengeli düzenli ve ölçülü olan, çalışmaktan yılmayan akıllı sabretmek ve katlanmaktan ziyade bazı şeyleri rahatsız olmadan kabul eden razı olan, niyeti temiz çözümsel kabiliyete sahip olması gerekir. Yöneticiler problemleri çözüme kavuştururken işletmedeki görevlilerin razı

gelmelerin sağlamaları için değişik veya zıt görüşler ile sürekli uyum ve muvazene içinde olmak durumundadırlar.

John Kotter, yönetimin rutin bir karmaşıklıkla baş etmek adına resmi bir sorumluluğu oluşturmaya karşın liderliğin değişime karşı rutin görevlerin çok ötesinde olduğunu belirtmiştir. Kotter liderliğin örgüt için bir vizyon geliştirmeyi amaçlayan bir süreç olduğunu savunmaktadır. Liderin, insanları ortak vizyonla birleştirme gücünün olduğunu ve insanları harekete geçirmeye motive ettiğini vurgulamıştır (Kotter, 1990:104).

Liderler için bu durum tam tersidir. Yöneticilerin umar teklifini kısıtlama fikrine sahip olurken liderler, süre gelen problemlere bir yeni inceleme ve problemleri ortadan kaldırmak için yeni alternatifler ile o günün konusu haline getirme taraftarıdır.

Ayrıca liderler çok güçlü zarar görme olasılığına karşın işe karşı çok çaba sarf etmekten hoşlanırlar. Bu nedenle çoğunlukla yaradılış ile gelen kendilerini tehlikeye atacak bir takım özelliklere sahiptirler.

Yöneticilerde ise mevcut pozisyonunu herhangi bir tehlikeye sokmamaya gayret gösterirler ve böyle bir risk içinde olmazlar. Yöneticiler çeşitli karmaşıklıklarla baş etme yolu olarak ileride yaşamaya yönelik maksat ve ereklere belli bir duruma getirerek ve bunlara ait tasarlama ve gider hesaplaması yapar.

Yöneticilerce bu maksat ve ereklere ulaşması için gerekli kaynakları vermesi gerekir. Bu hususta yöneticinin becerisi önem teşkil eder. Yani yönetici maksadını yapılacak olanları kontrol ederek ve problemleri çözüme kavuşturarak varır.

Liderler ise çeşitli kuruluşlar için rota belirleyici ilerideki zamanlarda sağgörü meydana getirir. Meydana getirdiği sağduyuyu varmak içinde çeşitli izlemler tayin eder. Liderler faal davranışları kabullenirler bu da bireylerin imkân durumunu arzuyu ve lüzum mevzusundaki düşüncelerini değiştirmesine neden olur.

Çalışma hayatında heyecana sebep olarak kendilerini tehlikeye atmayı vesile ve mükâfatı yüksek tutmayı yeğlerler. Hisleri sayesinde onların yolundan gidenlerin öncesinde his ve fikirlerini sonrasında da davranışlarını oranlayıp alakadar olurlar. Yalnız başlarına uzun bir zamanda bir düşünceyi müdafaa ederek bir fiil ortaya koyarlar.

Sağgörü, kuvvetli kıymetler ve atılganlık bu üç unsur lider ile yöneticiyi birbirinden ayıran unsurlardır. Sağgörü lider için hayal değil, daha meydana gelmemiş hakikattir. Gerçek bir sağgörü isteğe değer bir istikbali üzerine net bir tutum takdim etmelidir. Şöyle ki her zaman yapılan işler üzerinde niyet veya amaçların üstünde bir şeyler yer almalıdır.

Liderler için mesuliyet, bu sağgörüye realiteye çevirmektedir. Liderlikte sağgörü kadar ciddi bir durumda kıymet ve görüşlerdir. Muvaffak olan ortaklıklardaki liderler meydana koydukları kıymetleri kendileri teşri ederek sunanlardır. Nitelik, özen, alıcıya kıymet verme ve hijyen, bireyler irtihale üstleriyle değil liderleriyle giderler.

Liderlik ve yönetim iki ayrı ve tamamlayıcı faaliyettir. Her ikisi de gittikçe artan derecede iş ortamında başarılı olmak için gereklidir. Buna karşılık, yönetim, organizasyonun formel işlevlerini kontrol etmeyi amaçlayan bir süreçtir.

Bass (1990), liderliğin ve yöneticiliğin eşanlamı olmadığını ancak yönetim işlevlerinin potansiyel olarak liderlik sağlayabildiğini, liderlik faaliyetleri yönetime katkıda bulunabildiğini vurgulamıştır. Bununla birlikte bazıları yöneticiler liderlik edemeyeceğini de belirtmiştir (Tunçer, 2010:58).

Liderlik ilham verici, yenilikçi, esnek, cesur, bağımsız bir ruh, tutku ve yaratıcılığa sahiptir. Yönetimin günlük sorunları kontrol altına almayı ve lider vizyonunu uygulamayı içermektedir.

Yöneticiler genellikle metot ve işe yönelik süreçlere odaklanmakta bununla birlikte, liderler mesleki, sosyal ve iletişimsel yönler ile ilgilenmektedirler. Eşitlik ilkesi: bir yöneticinin tüm çalışanlarına karşı göstermiş olduğu tutum aynı ölçüde olmalı bunu sağlarken kişisel problem göz ardı edilerek yapılmalıdır.

Yönetici çalışanların başarısında veya başarısızlığında yapılması gereken şeyleri aynı ölçüde dikkat ederek göstermeye çalışmalıdır. Bazı yöneticiler var oldukları pozisyonlarını farkına varmadan çalışanlar ile iş ortamı içerisinde olduğunu unutarak seviyeyi aşabiliyorlarken bazı çalışanlarını da üzerinde baskı kurup motivasyonunu düşürecek davranış içinde olabiliyorlar. Bu da yöneticinin bu ilkeye bağlı kalmadığını gösterebilir.

İdarecilerin önderlik yapmaları icap ettiği düşüncesi mevzunun ehemmiyeti daha çok çoğaltılmaktadır. Hakikaten idarecilere verilen mesuliyetler ve biçimsel vazifelerinin

vasıfları dolayısıyla önderlik yapmaları, önderlik niteliğine malik olmaları muhtemel olması beklenmektedir.

Diğer yandan idareci yerine önder kavramı daha geniş bir şekilde yer almaktadır. Çağdaş -sonrası ve çağcıl yaklaşımların esas nosyonlarından biri de önderlik nosyonudur. Lider; diğerlerini malum gaye yönünde davranışlar sergilemeye iten, tesir altına alan bireydir.

Bir örgüt bireyinin zatı ferdi ve örgüt hedeflerini ortaya koymak üzere izledikleri onun arzu, talimat yönünde tutumlar sergilediği bireylerdir. Güven, her şey yöneticinin kendini bilmesi ve kendine güvenmesi ile başlar. Lider ruhlu yöneticilerin işini iyi bilen işinin gerekliliklerini iyi kavramış olan kendisinden beklenen tutum ve davranış içerisinde olmalıdır.

Bu bağlamda astlarına karşı göstermiş olduğu davranış ile çalışan yönetici arasındaki güven köprüsünü oluşturması gerekmektedir. Empati İlkesi: Çalışan için bir kuruluştaki görev almak demek o kuruluşun bünyesinde kendi ihtiyaç ve isteklerin göz ardı edilmediği çalışan haklarının tüm ölçüde sağlanması demektir.

Çalışan iş yerinde örneğin iş arkadaşları ile yaşadığı problemi yöneticisi ile paylaşabilmeli ve bunun içinde çözüm odaklı bir yol izlenmeli ya da kendisinin yaşamış olduğu bir sağlık probleminden dolayı bazı şeylerde tolerans gösterilmesini isteyebilmeli yönetici her zaman çalışanını kendisi yerine koyup ona göre hareket etmelidir.

Literatür doğrultusunda hem bir liderin hem de bir yöneticinin rollerini yerine getirme kapasitesine sahip olması gerektiği ortadadır. Buna göre liderler yeni değişiklikleri yaratma ve yöneticiler ise bunları uygulama sorumluluğu üstlenmektedir. Bununla birlikte, değişimi gerçekleştirmek kolay değildir. Bu nedenle yöneticiler bazen değişimi gerçekleştirmeye direnmektedirler. Buna ek olarak, yöneticinin rolleri ile liderin rolleri arasında bir denge olması gerekmektedir. Günümüzün hızla değişen ve değişen ihtiyaca cevap verebilmek adına liderliğin her organizasyonda, özellikle de iş dünyasında zorunluluk haline geldiğine ortadadır (Algahtani, 2014:75).

4. MOTİVASYON KAVRAMI, ÖNEMİ VE TEMEL KAVRAMLAR

4.1 Motivasyon Kavramı

Motivasyon, en genel tanımı ile davranışın altında yatan nedenleri ifade etmektedir (Guay vd., 2010:712). Motivasyon insanları bir şeyler yapmak ya da yapmak için harekete geçirecek niteliklidir. Motivasyon, kişisel zevk, ilgi veya zevkle hareketlendirilen güdülerdir. Motivasyon, etkin istemli harekete özgü kendiliğinden gelen doyumlar yoluyla gerçekleştirebilme enerjisi verir ve sürdürür.

Motivasyon, inanç, algı, değer, ilgi alanı ve eylem takımı içerir. Motivasyon, izleme, strateji kullanımı ve benzeri bilişsel davranışlara, algılamalar, inançlar, tutumlar gibi bilişsel olmayan yönler veya her ikisine de odaklanabilir. Motivasyon, dikkat, bağlantı, planlama, izleme gibi üst düzey kendi kendini düzenleyen öğrenme stratejilerinin gönüllü kullanımı olup bilişsel katılım ile eşanlı kabul edilebilir (Lai, 2016:4).

Motivasyonun yönlendirilmesi, eylemde rol oynayan temel tutum ve hedeflerle odaklanılmasını sağlar. Motivasyon, bireyin davranışına neden olan dürtü sağlama eylemi olarak tanımlanabilir. Motivasyon tanımları birbirlerinden farklı olsa da genel olarak, bireyleri bir durum üzerinde harekete geçirme olarak tanımlamaktadır (Gömleksiz ve Serhatlıoğlu, 2013:101).

Motivasyon kavramını anlamak için teorilerinin incelenmesinde fayda vardır. Muhtemelen en ünlü motivasyon teorilerinden birisi de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, insanların kademeli gereksinime sahip olduğunu ifade etmektedir. Bunlar fizyolojik, güvenlik, aidiyet, saygı, zihinsel ihtiyaçlar, estetik ihtiyaçlar ve kendini gerçekleştirme.

Maslow'a göre bir seviye bir sonraki seviyeye geçmeden önce tatmin olmalı ve bu şekilde devam etmelidir. Fizyolojik ihtiyaçlar geçmişte insanları motive etmek için yeterliyken günümüz çalışanlarının güvenlik, aidiyet, saygı, zihinsel ihtiyaçlar,

estetik ihtiyaçlar ve kendini gerçekleştirme gibi daha kapsamlı tatmin ihtiyaçlarını söz konusudur (şeker, 2015:22).



şekil 4.1: İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (şeker, 2015:22).

Frederick Herzberg 1959 yılında Maslow'un teorisini geliştirme adına çalışanların motivasyonunu incelemiş, motivasyonu; hijyen ve motivasyon olmak üzere iki grupta sınıflandıran bir öneri geliştirmiştir.

Hijyen faktörleri, işletme politikası, çalışma koşulları ve benzeri unsurları kapsar iken motivasyonel unsurlar ise başarı, tanınma, takdir edilme ve benzeri unsurları kapsamaktadır. Bu teoriler halen günümüzde geçerlidir olup motivasyonu açıklama biçimlerini etkilemektedir (Ateş, Yıldız ve yıldız, 2012:149).

Deborah Stipek'e göre motivasyon, başarı dahil olmak üzere, tüm davranışları güçlendirici unsurdur. Olumlu güçlendiriciler veya ödülleri, koşullu olarak sağlandığı takdirde belirli bir davranış gerçekleşme olasılığını artır iken negatif güçlendiriciler, negatif dış uyaranları kaldırarak veya azaltarak, belirli bir davranışın yine olasılığını artırmak mümkündür. Bu yaklaşım, ödülleri ve cezaların tüm bireyler için eşit derecede etkili olmadığı ve istenen davranışların sağlanabilme olasılığı kişiden kişiye değişebilmektedir (Stipek, 1996:87).

4.2 Motivasyonun Önemi

Motivasyonun önemi aşağıda çalışanlar açısından, yöneticiler açısından ve işletmeler açısından başlıkları altında ele alınarak açıklanmıştır;

4.2.1 Çalışanlar açısından

Bir çalışan kendi kişisel hedeflerini ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için motive olmalıdır. Çalışan ne kadar motive olursa, örgütsel bağlılıkları ve örgütle kendilerini tanımlama olasılıkları o kadar yükselmektedir.

Performans, motivasyon yeteneği ve seviyesinin bir ürünüdür. Örgütsel başarı, üyelerin tüm yeteneklerini ve yeteneklerini kullanmaları için motive olmalarına ve doğru alanlarda iyi performans göstermeye yönelmesine bağlıdır. Verimlilik kaybının en önemli sebebi iş moralinin zayıf olmasıdır.

Motivasyon uygulamaları ve pratiğiyle verimlilik, kalite ve hizmet geliştirilebilir. Çünkü motivasyon, insanlara hedeflere ulaşmaya, olumlu bir bakış açısı kazanmaya, değişim için güç yaratmaya, benlik saygısı, yeteneği oluşturmaya, gelişimlerini yönetmeye ve başkalarına yardım etmeye yönlendirir (Joseph, 2015:63).

Yöneticilerin göstermiş olduğu tutumlar çalışanda yaratabilecek etkileri yönünden bakacak olursak; sürekli baskıcı bir tutum ya da çalışma ortamında sürekli gerginliğe mahal verebilecek durumlarla karşılaşılmasında çalışanın rahat bir şekilde işini yapamamasına ve yaptığı işte iyi bir performans sergilememesini sebep olur.

Çalışanın daha çok hata yapmasına daha düşük performans göstermesine olanak sağlanmamalı. Bu bağlamda yöneticinin bu davranışı çalışana fayda sağlamayacağı gibi kurumun çıkarları içinde negatif bir etki yaratmasına neden olacaktır.

Çalışan işini sahiplenmeli benimsemeli kendini çalışma ortamında huzurlu hissetmeli herhangi bir gergin ortam içinde bulunmamalı ki işinde verimli olsun kuruma, yöneticilerine ve kendisine faydası olsun. Bir de yöneticilerin çalışanlara karşı ilgisiz olmamasından bahsetmek gerekir.

Çalışan o işletmede bulunuyor ise o bireylerin tüm hakları göz ardı edilmemelidir. Her türlü problemlerine sorunlarına karşı kayıtsız kalınmamalı. İdareci sorunlarda çözüm odaklı olarak gereken desteği ilgiyi göstermekten çekinmeden ötekileştirmeden soyutlaştırmadan çalışanına kol kanat geren olmalıdır.

Motivasyon maaş ve yan ödemeler, güvenlik, terfi, hizmet sözleşmesi, çalışma ortamı ve hizmet şartları gibi somut ödüllere yönlendirilebilir. Motivasyon bir çalışanın, kabiliyetini kullanma fırsatı yaratabilmektedir. Başarı hissi, takdir alma, olumlu tanıma, sevecen, saygılı bir tavırla muamele görmek motivasyon önemli anahtarlarıdır. Motivasyon; mesleği yapan kişilerin tutumlarını ele alır. Her bireyin tutumlarında gizlenen bir arzu ortaya koydukları birde hedefleri vardır. Hedeflere ulaşmak için bireylerin arzularını beslemesi gerekir. Arzularını besleyen doyuma ulaştıran bireylerde hedeflerini ya da işletmenin hedeflerini ortaya koymak için önemli bir kuvvet ile çaba sarf etmelerine neden olur.

Bireyler işletmelerde belli bir gaye için bulunurlar. Bu kişilere görevleri karşılığında bir takım şeyler söz verilir ve böylece bu kişiler belli bir tarafa sürekli olarak heveslendirilmiş olurlar.

Bireyleri canlandıran ve akımlarının taraflarını tayin eden ve bunların fikirlerini ümitlerini tınlarını özetle istek gereksinim ve endişeleridir. Bu belirtilen cümleler faal ve motive edici güçlerdir. Bu sebeple tutum, kişilerin istek, tını, gereksinim ayrıca endişelerine göre şekillenir. Kişilerin istek ve gereksinimleri doyurulmadıkça bir istikrarsızlık türemeye başlar. Heveslendirme gereçleri bireyin idare muhitleri ile alakalı kuvvetlerdir.

Kişilerin istek ve gereksinimlerini idarecinin kendilerine yönelttiği gereçler yardımıyla doyuracak ve böylelikle çalışma isteği çoğalacaktır. Bireylerin gayesine varabilmesine destek olan ve muhitlerinden gelebilecek bu gereçler bireylerin görev yaptığı işletmenin hedeflerini kabullenmesine ve bu bağlamda gayretlerini teksif etmesine sebep olacaktır.

Doyuma ulaşmayan istek ve gereksinimler vakit geçtikçe kişide psikolojik gerginlik yaratmasıyla birlikte istikrar zedelenmesine de sebep olur. Pek çok işletmelerde yaşanan negatif davranışlar bireylerde doyurulmayan istek ve gereksinimlerinden dolayı ortaya çıkmaktadır.

Motivasyon grup ve bireylerin gereksinimlerinin doyumla neticelendirileceği bir çalışma platformu meydana getirerek bireyin atağa geçmesine neden olarak tesir etme ve heveslendirme etkinliklerini motivasyon olarak kabul edebiliriz. Verimli olma koşullarından biride motivasyondur.

Verimlilik güdüleme ve becerilerinin orantısıdır. Beceri ne kadar iyi olursa olsun

güdülenmenin başarısız olduğu pozisyonlarda verimlilikte başarısız olacaktır. Bu sebeple aktif ve verimkâr vazifeleri gerçekleştirebilmeleri astların motive edilebilmesine bağlıdır.

4.2.2 Yöneticiler açısından

Yönetici motivasyon önem vermek zorundadır. Bunun sebebi yöneticinin başarısı, çalışanların kurumsal hedefler paralelinde çalışmalarına, bu doğrultuda bilgi, kabiliyet ve enerjilerini bu yönde sarf etmelerine bağlıdır (Ağca ve Ertan, 2008:136).

Gerekli bilgi, beceri ve kabiliyete sahip kişiler bile, zaman ve çaba harcamak için motivasyona ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanların, demotivasyondan kaçınması için bir yöneticinin iş ortamında uygun koşullar yaratması gerekmektedir. İşçiler motivasyon eksikliği yaşadığında, devamsızlık, görevin ihmal edilmesi, geç gelme, hayal kırıklığı yaşamakta ve bu faktörler bir kuruluşun performansına ve güvenilirliğine olumsuz yönde etki edecek davranışlara başvurma eğilimine neden olabilmektedir.

Kuruluşlar, çalışan performansını, memnuniyetini ve bağlılığını korumak, arttırmak için motivasyon araçları ve performans yönetimi yaklaşımları gibi teşviklerden faydalanmaları gerekmektedir (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005:327).

Motivasyon, yöneticilerin çalışanlarını teşvik etmek için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğine karar vermesine yardımcı olmaktadır. Motivasyon, belirli, karşılanmamış ihtiyaçlara ve gerçekleştirme isteğine ulaşmak için kararlı bir şekilde davranmaya yatkınlık ve bireyleri başarmaya yönelten itici güçtür (Burton, 2012:6).

Motivasyon uygulamaları, yöneticiler tarafından doğru ve etkin şekilde kullanılır ise çalışanları en iyiye başarmaya yönlendirmede kritik bir rol oynayabilir. Yöneticiler motivasyon uygulamaları ile bir kuruluşun kültürünü değiştirme, yenilikleri hayata geçirme ve kurumsal kimlik kazandırma ve benzeri konularda gözle görülür artış fırsatı yakalayabilirler.

Her çalışanın aynı şekilde motive olmadığına dikkat edilmelidir. Her çalışan farklıdır ve farklı ihtiyaçlara sahiptir. Yönetici bunu göz önünde bulundurmalı ve ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olduklarından emin olmak için çalışanlar arasındaki farkları tanımalıdır. Bunun içinde öncelikle, bir yönetici bir lider olmalıdır. Bu, çalışanlara takip edecekleri bir rol model sunacaktır.

Aynı zamanda çalışanların yöneticiyle aynı seviyede performans göstermelerini de teşvik edecektir. Yönetici, çalışanlarından beklediği eylemleri net şekilde iletmelidir. Çalışanlara eşit davranarak örnek bir tutumla sergilemelidir. Yöneticiler çalışanlarının potansiyellerini ortaya koyabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmalıdır.

Çalışanlar yöneticilerine güvenmelidirler, ki bu da çalışanların liderlerinden destek ve rehberlik aldıklarını düşünmeleri ile mümkündür. Bu da yönetici, çalışma ortamını, işgücünün görev yapmaya ve işletmenin hedeflerine ulaşması adına motive olacak şekilde uygun bir liderlik tarzı kullanması ile mümkündür (Ergül, 2005:68).

4.2.3 İşletmeler açısından

Teknolojinin gelişmesine rağmen, çalışanlar halen işletmelerin anahtar oyuncularıdır. Çalışanlar bir işletmenin başarısını veya başarısızlığını belirlerler. Motivasyon işletmeler açısından ele alındığında işverenlerin, çalışanları motive edebilecek koşulları sağladığında, mümkün olan en iyi performansı alabilecekleri görülmektedir (Barutçu ve Sezgin, 2012:91).

Organizasyonel amaçlara ulaşmak için verimliliği ve organizasyon hizmetlerinin kalitesini artırmak için motive edilmiş kalifiye bir işgücü büyük önem arz etmektedir. Sorumluluk bilinciyle hareket eden bireyleri idare etmek daha kolaydır. Sorumsuz bireyler sürekli olarak diğer kişiler tarafından uyarıya maruz kalan kimselerdir. Sorumlu bireylerde ise yapılması gerekenleri vaktinde gerçekleştirmeleri kişilerin uyarısına gerek kalmadan kendiliğinde harekete geçen kimselerdir.

Bireyin kendisi veya emrinde olduğu kişilerin tutumlarına karşı bağlı olması o kimselere hesap verme sürecini belirtir. Sorumluluk bireyin çalışma ya da sosyal hayatında birileri tafrandan kendilerine verilen görevleri yerine getirme sürecidir. Yani sorumluluk bireyin kendisine verilmiş olan işlerde muvaffak olma mecburiyetidir. Fakat bireyin yapabileceği işlerde pozitif ve negatif yanlarını da hesaba katarak bu sorumluluk bilincinde hareket etmesidir.

Çalışma hayatında bireyin ahenk içinde olması, yükümlü olduğu işleri yerine getirmesi kendisine ait bir olayın insanlar üzerinde yarattığı neticelerini yüklenmesi çevresinde yer alan insanların haklarına karşı saygılı olması ve ferdi tutumlarının neticelerini benimsemesidir.

Çalışanların kişisel becerileri kullanabilme, iş tatmini yaratan unsurlar arasındadır. Bu nedenle, işverenler, çalışanlarını beceri ve yeteneklerini en üst düzeyde kullanabilmeleri için bu konuyu öncelik vermelidir. Bu, çalışanların kendilerine değer verdiklerini hissetme olanağına ve potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarına imkân tanımaktadır. Bu, onların mesleki alanda ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını teşvik edecektir. İlk olarak, çalışanları organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için motive edilmelidir. İkinci olarak, çalışanları kendi kişisel hedeflerine ulaşmaya çalışmaya teşvik edilmelidir. Bir yönetici, çalışanları için bu iki hedefi yerine getirdiğinden emin olmalıdır (Burton, 2012:8).

4.3 Motivasyonun İlişkili Olduğu Temel Kavramlar

Motivasyonun ilişkili olduğu temel kavramlar aşağıda başlıklar altında açıklanmıştır;

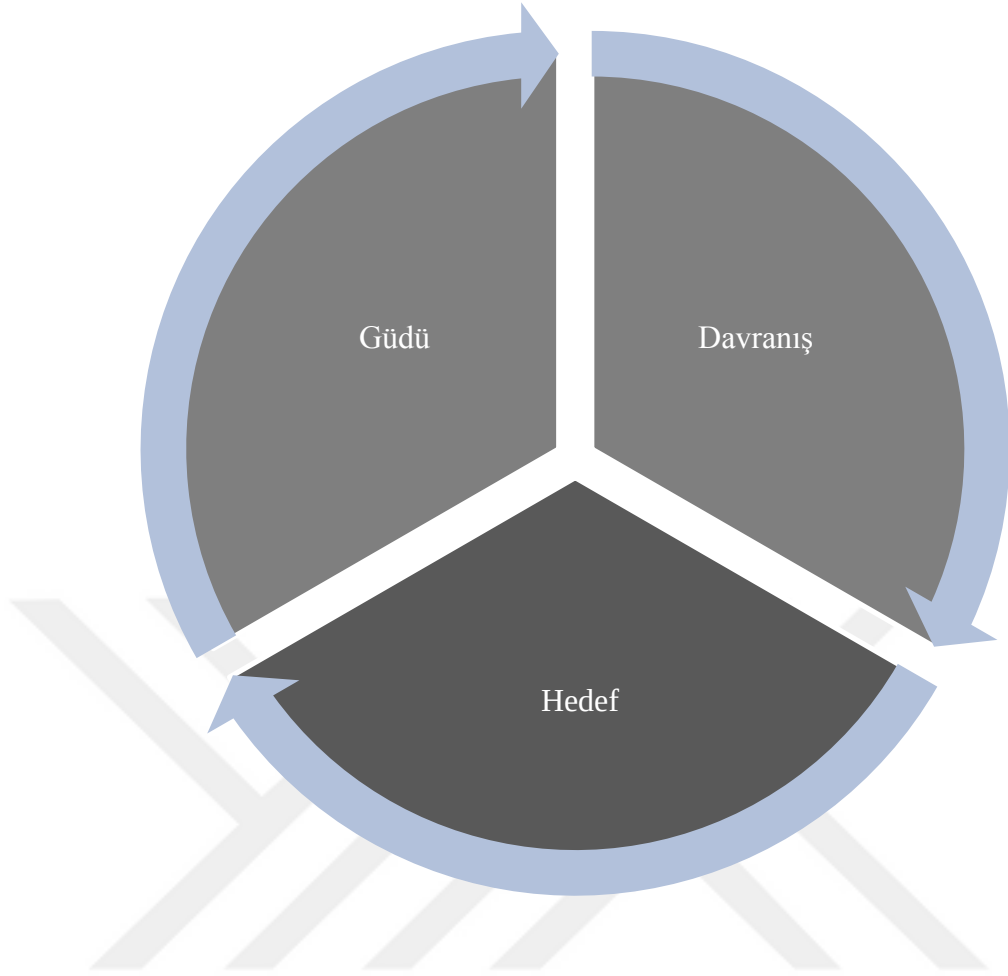
4.3.1 Dürtü

Fiziksel ya da ruhsal dengenin değişmesi neticesinde meydana gelen ve bireyi türlü tepkilere götüren içten gelen gerilimdir (Türk Dil Kurumu, 2017). Bu doğrultuda dürtüyü bedensel temelli güdüler şeklinde tanımlanabilir.

4.3.2 Güdü

Güdü, ortaya konulan etkinliklerin güç kaynağı ve hedefe yöneltme eden bir gereksinim veya istektir. Daha yalın bir ifade ile kişiyi eylemde bulunmaya yöneltici güçtür. Güdü içsel bir durum veya koşul olup bu durum davranışı harekete geçirmektedir. Gereksinimler kişiyi uyarmakta, bu uyarım kişide gerginlik yaratmakta ve bu da bireyi gereksinimi karşılamaya güdülemektedir (Parlak, 2016:10).

Güdü, kişinin bir gayeye erişebilmesi için canlandıran ve onlun yapmış olduğu tutumları kuvvetlendiren, etkin duruma getirilmesini sağlayan güce denir.



şekil 4.2: Güdü Döngüsü

Kaynak: (Parlak, 2016:10).

Bireylerin ortaya koyduğu eylemler çok gdl bir davranışı içermektedir. Tüm eylemlerin temelinde birçok ihtiyaç yatmaktadır. Bireyin davranışını çözümleyebilmek adına davranışı sadece bir ihtiyaa bağlamak yanlış olacaktır (Onaran, 1981:16).

4.3.3 Başarma

Ülkelerin gelişmesi ve refah düzeylerinin artmasında kritik bir itici güç olma niteliğini üstlenen başarma gereksinimi, bir işin üstesinden gelinerek neticelendirilmesi adına temel unsurlardan bir tanesidir.

Güçlü başarı gereksinimine sahip kişiler, eylemlerinin neticelerine katlanma ve problem çözme sorumluluğuna sahiptir. Bu bireyler durumu iyi analiz ederler, başarı

ihtimallerini değerlendirir, güçlerin üstesinden gelme ve risk alma isteğine sahiptirler (Özdemir, Saygılı ve Yıldırım, 2016:127).

Başarma, bir tutumu veya bir işi istenildiği miktarda ayrıca başkasından daha mükemmel yapabileceğini istemesiyle meydana çıkar. Aynı zamanda bu kavram bağımsızlık ile de ilişkilidir. Şöyle ki bir çocuğu çok küçük yaştan itibaren kendi haline bırakarak bir nevi bağımsız çalışmasını sağlayarak başarılı olmasına isteklendirmiş olursunuz. Bu şekilde yetişen bir çocuk ileriki yaşlarında başarılı olmayı amaç edinir ve buna razı olursa, bu kişide başarı hâkim bir motive unsurdur.

Başarı güdülenmesi, bir görevi ustaca gerçekleştirme, kusursuz şekilde üstesinden gelme, handikap ve pürüzlerin ortadan kaldırma, diğerlerinden daha iyi yapma anlamını taşımaktadır (Engür, 2002:33).

4.3.4 Rekabet

Rekabet diğerinden üstün olma onun için çaba sarf etmeyi gerektirmektedir. Rekabet üstünlüğü kökleri endüstri iktisadına yönelik kuramsal teorilere dayanmaktadır. Rekabet üstünlüğü yaklaşımının özü, bir kurumun bir alanda rekabet üstünlüğünü ne şekilde kurup devam ettireceğine ve temel yol haritalarını nasıl hayata geçireceği üzerinedir. Bireyler de işletmeler gibi aralarında çekişmeler yaşanmaktadır (Karacaoğlu, 2009:166).

Organizasyonların temel hedeflerinden bir tanesi kalifiye iş görenlerin kurum bünyesine dahil edilmesi, kurum dahilinde kalmasının sağlanması ve kurumsal sadakatin tahsisi, eğitim ve gelişim imkanları ve yöneticilerin takipçilerine liderlik yapabilmesi büyük önem arz eden konulardır.

İş görenler günümüzde yöneticilerin kendilerine liderlik etmelerini, kendini göstermelerine imkân vermelerini, düşüncelerine saygı göstermelerini ve onları motive etmelerini arzulamaktadır. Bu durum rekabet ortamını ve arzusunu teşvik etmektedir (Doğan ve Demiral, 2008:146).

4.3.5 Güç

Bireyler bir arada yaşamayı çıkarlarına uygun bulmalarına karşın arzuları bireyselliklerini korumaktadır. Toplumsal hayatın zorlukları ve yönetim ihtiyacı bu nedenle ortaya çıkmaktadır.

Bireyin içindeki güç duygusu onun bedensel gücünün veya kabiliyetlerinin, fikri kapasitesinin olgunluk veya bilgeliğini algılaması ile ilgilidir. Çevreye verilen güç imajı adına ortaya konulan gayret, kaygı, nefret ve aşağılık duygularından kaynaklanmaktadır.

Bu şekilde güç adına ortaya konan normal gayret kuvvetten, nevrotik gayretse zayıflıktan doğmaktadır. Bu doğrultuda kişinin çıkar arzusu diğer tüm düşüncelerden daha güçlü olabilmektedir. Güç ve itaat ettirme, birey davranımının asli güdüsü olup bunun aşırıya kaçmasını önlemek adına kanuna ve etiğe dayalı unsurlar üretilmiştir (Yavuzer, 2013:50).

Güç, diğer insanların tutumlarını kontrol edebilen ama bunu yaparken kendi tutumlarını denetlemekten kaçınan ve kendi istediği şekilde tutumlar sergileyen güce denir. Baskın bir çevrede yetişen bir bireyin bu hususları şahsiyetinde barındırarak geliştirmesi onun baskıya daha eğimli olmasının sebep olur.

Bu insan iş yerinde söz sahibi olduğunda meylini beslemek için vesile kollar. Bu insanda güç otorite motive unsurudur. Güç, liderler gücün peşinden giden kimseler değildir. Bu kimselerin güçleri sahip oldukları özelliklerinden gelmektedir.

Liderlerin gücün peşinden gitmemelerinin nedeni bulunmuş olduğu bir topluluğun bir örgütün onlar onaylamalarıdır. Onay görme kademesi liderlerin gücünü oluşturan çok ehemmiyetli bir etkidir. Güç, güç mühimdir, önderlere istikbalini biçimlendirme sıgasını temin eder.

Kuvvetin çokça hürriyet ve seçkin adaleti temin ettiğini zatı tecrübelerimizden varsayabiliriz. Farklılıklar katabilir, mevcut yapmış olduğumuz şeyleri yenileyebilir veya tehlikeli olabilecek bir takım şeyleri tevkif edebiliriz. Güç hem kar hem de en iyi bir topluluk sağlamak için istikbali şekillendirmek hedefiyle bağlar kurma ve diğerlerini tesir etme yeteneğidir. Güç bireylerle paylaşıldığı vakit, bağlı bir tasarının muvaffakının esasını sağlar.

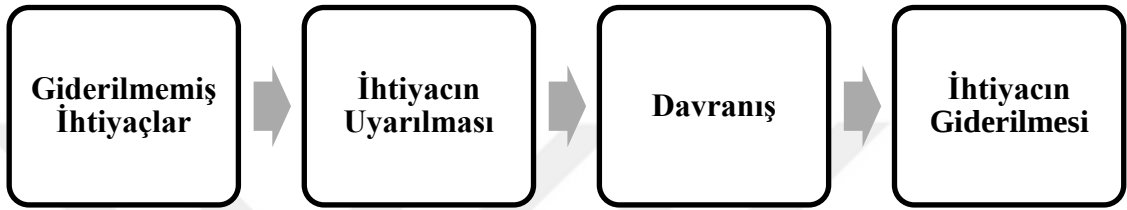
Çıkar malikleri tayin etme yaşamsal ehemmiyet taşır. Bunu onların ne derecede tesir bulunduklarını kavrama ve onlarla ne şekilde işinizi yapacağımızı anlamak seyreder. Kuvvetin paylaşıldığı bir alemde anlayışlı önderler, yüklendikleri san ne olursa olsun salt kuvvete malik olmadıklarını varsayarlar.

İstikbali biçimlendiren kuvvet pek çok alana ulaştırılmıştır. Çıkar iyeleri tür mudil ve fazla kapsamlıdır. Problem bağlarını değişik fikir modelleri içinde varıp,

uzaklaştırır.

4.4 Motivasyon Süreci

Bireyin ortaya koyduğu eylemlerin altında mutlaka bir sebep yatmaktadır. Bu asli sebep eğitim, inanç ve kültür ile yakın ilişki içerisindedir. Bu doğrultuda her davranışın bir amaca yönelik olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.



Şekil 4.3: Motivasyon Süreci

Kaynak: (Erdem, 1998:52).

Motivasyon süreci doyurulmamış bir takım gereksinimlerin dürtüsü ile başlamaktadır. Sonrasında ihtiyacın uyarılması, davranış ve ihtiyacın karşılanması gelmektedir.

Bu gereksinimler uyarılncaya kadar bireyin motive olması mümkündür. Kişinin bir gereksinimi uyandırıldığında bu gereksinimi karşılamak adına belirli bir davranımda bulunacaktır. Davranış, bu gereksinimi doyuracak bir hedef veya arzu yönünde gerçekleşecektir (Erdem, 1998:52).

4.5 Motive Araçları

Herhangi bir motivasyonel endişesi olmayan işletmeler, çalışanlara verdikleri ücret karşılığında onları çalıştırır iken, iş gücünü güdüleme yolunda ilerlemiş olan işletmeler ücret dışında teşvik edici primler, kazanca ortak etme, güvence ve benzeri araçları uzun vadede sunarlar. İhtiyaç duyulan güdüleme sağlanır ise çalışan bilgi, deneyim ve üstün performansı gönüllü şekilde ortaya koyacaktır (Ateş, Yıldız ve Yıldız, 2012:148).

İhtiyaçlar sağlanmadıkça üst basamaklardaki ihtiyaçlar kişiyi tutumlara yaklaştırmaz. İhtiyaçların bireylerin tutum ve davranışa itmesi ihtiyaçları sağlama kademesiyle ilişkilidir. Şayet idareciler açısından ehemmiyeti şudur: İdareci çalışanının hangi ihtarcının onu doyuma ulaştıracağını bilirse bu ihtiyacının doyuma ulaştırabileceği alanı sağlayarak bu kişilerin işletmedeki gayeleri yönünde davranışlar sergilemesini sağlayabilir.

Bu teoriyle bireyler malik oldukları fırsat ve doyuma ulaştıkları ihtiyaçlarla motive olamazlar. Aslında malik olamadıkları elde edemedikleri şeylerle motive olurlar. Yani bireyler sahip oldukları şeyleri kaybetmeyi istemedikleri gibi sahip olamadıkları şeyler için de azim ve hırsla çalışırlar.

İdareci içinde önemli olan husus budur. Emri altındaki çalışanlarının sağlamak istedikleri ihtiyaçlarını belirlemektir. İhtiyaçları sağlama imkânı yaratan idareciler için astlarını kolay bir şekilde istedikleri şekilde tutumları göstermeye itebilir.

Bir motivenin ortaya çıkmasıyla veya dış faktörlerin üstelemesiyle bireyin harekete hazır olmasıyla başlayarak doyuma ulaşmasına kadar yapmış olduğu etkenler boyunca gerginlik içinde yer almasına motive edilme olarak kabul edilebilir.

Tatmin olunan ihtiyaçlardan bahsedecek olursak; ihtiyaç olunan psikolojik biyoloji ve toplumsal şartlar elde edilmedikçe bireyin istikrara varma halinden meydana gelen bünyeye geçmesi zorlaşır.

İhtiyaç duymanın sebep olduğu istikrara ulaşma gayesinin bireyde gerginlik oluşturmaya neden olur. Böylelikle bireyin istikrara varmasında elde edecek faktör veya faktörleri iktisap etme lüzumu hisseder. Kişi ihtiyaçlarının bilincindedir. Aslında güdü periton yerine çoğunlukla ihtiyaç peritonu söylenebilir.

İhtiyaçları tatmin etmek için uygun bir platformun bulunması lazımdır. Bireylerin bazı gereksinimleri gruplara ve toplumun kıymetlerine mütenasip olmayabilir. Bazı gereksinimlerin tatmin etmek başka bir mekâna, vakitte saklamak icap edebilir.

Alanın cazip olmaması nedeniyle karşılanamayan ihtiyaçların bireylerce giderilerek bunların meydana getirdiği gerginlikten sıyrılmaya çalışılır. Bu kişilerin ne vakit nasıl besleneceği pek bilinemez. Lakin beslenilmeyen gereksinimler çalışanları umumi bir gerginlik içinde tutar. İsteğe baktığımızda; ihtiyaçlara uygun bir alan bulunması durumunda bu isteğe tahavvül eder.

Çalışanın arzu ettikleri ihtiyaçlarının tamamı değildir. Çalışanın beslenmesini arzuladığı gereksinim işletmenin arzuları yönünde yer alır. İstek, personelce net şekilde anlaşılır. Diğer bir ifade ile personelce şuura ulaşılmış ihtiyaçlardır.

Çağdaş organizasyon yönetiminde, motivasyonun önemi oldukça büyüktür. Bu doğrultuda çalışanlar işletme performansının artırılmasında kritik rol oynamaktadır.

Motivasyon araçları ile işletme yalnızca iş görenlerin iş gücünden yararlanmamakta bununla birlikte iş görenlerin asli ve sosyal gereksinimlerinin doyurulmasını sağlamaktadır.

İşletme tercih ettiği motivasyon araçları kapsamında çalışanların tatmin olabilecekleri stratejileri belirlemekte ve uygun stratejiyi seçmektedir (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005:328). Aşağıdaki çizelge 4.1’de motivasyon araçları verilmiştir.

Çizelge 4.1: Motivasyon Araçları

MOTİVASYON ARAÇLARI	UYGUN STRATEJİLER
Ekonomik Araçlar	Ücret Artışı
	Primli Ücret Ödeme
	Çalışanları Kara Katma
	Değer Verilmesi
	Statü
Psikolojik Ve Sosyal Araçlar	Bağımsız Hareket
	Gelişme Olanakları
	Kişiliğe Saygı
	Çevreye Uyum
	İş Güvenliği
Örgütsel Ve Yönetimsel Araçlar	Çevreye Uyum
	Hedef Birliği
	Yetki Ve Sorumluluk Dengesi
	İşgücü Planlaması
	İşe Bağlılık
	Kararlara Katılım
	Etkin İletişim
	Eğitim İmkânı

Kaynak: (Sevinç, 2015:951).

İş gören için çevredekiler ile iletişim ve ilişki içerisinde olma gereksinimi gerek çalıştığı işletme dahilinde gerekse işletme haricinde kendini göstermektedir. İşletme dahilinde bu gereksinimlerin karşılanması, terfi, statü atama, ekip çalışması ve benzeri unsurları kapsayan motivasyon sistemiyle sağlanabilmektedir. Kişiye özel çalışma alanı, yeni ve teknolojik araç, gereçler gibi unsulardan yararlanıla bilinir. Bunun yanında ego gereksinimi insanın saygınlık, takdir görme ve kendini gerçekleştirme gereksinimidir. Terfi olma teşvik yetki devri, söz hakkı, eğitim imkanları ve benzeri araçlar bu gereksinimi karşılama adına kullanıla bilinirler (Sevinç, 2015:951).



5. ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırma gruplarının oluşturulması, kullanılan ölçme araçları ve verilerin analizinde izlenen sürece ilişkin açıklamalara ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

5.1 Araştırmanın Amacı

Şirketlerin genel amacı hem şirket hem de işçiler için kazan-kazan durumunu teşvik ederek iş yerinde olumlu çalışan davranışlarından yararlanabilmektir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkilerinin belirlenmesidir.

5.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreninde olan bu çalışma Türkiye’de İstanbul’un Üsküdar ilçesinde yer alan Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A. Ş. firmasının bilişim alanında faaliyet gösteren bir özel şirket çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırma kapsamında toplam 215 anket formu dağıtılmış, dağıtılan formlardan 204 geri dönmüştür. Çünkü Anketi dolduran katılımcıların, Araştırmanın örnekleminin evreni uygun olarak yansıttığı varsayılmıştır.

5.3 Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında yararlanılan veri toplama araçları hakkında aşağıda başlıklar altında bilgi verilmiştir.

5.3.1 Motivasyon ölçeği

Motivasyon Ölçeği, İki boyutlu 5’li Likertte 22 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekle ilgili sorulan sorular şu şekilde sıralanmıştır. İşinizle ilgili aşağıdaki durumlar sizi ne derece isteklendirir ve motive eder? Sorusunun cevabı olarak; “1-Hiç

isteklendirmez”, “2-Az isteklendirir”, “3-Orta derecede isteklendirir”, “4-Yüksek derecede isteklendirir”, “5- Çok yüksek derecede isteklendirir” gibi beş seçenek bulunmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değerleri sırasıyla, 896 ve 868’dir.

5.3.2 Liderlik davranış ölçeği

İdarecilerin teşhir etmiş oldukları önderlik tutumlarını tayin etmek için cephesinden yetiştirilen Liderlik Davranışları Ölçeği 4 boyutlu 5’li Likertte 36 maddeden oluşmaktadır. Sorusunun cevabı olarak; 1-Kesinlikle Katılıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum gibi beş seçenek bulunmaktadır.

5.4 Verilerin İstatiksel Analizi

Çalışmada yer alan sürekli değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ortalama, standart sapma, medyan, minimum ve maksimum değerleriyle, kategorik değişkenler frekans ve yüzde ile gösterilmiştir. Tüm veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk testi ile incelenmiştir. Normal dağılım gösteren değişkenlerin 2 grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi, normal dağılım göstermeyen değişkenlerin 2 grup karşılaştırmalarında Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Benzer şekilde, normal dağılım gösteren değişkenlerin 3 grup karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi, normal dağılım göstermeyen değişkenlerin 3 grup karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. 3 ve daha fazla grup karşılaştırmaları sonucunda anlamlı çıkan değişkenler için 2’li alt grup karşılaştırmalarında, normal dağılan değişkenler için Tukey testi, normal dağılım göstermeyen değişkenler için Bonferonni düzeltmeli Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Sürekli değişkenler arası ilişki Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Çalışmadaki tüm istatistiksel analizlerde p değeri 0,05’in altındaki karşılaştırmalar istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

5.5 Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle betimsel bulgular, sonrasında ise karşılaştırma bulgularına yer yerilmiştir.

5.5.1 Betimsel bulgular

Çizelge 5.1: Cinsiyet Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	112	54,9
	Erkek	92	45,1

Araştırmaya katılan çalışanların 112'si (%54,9) kadın, 92'si (%45,1) erkeklerden oluşmaktadır. Katılımda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Çizelge 5.2: Yaş Dağılımı

		n	%
Yaş	25 yaş altı	22	10,8
	25-29 yaş	96	47,1
	30-34 yaş	61	29,9
	35-39 yaş	15	7,4
	40 yaş ve üzeri	10	4,9

Araştırmaya katılan çalışanların 22'si (%10,8) 25 yaş altında, 96'sı (%47,1) 25-29 yaş arasında, 61'i (%29,9) 30-34 yaş arasında, 15'i (%7,4) 35-39 yaş arasında ve 10'u (%4,9) 40 yaş ve üzerindedir. Çalışanların yaş dağılımını gözlemleyecek olursak 30-34 yaş çalışan grubun diğerlerine oranla daha fazla katılımı olduğu saptanmıştır.

Çizelge 5.3: Medeni Durum Dağılımı

		n	%
Medeni Durum	Evli	96	47,1
	Bekar	108	52,9

Araştırmaya katılan çalışanların 96'sı (%47,1) evli, 108'i (%52,9) bekarlar olduğu görülmektedir. Katılım sağlayan çalışanların medeni durumuna göre bakıldığında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir.

Çizelge 5.4: Çocuk Sahibi Olma Durumu

		n	%
Çocuk Sahibi Olma	Evet	68	33,3
	Hayır	136	66,7

Araştırmaya katılan çalışanların 68'i (%33,3) çocuk sahibi olup 136'sı (%66,7) çocuk sahibi değildir. Katılım sağlayan çalışanlarda çoğunluğu çocuk sahibi olmayanlar oluşturmaktadır.

Çizelge 5.5: Eğitim Düzey Dağılımı

		n	%
Eğitim Düzeyi	Lise ve dengi	8	3,9
	Ön lisans	53	26
	Lisans	98	48
	Lisansüstü	42	20,6
	Doktora	3	1,5

Araştırmaya katılan çalışanların 8'i (%3,9) lise ve dengi, 53'ü (%26) önlisans, 98'i (%48) lisans, 42'si (%20,6) lisansüstü ve 3'ü (%1,5) doktora düzeyinde olduğu görülmektedir. Katılım sağlayan çalışanların eğitim düzey dağılımında çoğunluğu lisans mezunu olanlar oluşturmaktadır.

Çizelge 5.6: Mesleğin İsteyerek Seçilme Durumu

		n	%
Mesleğin İstenererek Seçilme Durumu	Evet	171	83,8
	Hayır	33	16,2

Araştırmaya katılan çalışanların 171' (%83,8) mesleğini isteyerek seçtiği, 33'ü (%16,2) mesleğini isteyerek seçmediği görülmektedir. Katılım sağlayan çalışanların mesleğini isteyerek seçme durumu anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Çizelge 5.7: Mesleği Kendine Uygun Bulma Durumu

		n	%
Mesleğin Uygun Olduğunu	Evet	161	78,9
Düşünme	Hayır	42	20,6

Araştırmaya katılan çalışanların 161'i mesleğinin kendine uygun olduğunu düşünürken, 42'si (%20,6) mesleğin kendisine uygun olmadığını düşünmektedir. Katılım sağlayan çalışanların mesleğini kendine uygun bulma durumu, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Çizelge 5.8: Mesleki Verimlilik Algısı

		n	%
Mesleki Verimlilik Algısı	İyi	100	49
	Orta	98	48
	Kötü	6	2,9

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki verimlilik algısına bakıldığında 100'ü (%49) iyi, 98'i (%48) ve 6'sının (%2,9) kötü olduğu görülmektedir. Katılım sağlayan çalışanların mesleki verimlilik algısı anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.9: Gelecekte Meslekte Yükselmeye Yönelik İnanç

		n	%
Gelecekte Meslekte	Evet	127	62,3
Yükselme İnanç	Hayır	77	37,7

Araştırmaya katılan çalışanların gelecekte meslekte yükselmeye yönelik inanç durumuna bakıldığında 127'sinin (%62,3) inancının olduğunu, 77'sinin (%37,7) inancının olmadığını görülmektedir. Katılım sağlayan çalışanların çoğunluğu gelecekte mesleki yükselme inancı içinde oldukları saptanmıştır.

Çizelge 5.10: Meslektaşların Destek Verme Durumu

		n	%
Meslektaşların Destek Verme Durumu	Evet	127	62,3
	Hayır	77	37,7

Araştırmaya katılan çalışanların meslektaş desteğine yönelik düşünceleri değerlendirildiğinde 127'sinin (%62,3) destek gördüğü, 77'sinin (%37,7) destek görmediği gözlenmiştir. . Katılımda meslektaşların destek verme durumuna göre anlamlı bir farklılık gözlenmiştir.

Çizelge 5.11: Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi

		n	%
Şuanki Kurumdaki Hizmet Süresi	1 yıldan az	34	16,7
	1-5 yıl	129	63,2
	6-10 yıl	31	15,2
	11-15 yıl	7	3,4
	16-20 yıl	1	0,5
	20 yıl ve üstü	2	1

Araştırmaya katılan çalışanların 34'ün (%16,7) 1 yıldan az, 129'u (%63,2) 1-5 yıl, 31'i (%15,2) 6-10 yıl, 7'si (%3,4) 11-15 yıl, 1'i (%0,5) 16-20 yıl ve 2'si (%1) 20 yıl ve üstü mevcut kurumda çalışma süresinin olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.12: Toplam Hizmet Süresi

		n	%
Toplam Hizmet Süresi	1 yıldan az	13	6,4
	1-5 yıl	109	53,4
	6-10 yıl	53	26
	11-15 yıl	17	8,3
	16-20 yıl	5	2,5
	20 yıl ve üstü	7	3,4

Araştırmaya katılan çalışanların 13'ü (%6,4) 1 yıldan az, 109'u (%53,4) 1-5 yıl, 53'ü (%26) 6-10 yıl, 17'si (%8,3) 11-15 yıl, 'i (%2,5) 16-20 yıl ve 7'si (%3,4) 20 yıl ve üstü toplam çalışma süresinin olduğu görülmektedir.

5.5.2 Karşılaştırma bulguları

Çizelge 5.13: Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar

		Cinsiyet	Ort.	SS	f	p
Motivasyon	İçsel Motivasyon	Kadın	4,50	0,33	1,535	0,127
		Erkek	4,16	0,56		
	Dışsal Motivasyon	Kadın	4,32	0,46	2,297	0,250
		Erkek	4,26	0,59		
Liderlik Davranışları	Destekleyici Liderlik	Kadın	4,24	0,53	0,025	0,059
		Erkek	4,06	0,51		
	Yönlendirici Liderlik	Kadın	4,34	0,46	1,682	0,174
		Erkek	4,11	0,53		
	Başarı Yönelimli Liderlik	Kadın	4,42	0,54	0,583	0,409
		Erkek	4,16	0,63		
	Katılımcı Liderlik	Kadın	4,10	0,75	0,032	0,469
		Erkek	4,14	0,61		

Liderlik davranışı ve motivasyon ölçekleri toplam puan ortalamaları cinsiyet bakımından herhangi bir değişiklik arz etmediği bu doğrultuda cinsiyetin liderlik davranışları ve motivasyon üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmüştür.

Çizelge 5.14: Yaşa Göre Karşılaştırmalar

		Yaş	Ort.	SS	f	p
Motivasyon	İçsel Motivasyon	25 yaş altı	4,50	0,33	3,812	0,005
		25-29 yaş	4,16	0,56		
		30-34 yaş	4,01	0,55		
		35-39 yaş	4,32	0,52		
		40 yaş ve üzeri	4,30	0,27		
	Dışsal Motivasyon	25 yaş altı	4,32	0,46	0,833	0,506
		25-29 yaş	4,26	0,59		
		30-34 yaş	4,18	0,66		
		35-39 yaş	4,46	0,45		
		40 yaş ve üzeri	4,39	0,38		
Liderlik Davranışları	Destekleyici Liderlik	25 yaş altı	4,24	0,53	3,800	0,005
		25-29 yaş	4,06	0,51		
		30-34 yaş	4,01	0,60		
		35-39 yaş	4,52	0,43		
		40 yaş ve üzeri	4,32	0,23		
	Yönlendirici Liderlik	25 yaş altı	4,34	0,46	4,392	0,002
		25-29 yaş	4,11	0,53		
		30-34 yaş	4,22	0,49		
		35-39 yaş	4,59	0,33		
		40 yaş ve üzeri	4,48	0,29		
	Başarı Yönelimli Liderlik	25 yaş altı	4,42	0,54	2,496	0,044
		25-29 yaş	4,16	0,63		
		30-34 yaş	4,23	0,64		
		35-39 yaş	4,56	0,41		
		40 yaş ve üzeri	4,50	0,30		
	Katılımcı Liderlik	25 yaş altı	4,10	0,75	2,876	0,024
		25-29 yaş	4,14	0,61		
		30-34 yaş	4,18	0,64		
		35-39 yaş	4,69	0,41		
		40 yaş ve üzeri	4,36	0,61		

Liderlik davranışı ölçeği toplam puan ortalamalar yaş bakımından değişiklik gösterip göstermediği değerlendirilmek istenmiştir. İçsel motivasyon toplam puan ortalaması yaş bakımından anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). 25-29 yaş grubu içsel motivasyonu en yüksek olan grup iken 40 yaş ve üzeri grup içsel motivasyonu en düşük olan grup olduğu belirlenmiştir. Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması yaş bakımından anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Motivasyon ölçeği toplam puan ortalamalar yaş bakımından değişiklik gösterip göstermediği değerlendirilmek istenmiştir. Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$).

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması en yüksek olan grup 35-39 yaş iken Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması en düşük olan gurubun 30-34 yaş olduğu görülmüştür.

Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması en yüksek olan gurubun 35-39 yaş olduğu en düşük olan gurubun 25-29 yaş olduğu görülmüştür.

Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından en yüksek olan gurubun 35-39 yaş en düşük olan gurubun 25-29 yaş olduğu görülmüştür.

Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından en yüksek olan gurubun 35-39 yaş en düşük olan gurubun 25 yaş altı olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.15: Medeni Duruma Göre Karşılaştırmalar

		Durum	Ort.	SS	f	p
Motivasyon	İçsel Motivasyon	Evli	4,19	0,49	2,451	0,623
		Bekar	4,15	0,58		
	Dışsal Motivasyon	Evli	4,40	0,56	0,237	0,001
		Bekar	4,14	0,58		
Liderlik Davranışları	Destekleyici Liderlik	Evli	4,19	0,52	0,964	0,044
		Bekar	4,04	0,55		
	Yönlendirici Liderlik	Evli	4,32	0,45	1,528	0,008
		Bekar	4,13	0,54		
	Başarı Yönelimli Liderlik	Evli	4,33	0,55	2,949	0,108
		Bekar	4,19	0,65		
	Katılımcı Liderlik	Evli	4,34	0,59	0,008	0,002
		Bekar	4,07	0,65		

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması medeni durum bakımından evli olan bireylerde bekar olan bireylere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması medeni durum bakımından evli olan bireylerde bekar olan bireylere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması medeni durum bakımından evli olan bireylerde bekar olan bireylere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması medeni durum bakımından evli olan bireylerde bekar olan bireylere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda genel olarak medeni durumun liderlik davranışı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğu ve evli bireylerin toplam puan ortalamalarının bekar bireylere oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 5.16: Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Karşılaştırmalar

		Çocuk Varlığı	Ort.	SS	f	p
Motivasyon	İçsel Motivasyon	Evet	4,14	0,52	0,356	0,674
		Hayır	4,18	0,55		
	Dışsal Motivasyon	Evet	4,40	0,53	0,241	0,021
		Hayır	4,20	0,60		
Liderlik Davranışları	Destekleyici Liderlik	Evet	4,23	0,53	0,101	0,026
		Hayır	4,05	0,54		
	Yönlendirici Liderlik	Evet	4,37	0,42	3,369	0,003
		Hayır	4,14	0,53		
	Başarı Yönelimli Liderlik	Evet	4,39	0,55	2,581	0,021
		Hayır	4,19	0,63		
	Katılımcı Liderlik	Evet	4,38	0,59	0,000	0,005
		Hayır	4,11	0,64		

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından çocuğu olan çalışanların çocuğu olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından çocuğu olan çalışanların çocuğu olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından çocuğu olan çalışanların çocuğu olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından çocuğu olan çalışanların çocuğu olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından çocuğu olan çalışanların çocuğu olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bu doğrultuda genel olarak çocuk sahibi olma durumun liderlik davranışı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğu ve çocuğu olanların toplam puan ortalamalarının çocuğu olmayanlara oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 5.17: Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırmalar

		Eğitim Durumu	Ort.	SS	f	p
Motivasyon	İçsel Motivasyon	Lise ve dengi	4,19	0,63	5,956	0,000
		Önlisans	3,90	0,56		
		Lisans	4,32	0,45		
		Lisansüstü	4,14	0,58		
		Doktora	4,48	0,43		
		Lise ve dengi	4,27	0,36		
	Dışsal Motivasyon	Önlisans	4,14	0,61	1,526	0,196
		Lisans	4,35	0,54		
		Lisansüstü	4,20	0,66		
		Doktora	4,61	0,38		
		Lise ve dengi	3,89	0,58		
		Önlisans	4,02	0,63		
Liderlik Davranışları	Destekleyici Liderlik	Lisans	4,15	0,50	1,110	0,353
		Lisansüstü	4,20	0,52		
		Doktora	4,15	0,43		
		Lise ve dengi	4,24	0,50		
		Önlisans	4,20	0,50		
		Lisans	4,20	0,53		
	Yönlendirici Liderlik	Lisansüstü	4,30	0,49	0,388	0,817
		Doktora	4,08	0,58		
		Lise ve dengi	4,27	0,55		
		Önlisans	4,15	0,67		
		Lisans	4,31	0,55		
		Lisansüstü	4,32	0,59		
Başarı Yönelimli Liderlik	Doktora	3,38	1,15	2,369	0,054	
	Lise ve dengi	4,10	0,71			
	Önlisans	4,06	0,71			
	Lisans	4,22	0,60			
	Lisansüstü	4,38	0,54			
	Doktora	3,60	1,04			
Katılımcı Liderlik				2,244	0,066	

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$).

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından en yüksek olan grubun doktora olduğu en düşük olan grubun ön lisans olduğu belirlenmiştir.

Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Çizelge 5.18: Mesleğin İsteyerek Seçilme Durumuna Göre Karşılaştırmalar

		Meslek Seçimi	Ort.	SS	f	p
Motivasyon	İçsel Motivasyon	Evet	4,16	0,55	0,535	0,863
		Hayır	4,18	0,52		
	Dışsal Motivasyon	Evet	4,26	0,60	2,082	0,915
		Hayır	4,27	0,52		
Liderlik Davranışları	Destekleyici Liderlik	Evet	4,12	0,53	2,468	0,813
		Hayır	4,09	0,63		
	Yönlendirici Liderlik	Evet	4,22	0,51	0,01	0,841
		Hayır	4,20	0,51		
	Başarı Yönelimli Liderlik	Evet	4,27	0,59	2,232	0,352
		Hayır	4,16	0,70		
	Katılımcı Liderlik	Evet	4,24	0,61	0,938	0,043
		Hayır	3,99	0,75		

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$).

Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından mesleğini isteyerek seçen çalışanların toplam puan ortalamalarının, mesleğini istemeyerek seçen çalışanların toplam puan ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.19: Mesleki Uygunluğa Göre Karşılaştırmalar

		Mesleki Uygunluk	Ort.	SS	f	p
Motivasyon	İçsel Motivasyon	Evet	4,22	0,52	1,046	0,005
		Hayır	3,96	0,58		
	Dışsal Motivasyon	Evet	4,27	0,60	1,370	0,843
		Hayır	4,25	0,54		
Liderlik Davranışları	Destekleyici Liderlik	Evet	4,11	0,53	1,810	0,888
		Hayır	4,10	0,61		
	Yönlendirici Liderlik	Evet	4,22	0,50	0,162	0,972
		Hayır	4,22	0,53		
	Başarı Yönelimli Liderlik	Evet	4,26	0,59	2,096	0,689
		Hayır	4,22	0,68		
	Katılımcı Liderlik	Evet	4,20	0,62	0,193	0,813
		Hayır	4,18	0,69		

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). İçsel motivasyon toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından mesleğe uygun olduğunu düşünen çalışanların mesleğe uygun olmadığını düşünen çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Çizelge 5.20: Meslekte Yükselme İnancına Göre Karşılaştırmalar

		Yükselme İnancı	Ort.	SS	f	p
Motivasyon	İçsel Motivasyon	Evet	4,33	0,45	6,209	0,000
		Hayır	3,91	0,57		
	Dışsal Motivasyon	Evet	4,36	0,52	2,329	0,003
		Hayır	4,11	0,65		
Liderlik Davranışları	Destekleyici Liderlik	Evet	4,17	0,48	6,679	0,067
		Hayır	4,02	0,62		
	Yönlendirici Liderlik	Evet	4,24	0,48	2,489	0,521
		Hayır	4,19	0,55		
	Başarı Yönelimli Liderlik	Evet	4,28	0,57	1,634	0,423
		Hayır	4,21	0,66		
	Katılımcı Liderlik	Evet	4,25	0,60	0,039	0,180
		Hayır	4,12	0,69		

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancına bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). İçsel motivasyon toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancına bakımından inancı olan çalışanların inancı olmayan çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancına bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Dışsal

motivasyon toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancına bakımından inancı olan çalışanların inancı olmayan çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Genel olarak meslekte yükselme inancının motivasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancına bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancına bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancına bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancına bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Çizelge 5.21: Mesleki Verim Algısına Göre Karşılaştırmalar

		Mesleki Verim	Ort.	SS	f	p
Motivasyon	İçsel Motivasyon	İyi	4,33	0,39	10,027	0,000
		Orta	4,02	0,62		
		Kötü	3,83	0,41		
	Dışsal Motivasyon	İyi	4,39	0,49	7,007	0,001
		Orta	4,18	0,60		
		Kötü	3,65	1,10		
Liderlik Davranışları	Destekleyici Liderlik	İyi	4,18	0,49	7,421	0,001
		Orta	4,08	0,55		
		Kötü	3,27	0,78		
	Yönlendirici Liderlik	İyi	4,28	0,45	1,849	0,160
		Orta	4,16	0,54		
		Kötü	4,04	0,63		
	Başarı Yönelimli Liderlik	İyi	4,27	0,56	0,254	0,776
		Orta	4,23	0,65		
		Kötü	4,40	0,73		
	Katılımcı Liderlik	İyi	4,29	0,63	1,865	0,158
		Orta	4,11	0,63		
		Kötü	4,17	0,79		

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$).

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından iyi olanların en yüksek sonrasında orta ve en sonda da kötü olanların geldiği görülmektedir.

Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$).

Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından iyi olanların en yüksek sonrasında orta ve en sonda da kötü olanların geldiği görülmektedir.

Genel olarak mesleki verim algısının motivasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Mesleki verim algısı arttıkça motivasyonun da arttığı ortadadır.

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$).

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından en yüksek sonrasında orta ve en sonda da kötü olanların geldiği görülmektedir.

Genel olarak mesleki verim algısının destekleyici liderlik davranışı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Mesleki verim algısı arttıkça destekleyici liderlik davranışının da arttığı ortadadır.

Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Çizelge 5.22: Meslektaş Desteğinin Varlık Durumuna Göre Karşılaştırmalar

		Meslektaş Desteği	Ort.	SS	f	p
Motivasyon	İçsel Motivasyon	Evet	4,35	0,43	9,094	0,000
		Hayır	3,88	0,57		
	Dışsal Motivasyon	Evet	4,33	0,51	3,844	0,047
		Hayır	4,16	0,67		
Liderlik Davranışları	Destekleyici Liderlik	Evet	4,18	0,48	6,210	0,030
		Hayır	4,01	0,61		
	Yönlendirici Liderlik	Evet	4,23	0,49	1,084	0,599
		Hayır	4,19	0,54		
	Başarı Yönelimli Liderlik	Evet	4,27	0,59	0,373	0,746
		Hayır	4,24	0,64		
	Katılımcı Liderlik	Evet	4,25	0,62	0,206	0,139
		Hayır	4,11	0,65		

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$).

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından meslektaşlarından destek aldığını düşünen çalışanların, destek almadığını düşünen çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$).

Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından meslektaşlarından destek aldığını düşünen çalışanların, destek almadığını düşünen çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mektaş desteğinin varlık durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$).

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması ektaş desteğinin varlık durumu bakımından meslektaşlarından destek aldığını düşünen çalışanların, destek almadığını düşünen çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Çizelge 5.23: Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırmalar

		Kurumdaki Süre	Ort.	SS	f	p
Motivasyon	İçsel Motivasyon	1 yıldan az	4,26	0,51	0,501	0,775
		1-5 yıl	4,15	0,55		
		6-10 yıl	4,09	0,56		
		11-15 yıl	4,22	0,51		
		16-20 yıl	4,64	.		
	Dışsal Motivasyon	20 yıl ve üstü	4,27	0,26	1,227	0,301
		1 yıldan az	4,24	0,48		
		1-5 yıl	4,32	0,57		
		6-10 yıl	4,10	0,69		
		11-15 yıl	4,05	0,72		
Liderlik Davranışları	Destekleyici Liderlik	16-20 yıl	.	.	0,666	0,649
		20 yıl ve üstü	4,14	0,06		
		1 yıldan az	4,10	0,48		
		1-5 yıl	4,11	0,55		
		6-10 yıl	4,05	0,57		
	Yönlendirici Liderlik	11-15 yıl	4,29	0,68	0,890	0,489
		16-20 yıl	4,91	.		
		20 yıl ve üstü	4,14	0,06		
		1 yıldan az	4,08	0,56		
		1-5 yıl	4,24	0,51		
Başarı Yönelimli Liderlik	Katılımcı Liderlik	6-10 yıl	4,22	0,46	0,617	0,687
		11-15 yıl	4,36	0,34		
		16-20 yıl	4,77	.		
		20 yıl ve üstü	4,38	0,33		
		1 yıldan az	4,28	0,62		
	Başarı Yönelimli Liderlik	1-5 yıl	4,23	0,65	0,881	0,495
		6-10 yıl	4,22	0,43		
		11-15 yıl	4,61	0,31		
		16-20 yıl	4,14	.		
		20 yıl ve üstü	4,50	0,10		
Başarı Yönelimli Liderlik	Katılımcı Liderlik	1 yıldan az	4,01	0,72	0,881	0,495
		1-5 yıl	4,26	0,63		
		6-10 yıl	4,17	0,54		
		11-15 yıl	4,20	0,77		
		16-20 yıl	4,00	.		
	Katılımcı Liderlik	20 yıl ve üstü	4,00	0,00		

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması mevcut kurumdaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması mevcut kurumdaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mevcut kurumdaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mevcut kurumdaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması mevcut kurumdaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması mevcut kurumdaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Genel olarak mevcut kurumdaki çalışma süresinin liderlik davranışında istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olmadığı söylenebilir.

Çizelge 5.24: Toplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırmalar

		Toplam Süre	Ort.	SS	f	p
Motivasyon	İçsel Motivasyon	1 yıldan az	4,48	0,38	1,624	0,155
		1-5 yıl	4,10	0,60		
		6-10 yıl	4,21	0,48		
		11-15 yıl	4,06	0,48		
		16-20 yıl	4,33	0,38		
		20 yıl ve üstü	4,39	0,21		
	Dışsal Motivasyon	1 yıldan az	4,24	0,40	0,618	0,687
		1-5 yıl	4,24	0,58		
		6-10 yıl	4,32	0,58		
		11-15 yıl	4,10	0,77		
		16-20 yıl	4,39	0,45		
		20 yıl ve üstü	4,50	0,39		
	Destekleyici Liderlik	1 yıldan az	4,20	0,51	1,247	0,289
		1-5 yıl	4,05	0,59		
		6-10 yıl	4,14	0,41		
		11-15 yıl	4,20	0,68		
		16-20 yıl	4,53	0,37		
		20 yıl ve üstü	4,29	0,23		
	Yönlendirici Liderlik	1 yıldan az	4,16	0,51	1,202	0,310
		1-5 yıl	4,17	0,56		
		6-10 yıl	4,25	0,39		
		11-15 yıl	4,27	0,56		
		16-20 yıl	4,52	0,34		
		20 yıl ve üstü	4,52	0,27		
Liderlik Davranışları	Başarı Yönelimli Liderlik	1 yıldan az	4,65	0,41	1,758	0,123
		1-5 yıl	4,19	0,66		
		6-10 yıl	4,24	0,51		
		11-15 yıl	4,29	0,73		
		16-20 yıl	4,34	0,28		
		20 yıl ve üstü	4,55	0,25		
	Katılımcı Liderlik	1 yıldan az	4,09	0,73	0,467	0,800
		1-5 yıl	4,16	0,68		
		6-10 yıl	4,27	0,52		
		11-15 yıl	4,19	0,71		
		16-20 yıl	4,24	0,71		
		20 yıl ve üstü	4,43	0,51		

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması toplam çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması toplam çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Genel olarak toplam çalışma süresinin motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olmadığı söylenebilir.

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması toplam çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması toplam çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması toplam çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması toplam çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Genel olarak toplam çalışma süresinin liderlik davranışında istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olmadığı söylenebilir.

5.5.3 Güvenirlik bulguları

Çizelge 5.25: Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Crombach Alpha
İçsel Motivasyon	0,884
Dışsal Motivasyon	0,868
Destekleyici Liderlik	0,870
Yönlendirici Liderlik	0,860
Başarı Yönelim	0,862
Katılımcı Liderlik	0,870

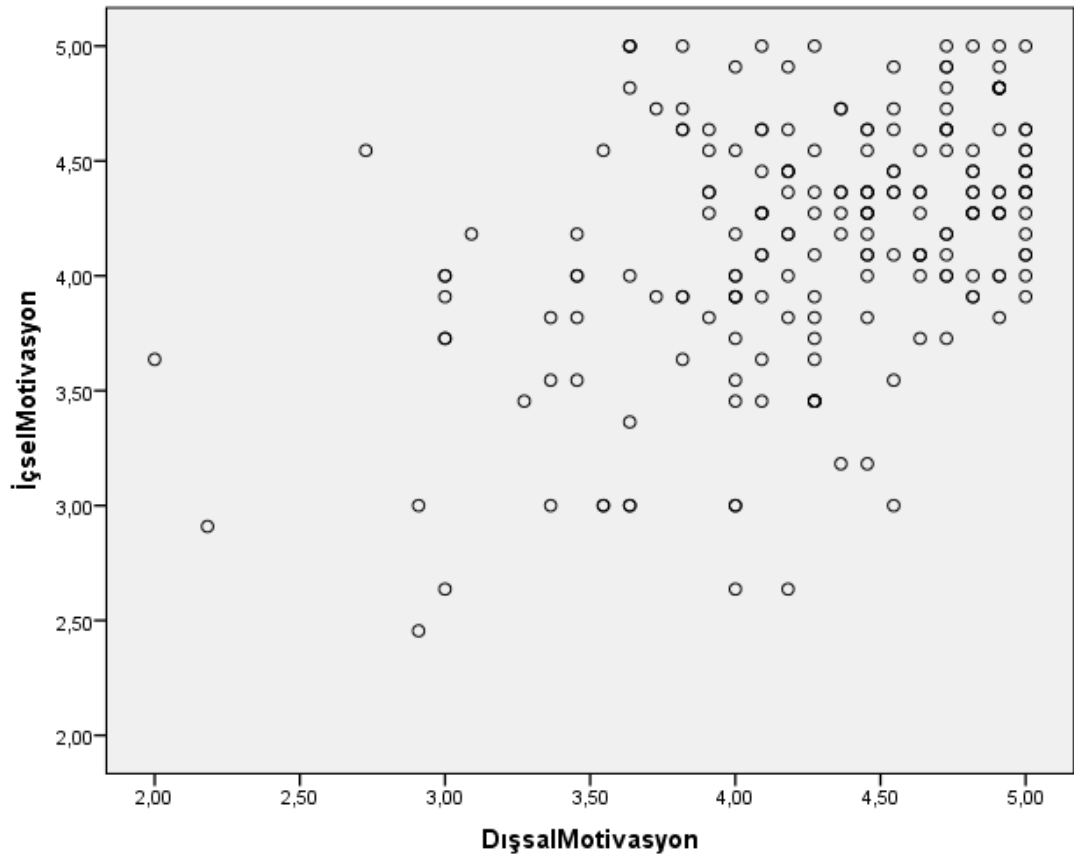
Ölçeklerin Crombach Alpha değerlerine bakıldığında İçsel Motivasyonun 0,884, Dışsal Motivasyonun 0,868, Destekleyici Liderliğinin 0,870, Yönlendirici Liderliğinin 0,860, Başarı Yönelimli Liderliğin 0,862 ve Katılımcı Liderliğin 0,870 olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

5.5.4 Ölçekler arası ilişki bulguları

Çizelge 5.26: Ölçekler Arasındaki İlişki Durumu

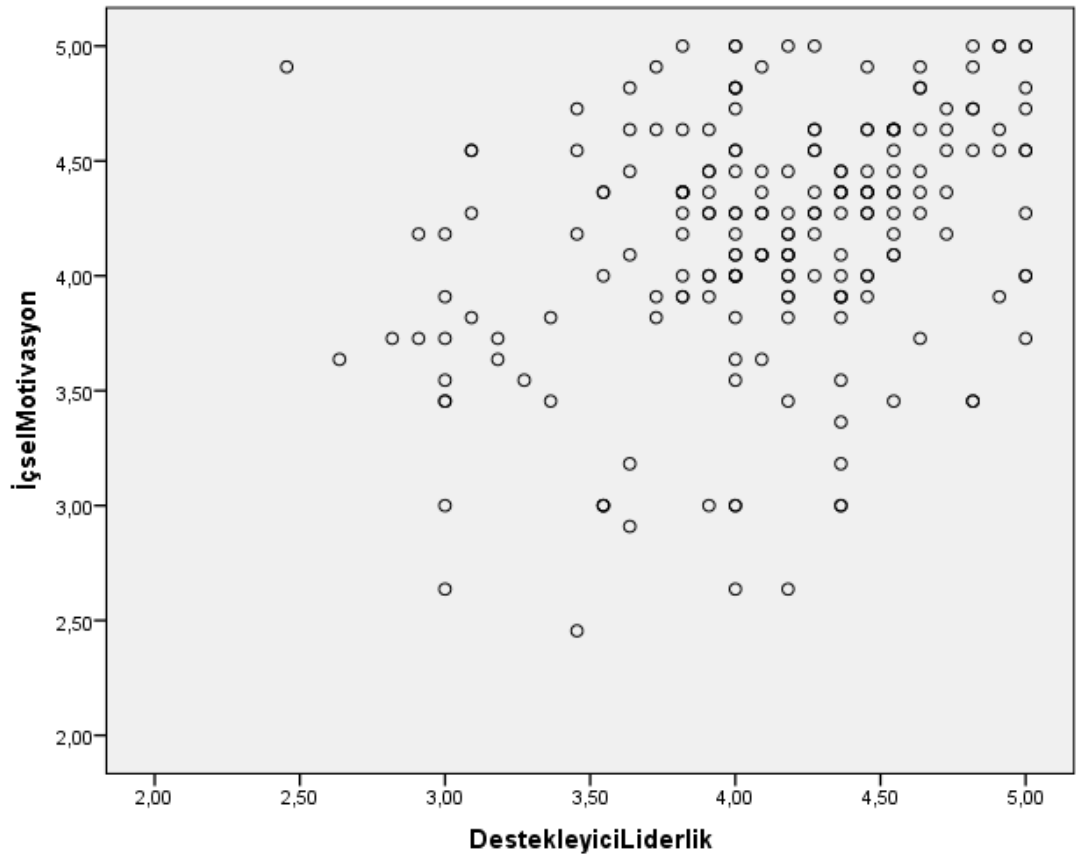
	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Destekleyici Liderlik	Yönlendirici Liderlik	Başarı Yönelim	Katılımcı Liderlik
İçsel Motivasyon	1,000	0,415	0,333	0,231	0,247	0,207
Dışsal Motivasyon	0,415	1,000	0,310	0,437	0,386	0,378
Destekleyici Liderlik	0,333	0,310	1,000	0,524	0,468	0,429
Yönlendirici Liderlik	0,231	0,437	0,524	1,000	0,637	0,537
Başarı Yönelim	0,247	0,386	0,468	0,637	1,000	0,622
Katılımcı Liderlik	0,207	0,378	0,429	0,537	0,622	1,000

Liderlik davranışı ile motivasyon arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Buna göre;



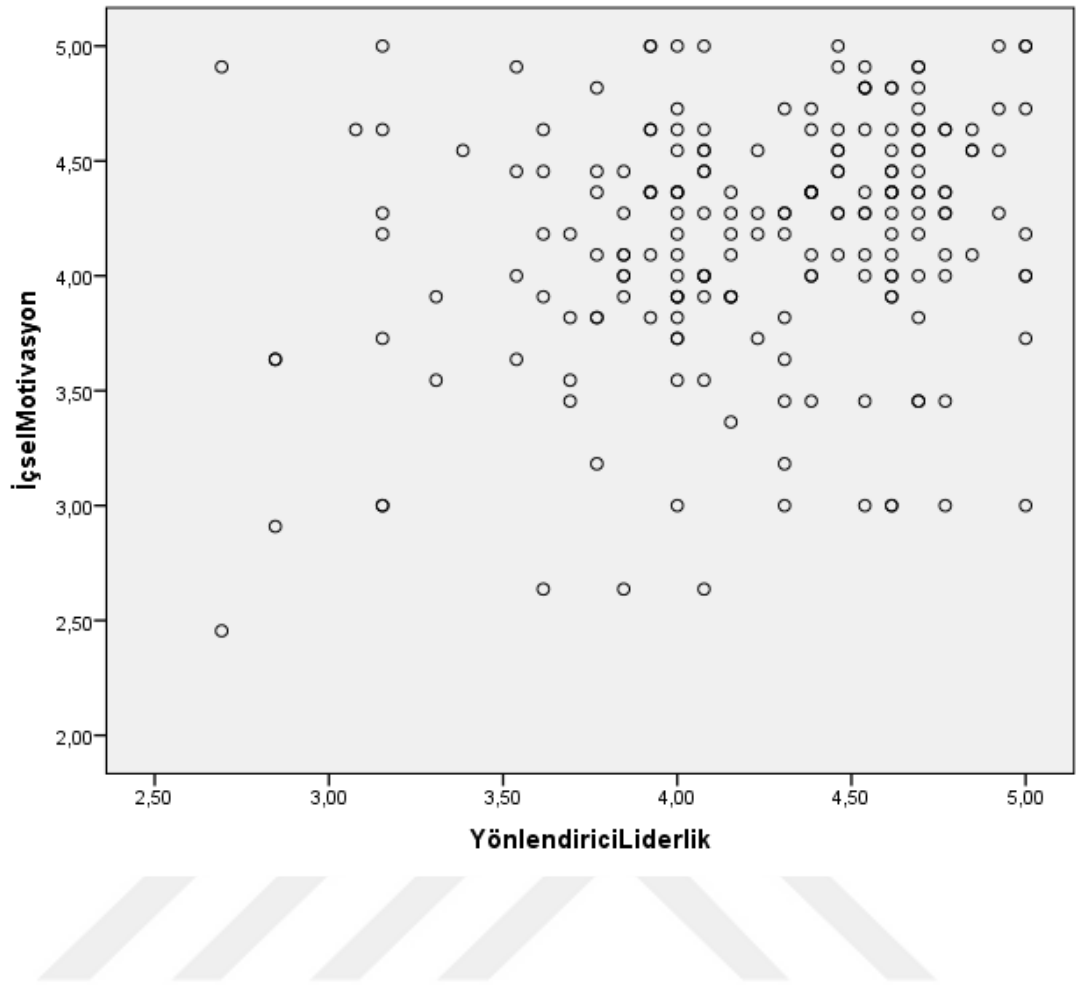
Şekil 5.1: İçsel Motivasyon İle Dışsal Motivasyon Arasındaki İlişki Durumu

İçsel Motivasyon ile Dışsal Motivasyon arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. İçsel Motivasyon ile Dışsal Motivasyon arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.



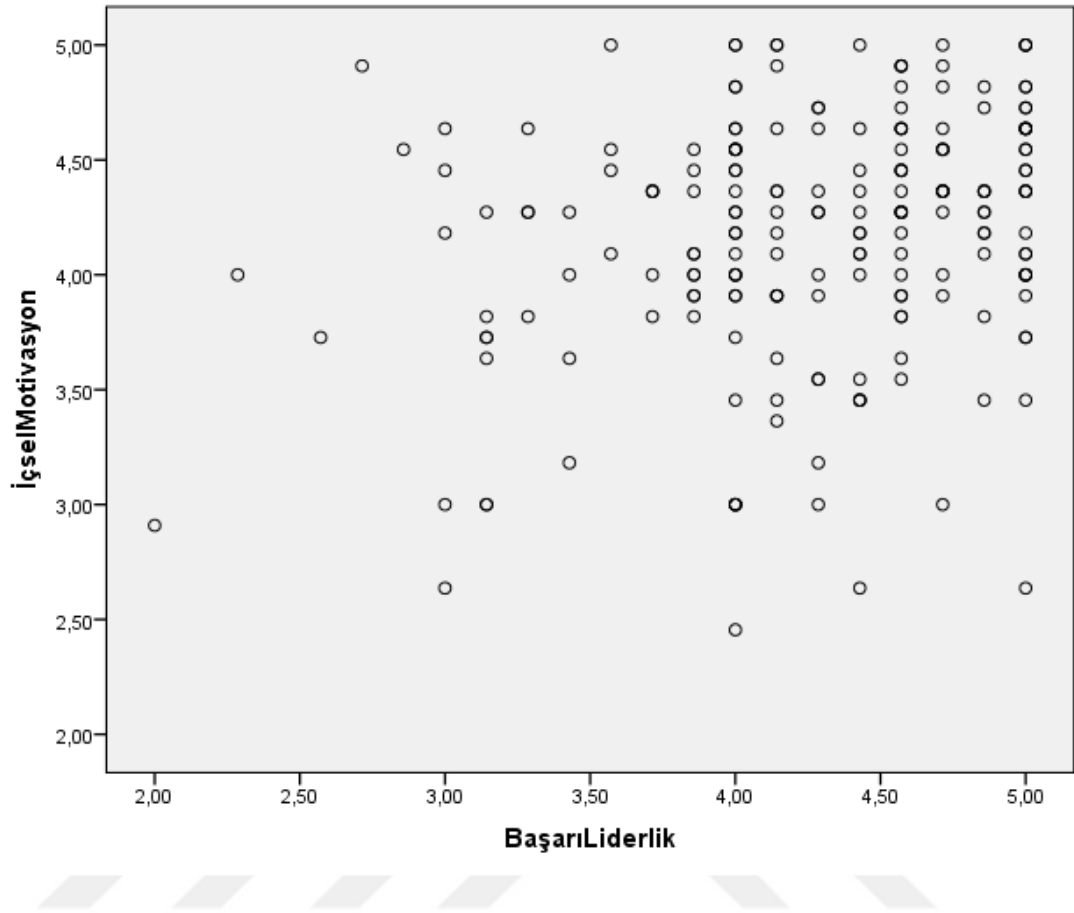
Şekil 5.2: İçsel Motivasyon İle Destekleyici Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu

İçsel Motivasyon ile Destekleyici Liderlik arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. İçsel Motivasyon ile Destekleyici Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.



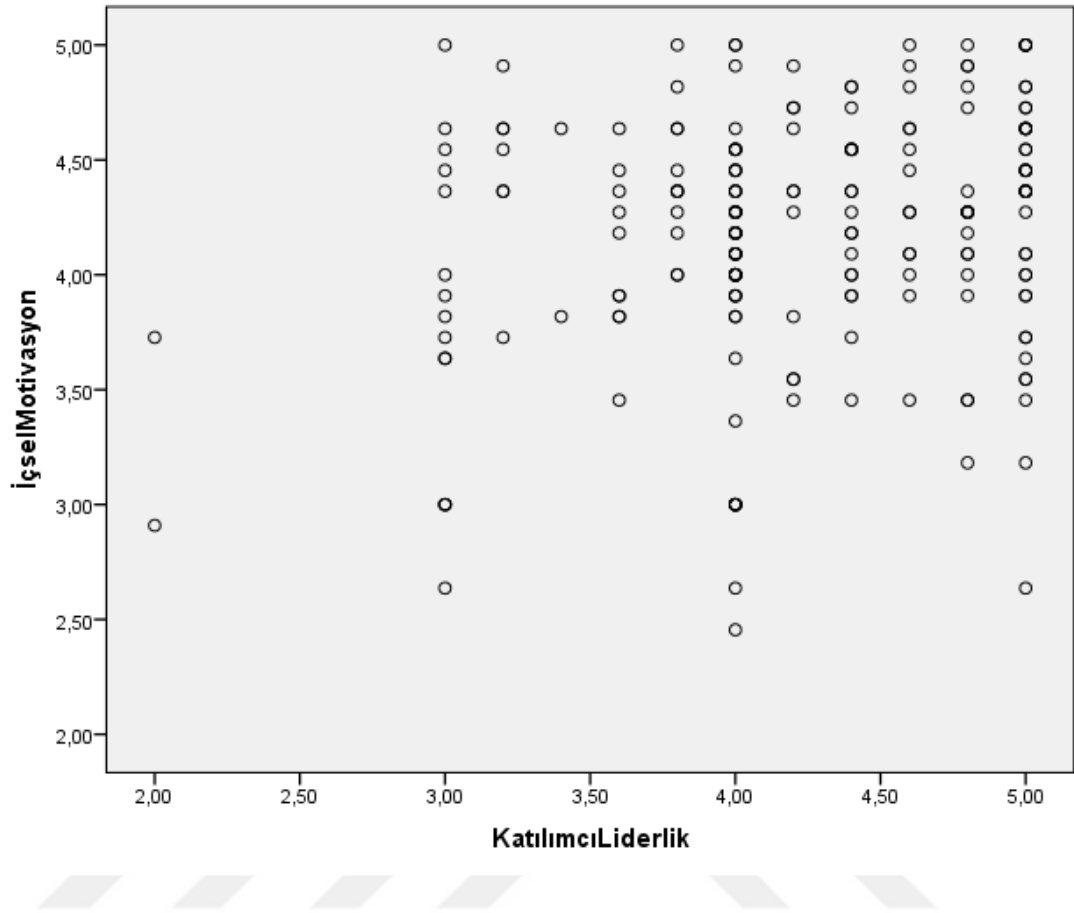
Şekil 5.3: İçsel Motivasyon ile Yönlendirici Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu

İçsel Motivasyon ile Yönlendirici Liderlik arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. İçsel Motivasyon ile Yönlendirici Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.



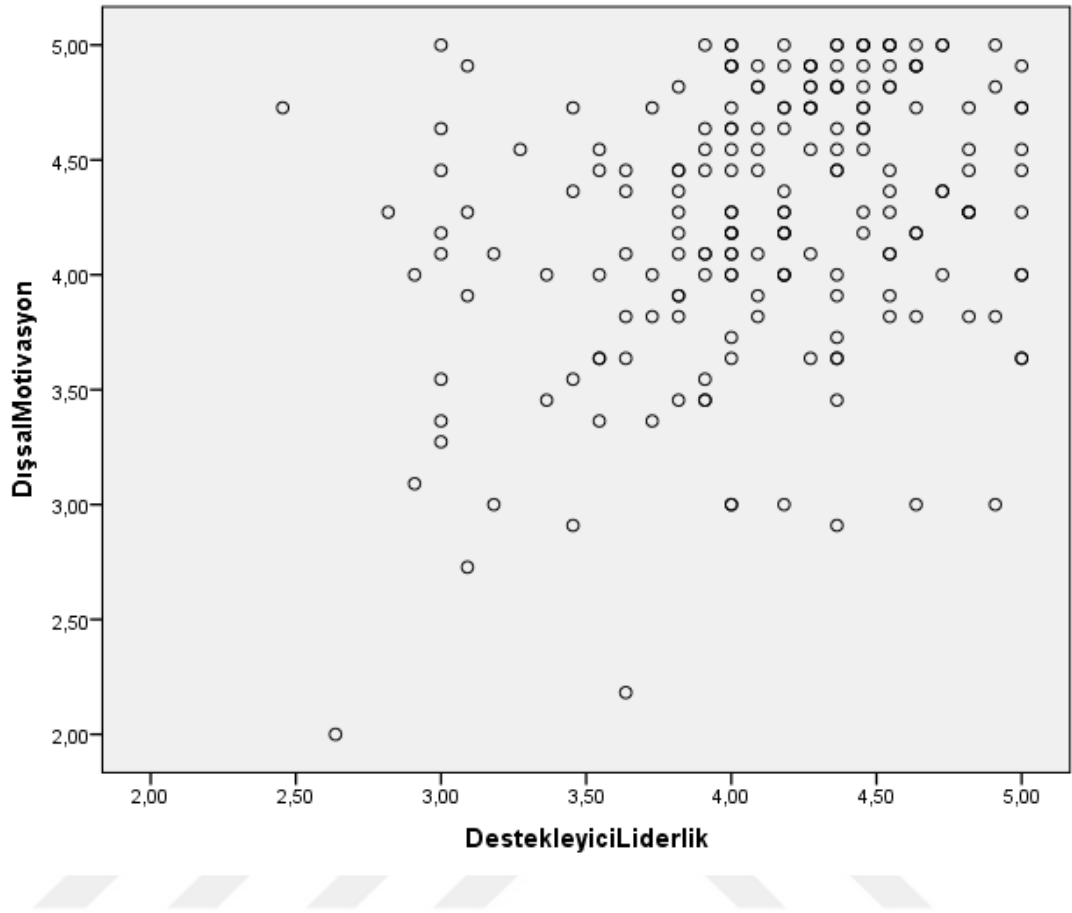
şekil 5.4: İçsel Motivasyon ile Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu

İçsel Motivasyon ile Başarı Yönelimli Liderlik arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. İçsel Motivasyon ile Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde çok zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.



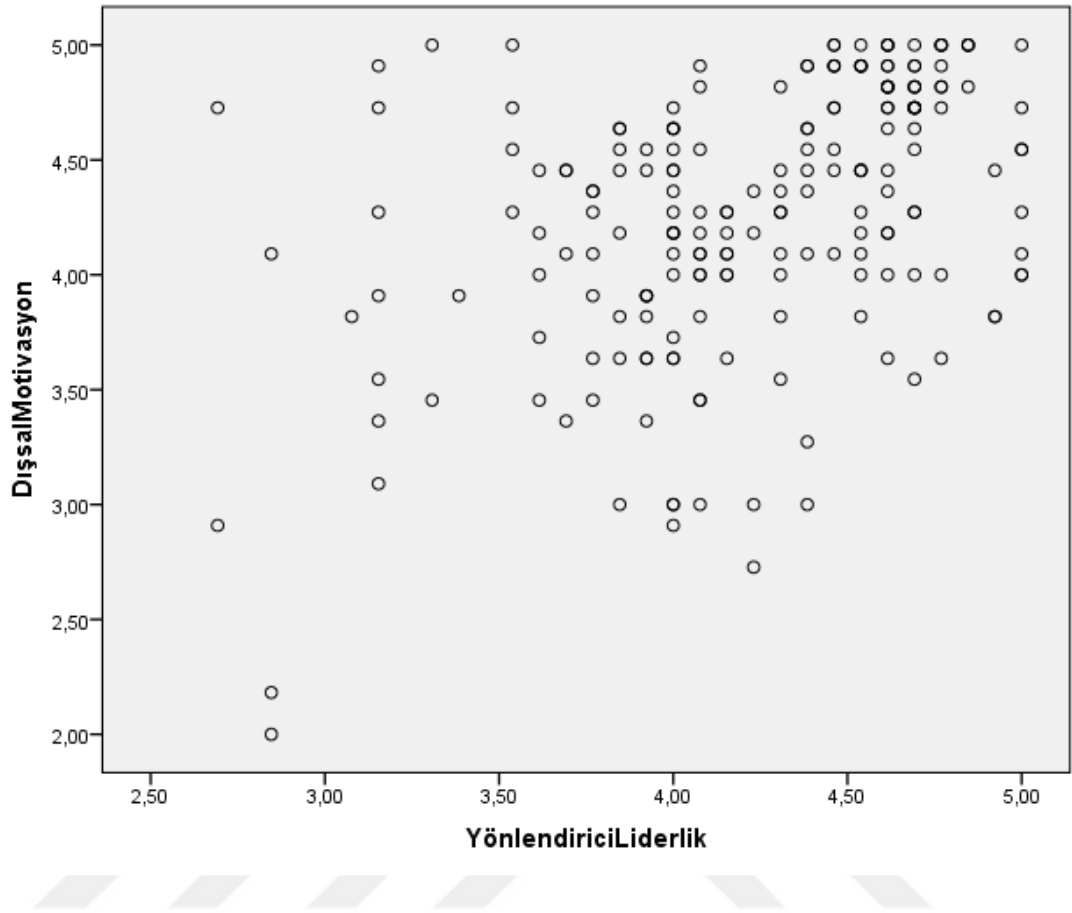
Şekil 5.5: İçsel Motivasyon ile Katılımcı Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu

İçsel Motivasyon ile Katılımcı Liderlik arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. İçsel Motivasyon ile Katılımcı Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde çok zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.



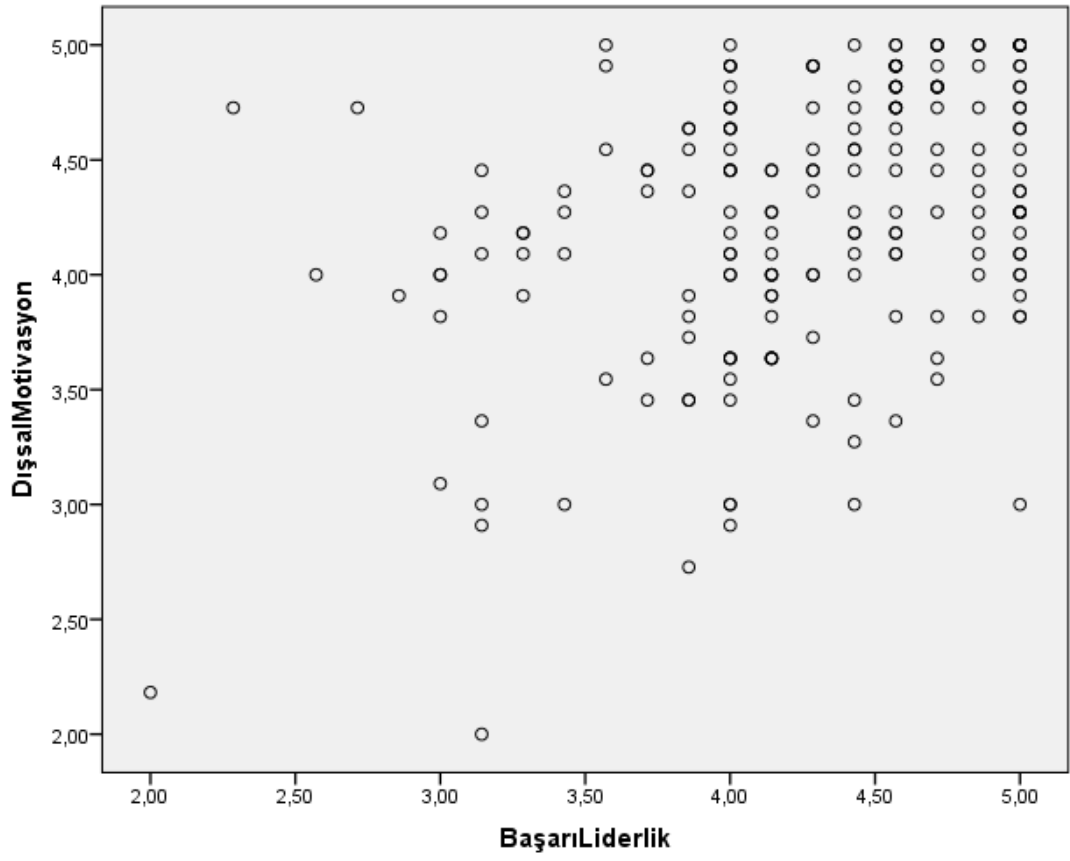
Şekil 5.6: Dışsal Motivasyon ile Destekleyici Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu

Dışsal Motivasyon ile Destekleyici Liderlik Davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Dışsal Motivasyon ile Destekleyici Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.



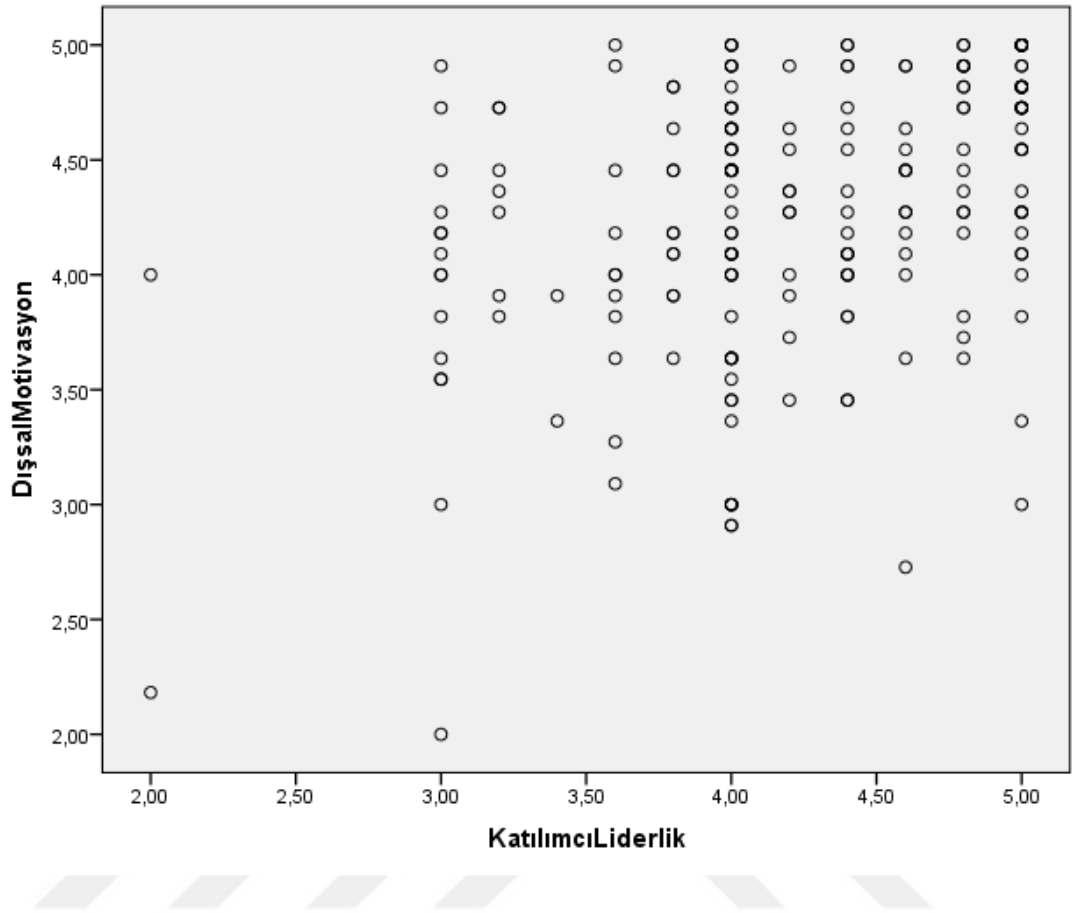
Şekil 5.7: Dışsal Motivasyon ile Yönlendirici Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu

Dışsal Motivasyon ile Yönlendirici Liderlik Davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Dışsal Motivasyon ile Yönlendirici Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.



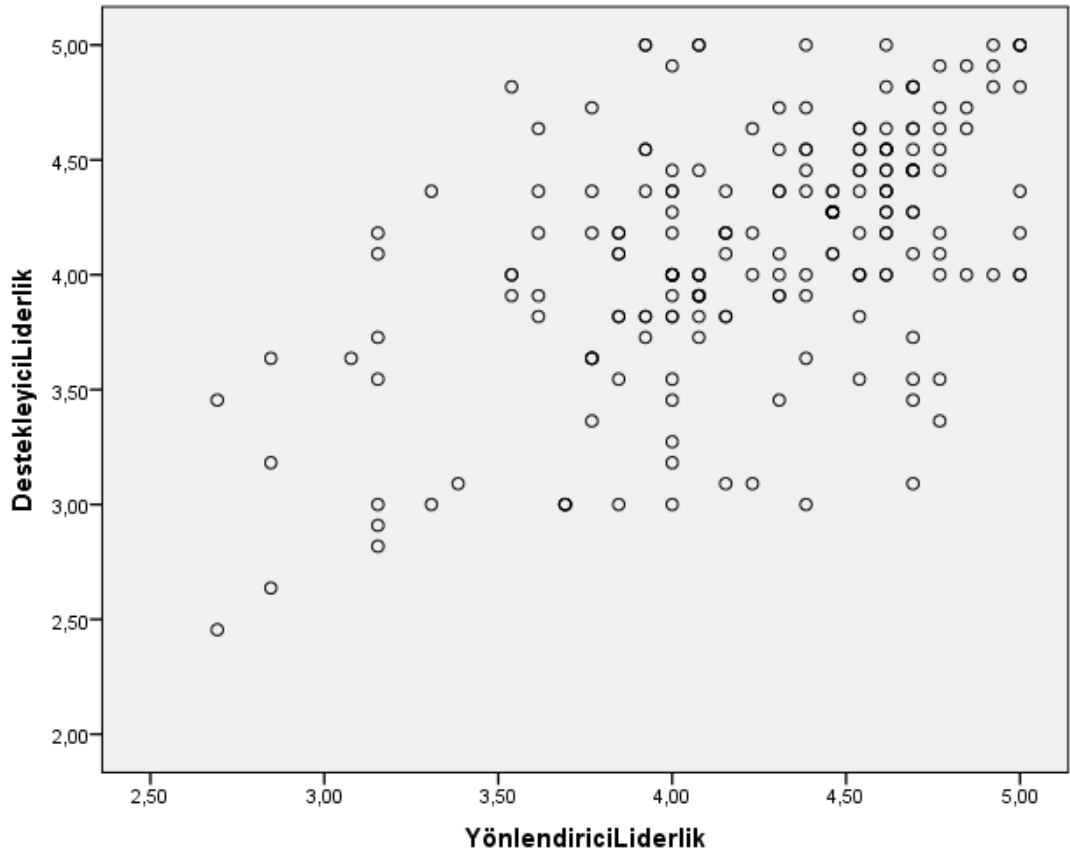
Şekil 5.8: Dışsal Motivasyon ile Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu

Dışsal Motivasyon ile Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Dışsal Motivasyon ile Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.



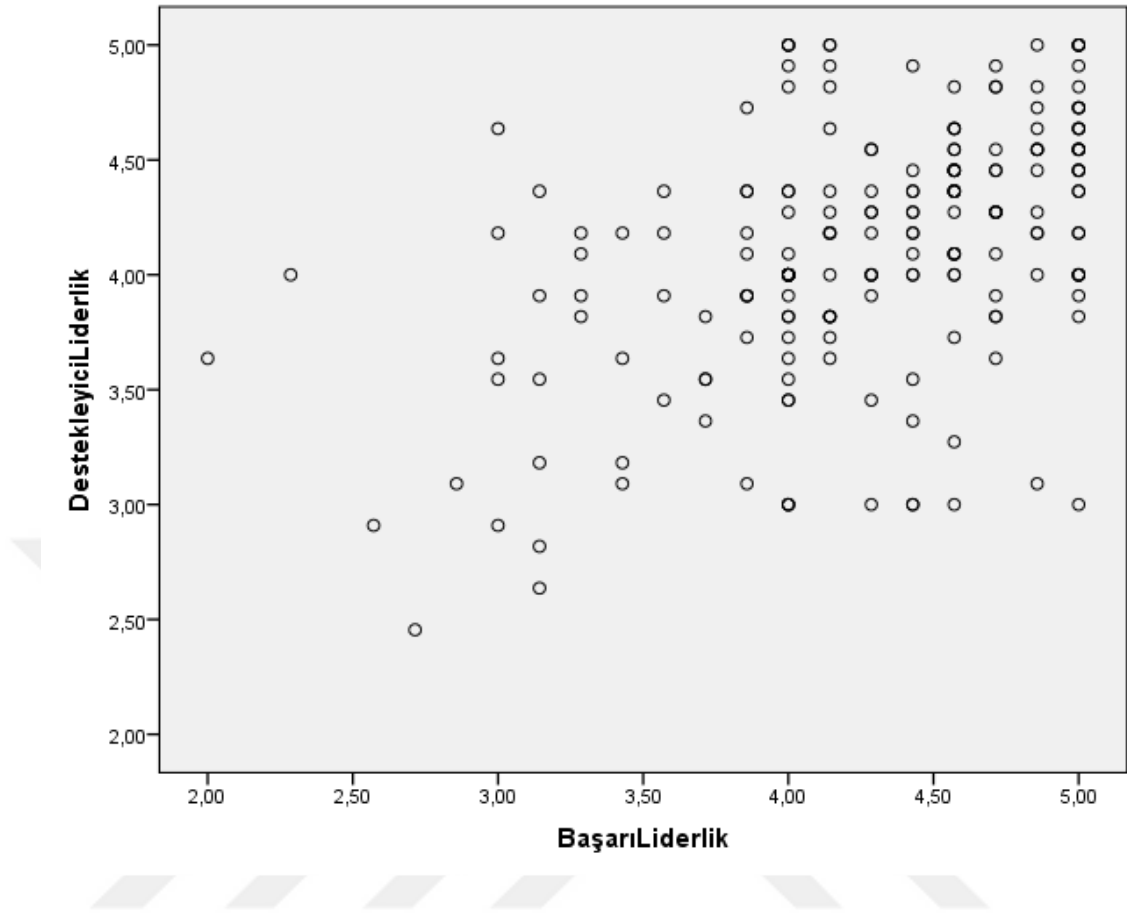
Şekil 5.9: Dışsal Motivasyon ile Katılımcı Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu

Dışsal Motivasyon ile Katılımcı Liderlik Davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Dışsal Motivasyon ile Katılımcı Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir



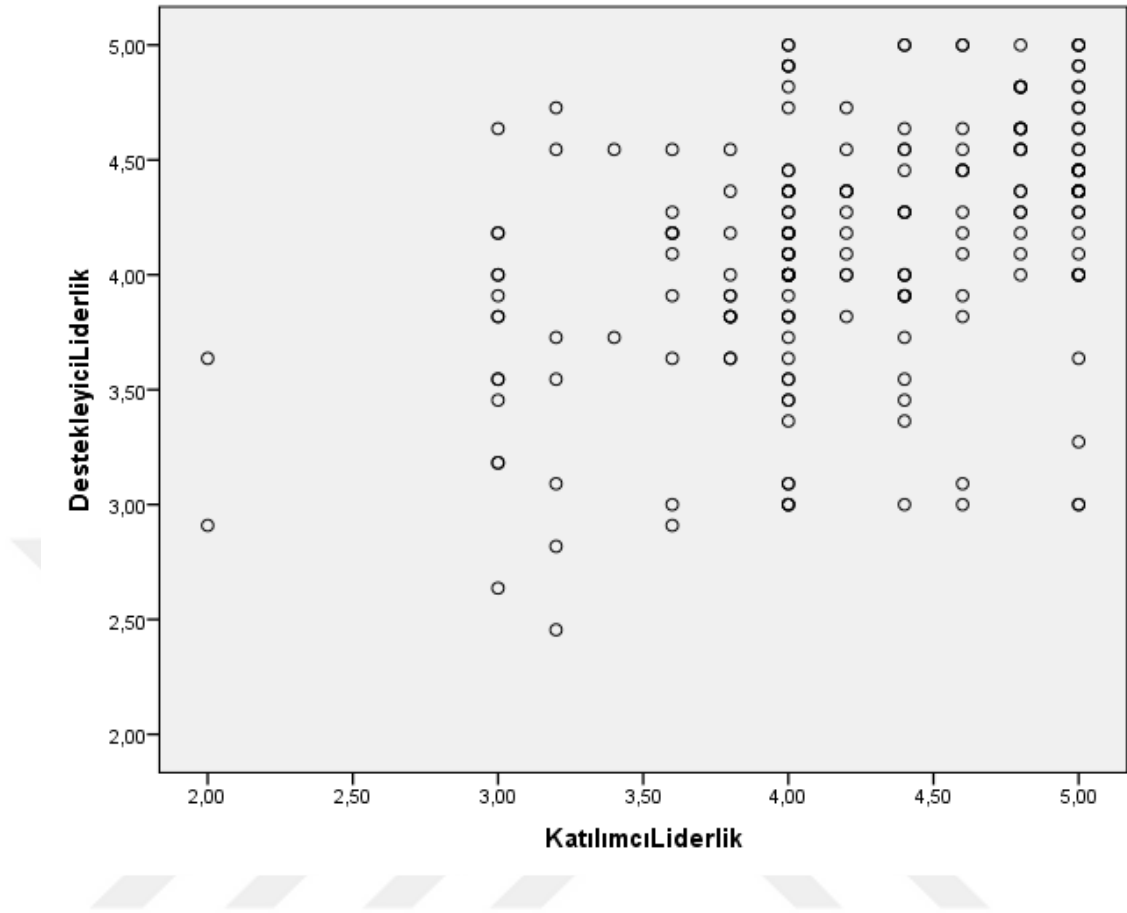
Şekil 5.10: Destekleyici Liderlik ile Yönlendirici Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Durumu

Destekleyici Liderlik ile Yönlendirici Liderlik Davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Destekleyici Liderlik ile Yönlendirici Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişki olduğu belirlenmiştir.



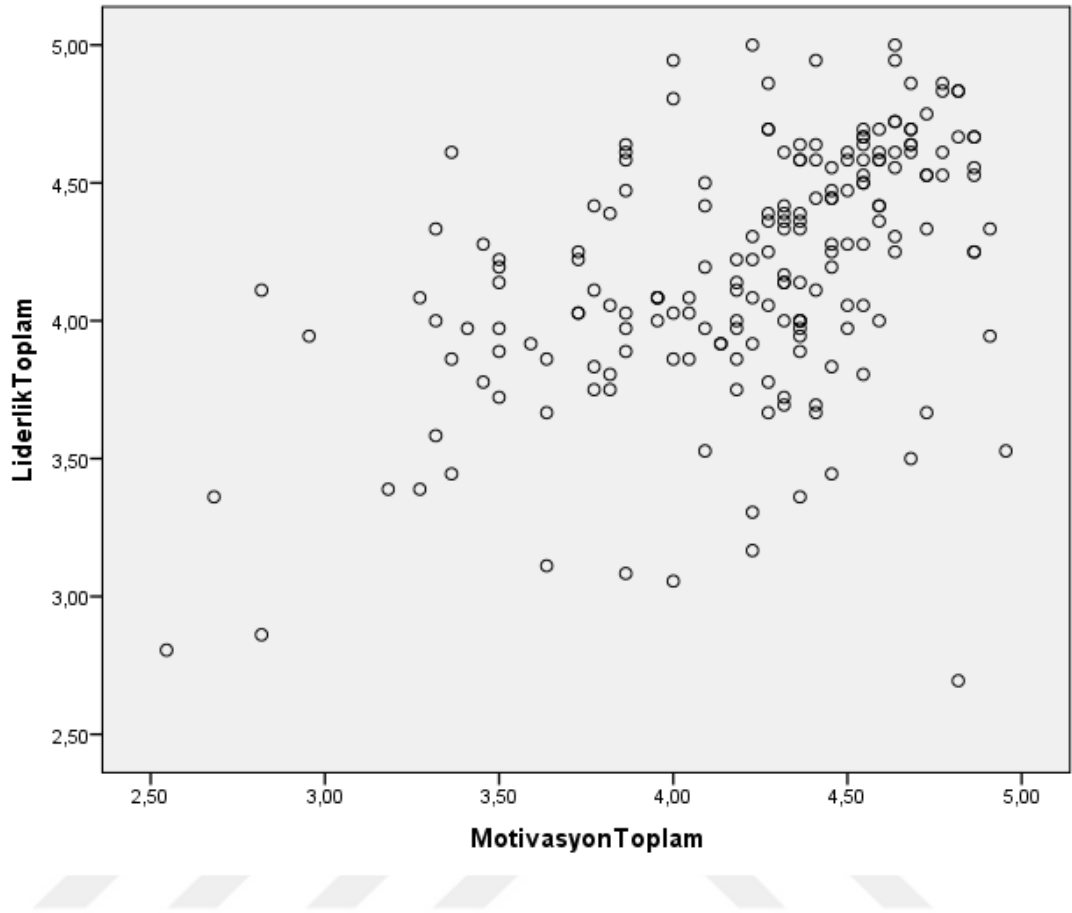
Şekil 5.11: Destekleyici Liderlik ile Başarı Yönelimli Liderlik Arasındaki İlişki Durumu

Destekleyici Liderlik ile Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Destekleyici Liderlik ile Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.



Şekil 5.12: Destekleyici Liderlik ile Katılımcı Liderlik Arasındaki İlişki Durumu

Destekleyici Liderlik ile Katılımcı Liderlik Davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Destekleyici Liderlik ile Katılımcı Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir



Şekil 5.13: Genel Olarak Liderlik Davranışının İle Motivasyon Arasındaki İlişki Durumu

Genel olarak liderlik davranışının ile motivasyon arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Genel olarak liderlik davranışının ile motivasyon arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür.

5.5.5 Ölçekler arası etki bulguları

Çizelge 5.27: Ölçekler Arasındaki Etki Durumu

Model	R	R Square	T	p
1	0,475	0,225	7,432	0,000

Liderliğin motivasyon üzerindeki etkisi ortaya konulması amaçlanmış, liderliğin motivasyonu pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Liderlik davranışı arttıkça motivasyonun da artacağı gözlenmiştir.

Çizelge 5.28: Motivasyon Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama Ve Standart Sapma Verileri

Madde No	Likert	%	Min.	Max.	Ort.	SS
madde 1	Hiç İsteklendirmez	0,00%				
	Az İsteklendirir	1,00%				
	Orta Derecede İsteklendirir	17,60%	2	5	4,1029	0,71175
	Yüksek Derecede İsteklendirir	51,50%				
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	29,90%				
madde 2	Hiç İsteklendirmez	0,00%				
	Az İsteklendirir	1,00%				
	Orta Derecede İsteklendirir	11,30%	2	5	4,2892	0,70164
	Yüksek Derecede İsteklendirir	45,60%				
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	42,20%				
madde 3	Hiç İsteklendirmez	0,00%				
	Az İsteklendirir	1,00%				
	Orta Derecede İsteklendirir	15,80%	2	5	4,1527	0,71152
	Yüksek Derecede İsteklendirir	50,20%				
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	33,00%				

Çizelge 5.29 (devamı): Motivasyon Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama Ve Standart Sapma Verileri

Madde No	Likert	%	Min.	Max.	Ort.	SS
madde 4	Hiç İsteklendirmez	1,00%				
	Az İsteklendirir	1,50%				
	Orta Derecede İsteklendirir	13,20%				
	Yüksek Derecede İsteklendirir	50,50%	1	5	4,1471	0,77392
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	33,80%				
madde 5	Hiç İsteklendirmez	0,00%				
	Az İsteklendirir	1,50%				
	Orta Derecede İsteklendirir	15,80%	2	5	4,197	0,75163
	Yüksek Derecede İsteklendirir	44,30%				
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	38,40%				
madde 6	Hiç İsteklendirmez	0,00%				
	Az İsteklendirir	0,00%				
	Orta Derecede İsteklendirir	14,70%	3	5	4,2206	0,68436
	Yüksek Derecede İsteklendirir	48,50%				
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	36,80%				
madde 7	Hiç İsteklendirmez	0,00%				
	Az İsteklendirir	1,50%				
	Orta Derecede İsteklendirir	15,30%	2	5	4,1724	0,73446
	Yüksek Derecede İsteklendirir	47,80%				
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	35,50%				
madde 8	Hiç İsteklendirmez	0,50%				
	Az İsteklendirir	1,00%				
	Orta Derecede İsteklendirir	16,70%	1	5	4,1814	0,77615
	Yüksek Derecede İsteklendirir	43,60%				
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	38,20%				

Çizelge 5.30 (devamı): Motivasyon Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama Ve Standart Sapma Verileri

Madde No	Likert	%	Min.	Max.	Ort.	SS
madde 9	Hiç İsteklendirmez	0,00%				
	Az İsteklendirir	1,00%				
	Orta Derecede İsteklendirir	21,10%				
	Yüksek Derecede İsteklendirir	50,50%	2	6	4,049	0,73448
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	27,00%				
	6	0,50%				
madde 10	Hiç İsteklendirmez	0,50%				
	Az İsteklendirir	2,50%				
	Orta Derecede İsteklendirir	16,20%				
	Yüksek Derecede İsteklendirir	39,70%	1	5	4,1863	0,82725
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	41,20%				
madde 11	Hiç İsteklendirmez	0,00%				
	Az İsteklendirir	3,90%				
	Orta Derecede İsteklendirir	19,60%				
	Yüksek Derecede İsteklendirir	35,80%	2	5	4,1324	0,86368
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	40,70%				
madde 12	Hiç İsteklendirmez	0,00%				
	Az İsteklendirir	2,50%				
	Orta Derecede İsteklendirir	13,30%				
	Yüksek Derecede İsteklendirir	30,50%	2	5	4,3547	0,80365
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	53,70%				
madde 13	Hiç İsteklendirmez	0,00%				
	Az İsteklendirir	2,50%				
	Orta Derecede İsteklendirir	15,70%				
	Yüksek Derecede İsteklendirir	29,40%	2	5	4,3186	0,82537
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	52,50%				

Çizelge 5.31 (devamı): Motivasyon Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama Ve Standart Sapma Verileri

Madde No	Likert	%	Min.	Max.	Ort.	SS
madde 14	Hiç İsteklendirmez	1,50%	1	5	4,1667	0,93728
	Az İsteklendirir	2,90%				
	Orta Derecede İsteklendirir	19,10%				
	Yüksek Derecede İsteklendirir	30,40%				
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	46,10%				
madde 15	Hiç İsteklendirmez	0,50%	1	5	4,299	0,8087
	Az İsteklendirir	2,00%				
	Orta Derecede İsteklendirir	13,20%				
	Yüksek Derecede İsteklendirir	35,80%				
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	48,50%				
madde 16	Hiç İsteklendirmez	0,50%	1	5	4,2315	0,8505
	Az İsteklendirir	2,50%				
	Orta Derecede İsteklendirir	16,70%				
	Yüksek Derecede İsteklendirir	34,00%				
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	46,30%				
madde 17	Hiç İsteklendirmez	0,50%	1	5	4,1471	0,93004
	Az İsteklendirir	5,40%				
	Orta Derecede İsteklendirir	17,60%				
	Yüksek Derecede İsteklendirir	31,90%				
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	44,60%				
madde 18	Hiç İsteklendirmez	1,50%	1	5	4,1225	0,93623
	Az İsteklendirir	4,40%				
	Orta Derecede İsteklendirir	16,20%				
	Yüksek Derecede İsteklendirir	36,30%				
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	41,70%				

Çizelge 5.32 (devamı): Motivasyon Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama Ve Standart Sapma Verileri

Madde No	Likert	%	Min.	Max.	Ort.	SS
madde 19	Hiç İsteklendirmez	0,50%				
	Az İsteklendirir	2,50%				
	Orta Derecede İsteklendirir	15,20%				
	Yüksek Derecede İsteklendirir	35,30%	1	5	4,25	0,8371
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	46,60%				
madde 20	Hiç İsteklendirmez	0,00%				
	Az İsteklendirir	3,40%				
	Orta Derecede İsteklendirir	13,20%				
	Yüksek Derecede İsteklendirir	35,80%	2	5	4,2745	0,82039
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	47,50%				
madde 21	Hiç İsteklendirmez	0,50%				
	Az İsteklendirir	0,00%				
	Orta Derecede İsteklendirir	8,90%				
	Yüksek Derecede İsteklendirir	35,50%	1	5	4,4483	0,69726
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	55,20%				
madde 22	Hiç İsteklendirmez	0,00%				
	Az İsteklendirir	2,00%				
	Orta Derecede İsteklendirir	14,20%				
	Yüksek Derecede İsteklendirir	38,70%	2	5	4,2696	0,77578
	Çok Yüksek Derece İsteklendirir	45,10%				

Çizelge 5.33: Liderlik Davranışları Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama Ve Standart Sapma Verileri

Madde No	Likert	%	Min.	Max.	Ort.	SS
Madde 1	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	1,00%				
	Kararsızım	16,70%	2	5	4,0493	0,66566
	Katılıyorum	58,60%				
	Kesinlikle Katılıyorum	23,60%				
Madde 2	Kesinlikle Katılmıyorum	0,50%				
	Katılmıyorum	1,50%				
	Kararsızım	20,10%	1	5	4,0049	0,74607
	Katılıyorum	52,90%				
	Kesinlikle Katılıyorum	25,00%				
Madde 3	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	2,50%				
	Kararsızım	15,20%	2	5	4,1324	0,75406
	Katılıyorum	49,00%				
	Kesinlikle Katılıyorum	33,30%				
Madde 4	Kesinlikle Katılmıyorum	0,50%				
	Katılmıyorum	2,00%				
	Kararsızım	22,20%	1	5	4,0296	0,80783
	Katılıyorum	44,80%				
	Kesinlikle Katılıyorum	30,50%				

Çizelge 5.34 (devamı): Liderlik Davranışları Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama Ve Standart Sapma Verileri

Madde No	Likert	%	Min.	Max.	Ort.	SS
Madde 5	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	4,40%				
	Kararsızım	19,10%	2	5	4,0441	0,83224
	Katılıyorum	44,10%				
	Kesinlikle Katılıyorum	32,40%				
Madde 6	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	2,00%				
	Kararsızım	15,20%	2	5	4,1422	0,73905
	Katılıyorum	49,50%				
	Kesinlikle Katılıyorum	33,30%				
Madde 7	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	1,50%				
	Kararsızım	12,70%	2	5	4,2059	0,71353
	Katılıyorum	49,50%				
	Kesinlikle Katılıyorum	36,30%				
Madde 8	Kesinlikle Katılmıyorum	1,00%				
	Katılmıyorum	2,90%				
	Kararsızım	15,20%	1	5	4,1422	0,85061
	Katılıyorum	42,60%				
	Kesinlikle Katılıyorum	38,20%				
Madde 9	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	1,50%				
	Kararsızım	19,60%	2	5	4,0588	0,73375
	Katılıyorum	50,50%				
	Kesinlikle Katılıyorum	28,40%				

Çizelge 5.35 (devamı): Liderlik Davranışları Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama Ve Standart Sapma Verileri

Madde No	Likert	%	Min.	Max.	Ort.	SS
Madde 10	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	2,00%				
	Kararsızım	16,70%	2	5	4,152	0,76335
	Katılıyorum	45,60%				
	Kesinlikle Katılıyorum	35,80%				
Madde 11	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	1,00%				
	Kararsızım	15,30%	2	5	4,197	0,7248
	Katılıyorum	46,80%				
	Kesinlikle Katılıyorum	36,90%				
Madde 12	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	3,40%				
	Kararsızım	10,80%	2	5	4,1912	0,76094
	Katılıyorum	49,00%				
	Kesinlikle Katılıyorum	36,80%				
Madde 13	Kesinlikle Katılmıyorum	0,50%				
	Katılmıyorum	1,50%				
	Kararsızım	13,20%	1	5	4,2108	0,76221
	Katılıyorum	46,10%				
	Kesinlikle Katılıyorum	38,70%				
Madde 14	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	2,00%				
	Kararsızım	10,40%	2	5	4,2327	0,71259
	Katılıyorum	50,00%				
	Kesinlikle Katılıyorum	37,60%				

Çizelge 5.36 (devamı): Liderlik Davranışları Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama Ve Standart Sapma Verileri

Madde No	Likert	%	Min.	Max.	Ort.	SS
Madde 15	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	2,00%				
	Kararsızım	9,80%	2	5	4,2206	0,6986
	Katılıyorum	52,50%				
	Kesinlikle Katılıyorum	35,80%				
Madde 16	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	3,90%				
	Kararsızım	10,30%	2	5	4,1569	0,75912
	Katılıyorum	52,00%				
	Kesinlikle Katılıyorum	33,80%				
Madde 17	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	2,90%				
	Kararsızım	12,70%	2	5	4,2059	0,77317
	Katılıyorum	45,10%				
	Kesinlikle Katılıyorum	39,20%				
Madde 18	Kesinlikle Katılmıyorum	0,50%				
	Katılmıyorum	5,40%				
	Kararsızım	15,70%	1	5	4,0833	0,88106
	Katılıyorum	42,20%				
	Kesinlikle Katılıyorum	36,30%				
Madde 19	Kesinlikle Katılmıyorum	0,50%				
	Katılmıyorum	1,50%				
	Kararsızım	15,70%	1	5	4,201	0,79021
	Katılıyorum	42,20%				
	Kesinlikle Katılıyorum	40,20%				

Çizelge 5.37 (devamı): Liderlik Davranışları Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama Ve Standart Sapma Verileri

Madde No	Likert	%	Min.	Max.	Ort.	SS
Madde 20	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	1,50%				
	Kararsızım	14,70%	2	5	4,2108	0,74257
	Katılıyorum	45,10%				
	Kesinlikle Katılıyorum	38,70%				
Madde 21	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	1,00%				
	Kararsızım	13,20%	2	5	4,2892	0,72918
	Katılıyorum	41,70%				
	Kesinlikle Katılıyorum	44,10%				
Madde 22	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	3,40%				
	Kararsızım	13,20%	2	5	4,1912	0,79265
	Katılıyorum	44,10%				
	Kesinlikle Katılıyorum	39,20%				
Madde 23	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	2,00%				
	Kararsızım	11,30%	2	5	4,2696	0,73669
	Katılıyorum	44,60%				
	Kesinlikle Katılıyorum	42,20%				
Madde 24	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	1,00%				
	Kararsızım	10,30%	2	5	4,3137	0,69453
	Katılıyorum	45,10%				
	Kesinlikle Katılıyorum	43,60%				

Çizelge 5.38 (devamı): Liderlik Davranışları Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama Ve Standart Sapma Verileri

Madde No	Likert	%	Min.	Max.	Ort.	SS
Madde 25	Kesinlikle Katılmıyorum	1,00%				
	Katılmıyorum	2,90%				
	Kararsızım	9,30%	1	5	4,2843	0,829
	Katılıyorum	40,20%				
	Kesinlikle Katılıyorum	46,60%				
Madde 26	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	1,50%				
	Kararsızım	9,80%	2	5	4,3235	0,71109
	Katılıyorum	43,60%				
	Kesinlikle Katılıyorum	45,10%				
Madde 27	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	2,00%				
	Kararsızım	9,30%	2	5	4,3333	0,72714
	Katılıyorum	42,20%				
	Kesinlikle Katılıyorum	46,60%				
Madde 28	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	3,00%				
	Kararsızım	12,30%	2	5	4,2266	0,7758
	Katılıyorum	43,80%				
	Kesinlikle Katılıyorum	40,90%				
Madde 29	Kesinlikle Katılmıyorum	0,50%				
	Katılmıyorum	2,50%				
	Kararsızım	12,70%	1	5	4,2353	0,80242
	Katılıyorum	41,70%				
	Kesinlikle Katılıyorum	42,60%				

Çizelge 5.39 (devamı): Liderlik Davranışları Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama Ve Standart Sapma Verileri

Madde No	Likert	%	Min.	Max.	Ort.	SS
Madde 30	Kesinlikle Katılmıyorum	0,50%				
	Katılmıyorum	2,50%				
	Kararsızım	15,20%	1	5	4,1814	0,81334
	Katılıyorum	42,20%				
	Kesinlikle Katılıyorum	39,70%				
Madde 31	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%				
	Katılmıyorum	2,90%				
	Kararsızım	14,70%	2	5	4,1912	0,79265
	Katılıyorum	42,60%				
	Kesinlikle Katılıyorum	39,70%				
Madde 32	Kesinlikle Katılmıyorum	0,50%				
	Katılmıyorum	1,00%				
	Kararsızım	15,70%	1	5	4,1961	0,76935
	Katılıyorum	44,10%				
	Kesinlikle Katılıyorum	38,70%				
Madde 33	Kesinlikle Katılmıyorum	1,00%				
	Katılmıyorum	1,00%				
	Kararsızım	14,70%	1	5	4,1961	0,79455
	Katılıyorum	44,10%				
	Kesinlikle Katılıyorum	39,20%				
Madde 34	Kesinlikle Katılmıyorum	1,00%				
	Katılmıyorum	2,00%				
	Kararsızım	17,60%	1	5	4,1127	0,83166
	Katılıyorum	43,60%				
	Kesinlikle Katılıyorum	35,80%				

Çizelge 5.40 (devamı): Liderlik Davranışları Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama Ve Standart Sapma Verileri

Madde No	Likert	%	Min.	Max.	Ort.	SS
Madde 35	Kesinlikle Katılmıyorum	0,50%	1	5	4,2206	0,72626
	Katılmıyorum	1,00%				
	Kararsızım	11,80%				
	Katılıyorum	49,50%				
	Kesinlikle Katılıyorum	37,30%				
Madde 36	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00%	2	5	4,2696	0,73669
	Katılmıyorum	2,00%				
	Kararsızım	11,30%				
	Katılıyorum	44,60%				
	Kesinlikle Katılıyorum	42,20%				

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Önderlerin personel motivasyon üzerindeki tesirini belli bir duruma getirmeye yönelik liderlikte güdüleme arasında benzer açıda kuvvetli bir bağ bulunmaktadır.Bu vaziyet idarecilerin gösterdikleri önderlik niteliklerindeki artışla personel güdelemeninde büyük kısmını tayin ettiği görülmektedir.Bu durumda liderlik ile motivasyon arasında ne ölçüde hususi bir bağ olduğunu bize açıklar.İdarecilerin altlarını desteklemesi hem ferdi doyum elde etmeyi hem de grup hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olunur.Personellerin motivasyonunun oluşturulmasında idarecilerin gösterdikleri önderlik rolü inkar edilemeyecek ölçüde mühimdir.

Bu araştırmada idarecilerin liderlik niteliklerinin personellerin motivasyonunu ve başarımları üzerindeki etkileri personellerin idraklarına göre açıklanmıştır.İdarecinin bir önder olarak görmek istemesi personel için normal bir beklentidir.İdarecilerin önderlik kabiliyetleri büyüdükçe personellerin başarımlarında , motivasyonlarına pozitif açıdan aksedilecektir.Personellerin idarecileri yönünden beğenilmesi , basit bir iletişim elde etmeleri ,değerinin anaşılması mühimdir.Personellerin hükümlere iştirak etme olanağı elde eden ,işiten , müzaheret eden , itimat gösteren önderlik nitelikleri güdüleme yönünden isteklenen önderlik nitelikleri olarak kabul edilmeli ve bu yaklaşımların teşhir edilmesine kuvvet sağlanmasının lazım olduğu öne sürülmüştür.Bu bağlamda muntazam bir şekilde empati derneklerinin oluşturulması motivasyona yardımcı olunacaktır.Başkaca idarecilerin önderlik eğitimi almaları tavsiye edilebilir.Komünikasyon kabiliyetlerinin büyütülmesi en hususi öğelerden biridir.

6.1 Demografik Yapıya Göre Elde Edilen Sonuçlar

Araştırmaya katılan çalışanların 112'si (%54,9) kadın, 92'si (%45,1) erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların 22'si (%10,8) 25 yaş altında, 96'sı (%47,1) 25-29 yaş arasında, 61'i (%29,9) 30-34 yaş arasında, 15'i (%7,4) 35-39 yaş arasında ve 10'u (%4,9) 40 yaş ve üzerindedir. Araştırmaya göre yaş bakımından en

yüksek olan gurubun 35-39 yaş en düşük olan gurubun 25-29 yaş olduğu görülmüştür. Bu bağlamda yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanların 96'sı (%47,1) evli, 108'i (%52,9) bekarlar olduğu görülmektedir. Araştırmada medeni durum bakımından evli olan bireylerde bekar olan bireylere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda genel olarak medeni durumun liderlik davranışı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğu ve evli bireylerin bekar bireylere oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların 68'i (%33,3) çocuk sahibi olup 136'sı (%66,7) çocuk sahibi değildir. Çocuk sahibi olma bakımından çocuğu olan çalışanların çocuğu olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda genel olarak çocuk sahibi olma durumun liderlik davranışı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğu ve çocuğu olanların toplam puan ortalamalarının çocuğu olmayanlara oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların 8'i (%3,9) lise ve dengi, 53'ü (%26) ön lisans, 98'i (%48) lisans, 42'si (%20,6) lisansüstü ve 3'ü (%1,5) doktora düzeyinde olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi bakımından en yüksek olan grubun doktora olduğu en düşük olan grubun ön lisans olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanların 171' (%83,8) mesleğini isteyerek seçtiği, 33'ü (%16,2) mesleğini isteyerek seçmediği görülmektedir. Mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların 161'i mesleğinin kendine uygun olduğunu düşünürken, 42'si (%20,6) mesleğin kendisine uygun olmadığını düşünmektedir. Mesleğe uygunluk bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki verimlilik algısına bakıldığında 100'ü (%49) iyi, 98'i (%48) ve 6'sının (%2,9) kötü olduğu görülmektedir. Mesleki verim algısı bakımından iyi olanların en yüksek sonrasında orta ve en son da kötü olanların geldiği görülmektedir. Araştırmaya göre mesleki verim algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür.

.Araştırmaya katılan çalışanların gelecekte meslekte yükselmeye yönelik inanç durumuna bakıldığında 127'sinin (%62,3) inancının olduğunu, 77'sinin (%37,7) inancının olmadığı görülmektedir.Araştırmaya göre meslekte yükselme inancına bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür .

Araştırmaya katılan çalışanların meslektaş desteğine yönelik düşünceleri değerlendirildiğinde 127'sinin (%62,3) destek gördüğü, 77'sinin (%37,7) destek görmediği gözlenmiştir.Araştırma göre meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından meslektaşlarından destek aldığını düşünen çalışanların, destek almadığını düşünen çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.Bu bağlamda meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanların 34'ün (%16,7) 1 yıldan az, 129'u (%63,2) 1-5 yıl, 31'i (%15,2) 6-10 yıl, 7'si (%3,4) 11-15 yıl, 1'i (%0,5) 16-20 yıl ve 2'si (%1) 20 yıl ve üstü mevcut kurumda çalışma süresinin olduğu görülmektedir. Mevcut kurumdaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanların 13'ü (%6,4) 1 yıldan az, 109'u (%53,4) 1-5 yıl, 53'ü (%26) 6-10 yıl, 17'si (%8,3) 11-15 yıl, 'i (%2,5) 16-20 yıl ve 7'si (%3,4) 20 yıl ve üstü toplam çalışma süresinin olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında katılım sağlayan çalışanların mevcut işlerinde toplam çalışma süresi çoğunlukta 6-10 yıl olarak saptanmıştır.

6.2 Liderlik Davranışı Ve Motivasyona Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

Liderlik davranışı ve motivasyon ölçekleri toplam puan ortalamaları cinsiyet bakımından herhangi bir değişiklik arz etmediği bu doğrultuda cinsiyetin liderlik davranışları ve motivasyon üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmüştür.

Liderlik davranışı ölçeği toplam puan ortalamalar yaş bakımından değişiklik gösterip göstermediği değerlendirilmek istenmiştir. İçsel motivasyon toplam puan ortalaması yaş bakımından anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). 25-29 yaş grubu içsel motivasyonu en yüksek olan grup iken 40 yaş ve üzeri grup içsel motivasyonu en düşük olan grup olduğu belirlenmiştir.

Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması yaş bakımından anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Motivasyon ölçeği toplam puan ortalamalar yaş bakımından değişiklik gösterip göstermediği değerlendirilmek istenmiştir. Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$).

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması en yüksek olan grup 35-39 yaş iken Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması en düşük olan grubun 30-34 yaş olduğu görülmüştür. Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması en yüksek olan grubun 35-39 yaş olduğu en düşük olan grubun 25-29 yaş olduğu görülmüştür. Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$).

Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından en yüksek olan grubun 35-39 yaş en düşük olan grubun 25-29 yaş olduğu görülmüştür. Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından en yüksek olan grubun 35-39 yaş en düşük olan grubun 25 yaş altı olduğu görülmüştür.

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması medeni durum bakımından evli olan bireylerde bekar olan bireylere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması medeni durum bakımından evli olan bireylerde bekar olan bireylere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması medeni durum bakımından istatistiksel

olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması medeni durum bakımından evli olan bireylerde bekar olan bireylere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması medeni durum bakımından evli olan bireylerde bekar olan bireylere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda genel olarak medeni durumun liderlik davranışı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğu ve evli bireylerin toplam puan ortalamalarının bekar bireylere oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından çocuğu olan çalışanların çocuğu olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$).

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından çocuğu olan çalışanların çocuğu olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından çocuğu olan çalışanların çocuğu olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$).

Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından çocuğu olan çalışanların çocuğu olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi

olma bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından çocuğu olan çalışanların çocuğu olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda genel olarak çocuk sahibi olma durumun liderlik davranışı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğu ve çocuğu olanların toplam puan ortalamalarının çocuğu olmayanlara oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). İçsel motivasyon toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından en yüksek olan grubun doktora olduğu en düşük olan grubun ön lisans olduğu belirlenmiştir. Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğin

isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görölmüştür ($p < 0,05$). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından mesleğini isteyerek seçen çalışanların toplam puan ortalamalarının, mesleğini istemeyerek seçen çalışanların toplam puan ortalamalarından daha yüksek olduğu görölmüştür.

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görölmüştür ($p < 0,05$). İçsel motivasyon toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından mesleğe uygun olduğunu düşünen çalışanların mesleğe uygun olmadığını düşünen çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görölmüştür. Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görölmüştür ($p > 0,05$).

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görölmüştür ($p > 0,05$). Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görölmüştür ($p > 0,05$). Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görölmüştür ($p > 0,05$). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görölmüştür ($p > 0,05$).

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancına bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görölmüştür ($p < 0,05$). İçsel motivasyon toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancına bakımından inancı olan çalışanların inancı olmayan çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görölmüştür. Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancına bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görölmüştür ($p < 0,05$). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancına bakımından inancı olan çalışanların inancı olmayan çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görölmüştür. Genel olarak meslekte yükselme inancının motivasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancına bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görölmüştür ($p > 0,05$). Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancına

bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancına bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancına bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). İçsel motivasyon toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından iyi olanların en yüksek sonrasında orta ve en sonda da kötü olanların geldiği görülmektedir. Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından iyi olanların en yüksek sonrasında orta ve en sonda da kötü olanların geldiği görülmektedir. Genel olarak mesleki verim algısının motivasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Mesleki verim algısı arttıkça motivasyonun da arttığı ortadadır. Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından en yüksek sonrasında orta ve en sonda da kötü olanların geldiği görülmektedir.

Genel olarak mesleki verim algısının destekleyici liderlik davranışı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Mesleki verim algısı arttıkça destekleyici liderlik davranışının da arttığı ortadadır. Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). İçsel motivasyon toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu

bakımından meslektaşlarından destek aldığını düşünen çalışanların, destek almadığını düşünen çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından meslektaşlarından destek aldığını düşünen çalışanların, destek almadığını düşünen çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mektaş desteğinin varlık durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ($p < 0,05$).

Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması ektaş desteğinin varlık durumu bakımından meslektaşlarından destek aldığını düşünen çalışanların, destek almadığını düşünen çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması mevcut kurumdaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması mevcut kurumdaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mevcut kurumdaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mevcut kurumdaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması mevcut kurumdaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması mevcut kurumdaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz

etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Genel olarak mevcut kurumdaki çalışma süresinin liderlik davranışında istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olmadığı söylenebilir.

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması toplam çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması toplam çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Genel olarak toplam çalışma süresinin motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olmadığı söylenebilir. Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması toplam çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması toplam çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması toplam çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması toplam çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Genel olarak toplam çalışma süresinin liderlik davranışında istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olmadığı söylenebilir.

Liderlik davranışı ile motivasyon arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. İçsel Motivasyon ile Dışsal Motivasyon arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İçsel Motivasyon ile Destekleyici Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İçsel Motivasyon ile Yönlendirici Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

İçsel Motivasyon ile Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde çok zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İçsel Motivasyon ile Katılımcı Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde çok zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dışsal Motivasyon ile Destekleyici Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dışsal Motivasyon ile Yönlendirici Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dışsal Motivasyon ile Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Dışsal Motivasyon ile Katılımcı Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Destekleyici Liderlik ile Yönlendirici Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Destekleyici Liderlik ile Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Destekleyici Liderlik ile Katılımcı Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Genel olarak liderlik davranışının ile motivasyon arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür.

Liderliğin motivasyon üzerindeki etkisi ortaya konulması amaçlanmış, liderliğin motivasyonu pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Liderlik davranışı arttıkça motivasyonun da artacağı gözlenmiştir.

6.3 Öneriler

Motivasyon, yöneticilik, yönetim kavramları içinde belirtilen öneriler aşağıda şu şekilde belirtilmiştir.

Kuruluşlar, çalışan performansını, memnuniyetini ve bağlılığını korumak, arttırmak için motivasyon araçları ve performans yönetimi yaklaşımları gibi teşviklerden faydalanmaları gerekmektedir.

Çalışan kendi kişisel hedeflerini ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için motive olmalıdır. Çalışan ne kadar motive olursa, örgütsel bağlılıkları ve örgütle kendilerini tanımlama olasılıkları o kadar yükselmektedir.

Performans, motivasyon yeteneği ve seviyesinin bir ürünü olduğu düşünüldüğünde örgütsel başarı, üyelerin tüm yeteneklerini ve yeteneklerini kullanmaları için motive olmalarına ve doğru alanlarda iyi performans göstermeye yönelmesine bağlıdır. Verimlilik kaybının en önemli sebebi iş moralinin zayıf olmasıdır. Bu kapsamda motivasyonu yükselttiği etkinlikler, takdir ve prim gibi uygulamalar kullanılabilir.

Motivasyon uygulamaları ve pratiğiyle verimlilik, kalite ve hizmet geliştirilebilir. Motivasyon uygulamaları ile insanlara hedeflere ulaşmaya, olumlu bir bakış açısı kazanmaya, değişim için güç yaratmaya, benlik saygısı, yeteneği oluşturmaya, gelişimlerini yönetmeye ve başkalarına yardım etmeye yönlendirilmelidir.

Yöneticilerin göstermiş olduğu tutumlar çalışanda yaratabilecek etkileri yönünden bakacak olursak; sürekli baskıcı bir tutum ya da çalışma ortamında sürekli gerginliğe

mahal verebilecek durumlarla karşılaşılmasında çalışanın rahat bir şekilde işini yapamamasına ve yaptığı işte iyi bir performans sergilememesini sebep olacaktır.

Çalışanın daha çok hata yapmasına daha düşük performans göstermesine olanak sağlanmamalıdır. Yöneticinin bu davranışı çalışana fayda sağlamayacağı gibi kurumun çıkarları içinde negatif bir etki yaratmasına neden olacaktır.

İdareci sorunlarda çözüm odaklı olarak gereken desteği ilgiyi göstermekten çekinmeden ötekileştirmeden soyutlaştırmadan çalışanına kol kanat geren olmalıdır.

Motivasyon maaş ve yan ödemeler, güvenlik, terfi, hizmet sözleşmesi, çalışma ortamı ve hizmet şartları gibi somut ödüllerle yönlendirilmelidir.

Başarı hissi, takdir alma, olumlu tanıma, sevecen, saygılı bir tavırla muamele görmek motivasyon önemli anahtarlaralar olarak kullanılmalıdır.

Hedeflere ulaşmak için bireylerin arzularını beslemesi gerekir. Arzularını besleyen doyuma ulaştıran bireylerde hedeflerini ya da işletmenin hedeflerini ortaya koymak için önemli bir kuvvet ile çaba sarf etmelerine neden olacaktır.

Doyuma ulaşmayan istek ve gereksinimler vakit geçtikçe kişide psikolojik gerginlik yaratmasıyla birlikte istikrar zedelenmesine de sebep olacaktır. Pek çok işletmelerde yaşanan negatif davranışlar bireylerde doyurulmayan istek ve gereksinimlerinden dolayı ortaya çıktığı dikkate alınmalıdır.

Verimlilik güdüleme ve becerilerinin orantısıdır. Beceri ne kadar iyi olursa olsun güdülenmenin başarısız olduğu pozisyonlarda verimlilikte başarısız olacaktır. Bu sebeple aktif ve verimkâr vazifeleri gerçekleştirebilmeleri astların motive edilebilmesine bağlı olduğu unutulmamalıdır.

Yönetici motivasyon önem vermek zorundadır. Bunun sebebi yöneticinin başarısı, çalışanların kurumsal hedefler paralelinde çalışmalarına, bu doğrultuda bilgi, kabiliyet ve enerjilerini bu yönde sarf etmelerine bağlı olmasıdır.

Çalışanların, demotivasyondan kaçınması için bir yöneticinin iş ortamında uygun koşullar yaratması gerekmektedir.

Çalışanlara eşit davranarak örnek bir tutumla sergilemelidir. Yöneticiler çalışanlarının potansiyellerini ortaya koyabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmalıdır.

Motivasyon, yöneticilerin çalışanlarını teşvik etmek için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğine karar vermesine yardımcı olmaktadır. Belirli, karşılanmamış ihtiyaçlara ve gerçekleştirme işteğine ulaşmak için kararlı bir şekilde davranmaya yatkınlık ve bireyleri başarmaya yönelten itici güç olduğu bilincinde hareket edilmelidir.



KAYNAKLAR

- Acar, A. Z.** (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırma Dergisi*, 5(2), 5-31
- Ağca, V. ve Ertan, H.** (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 135-155
- Ağırbaş, İ. Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H.** (2005). Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-349
- Akbolat, M. Işık, O. ve Yılmaz, A.** (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6(11), 35-50
- Algahtani, A.** (2014). Are Leadership and Management Different? A Review, *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82
- Alghazo, A.M. ve Anazi, M.A.** (2016). The Impact of Leadership Style on Employee’s Motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37-44
- Altındağ, E. ve Akgün, B.** (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İş Gören Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 281-297
- Amabile, Teresa M.** (1895). Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393-399
- Ateş, H. Yıldız, B. ve Yıldız, H.** (2012). Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir Mi? Ampirik Bir Araştırma, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(2), 147-162
- Ateş, H. Yıldız, B. ve Yıldız, H.** (2012). Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir Mi? : Ampirik Bir Araştırma, *Bilgi Ekonomisi Ve Yönetimi Dergisi*, 7(2), 147-162
- Aydıntan, B. ve Göksel, A.** (2012). “Lider Üye etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, s:247-271
- Barutçu, S. ve Sezgin, S.** (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları Ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 89-97
- Bass, B. M.** (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. Winter, 19-31.
- Bass, B. M.** (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. New York, NY: FreePress.

- Bennis, W.,and Goldsmith, J.** (1997). *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*, updated Ed.,Addison-Wesley, Reading, MA.
- Bennis, W.G.** (1989). Managing the dream: leadership in the 21 st century. *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 6-10
- Bitmiş, M. Gökhan ve Ergeneli, Azize** (2011). “Contingency Approach to Strategic Management: A Test of The Mediating Effect of Leader Member Exchange on The Relationship Between Psychological Empowerment and Job Satisfaction in 21st Century Workplace”. *Journal of Global Strategic Management*, 10(1), 90-100.
- Burton, K.** (2012). *A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving*, SPEA Honors Thesis Spring, Indiana University
- Ceylan, A. Keskin, Ş. ve Eren, H.** (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik, *Yönetim Dergisi*, 16(51), 32-42
- Crossan M.M. Byrne, A. Seijts, G.H. Reno, M. Monzani, L. Gandz, J.** (2017). Toward A Framework Of Leader Character In Organizations, *Journal of Management Studies*, 54(7), 1-62
- Çekmecelioglu, H.G.** (2011). “Rol Stresi Kaynaklarının İş Tutumları Açısından Değerlendirilmesi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 33-43
- Dinh, J.E. Lord, R.G. Gardner, W.L. Meuser, J.D. Liden, R.C: ve Hu, J.** (2013). *Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives*, 25(1), 1-27
- Doğan, S. ve Demiral, Ö.** (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166
- Dündar, S. Özutku, H.ve Taşpınar, F.** (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-119.
- Engür, M.** (2002). Elit Sporcularda Başarı Motivasyonunun, Durumluk Kaygı Düzeyleri Üzerine Etkisi, T.C. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir
- Erdem, A.R.** (1997). İçerik Kuramları Ve Eğitim Yönetimine Katkıları, *P.A. Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 68-76
- Erdem, A.R.** (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 51-57
- Ergül, H. F.,** (2005). Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79
- Gömleksiz, M. N. ve Serhatlıoğlu, B.** (2013). Öğretmen Adaylarının Akademik Motivasyon Düzeylerine İlişkin Görüşleri, *TSA*, 17(3), 100-129
- Guay, F. Chanal, J. Ratelle, C.F. Marsh, H.W. Larose, S. ve Boivin, M.** (2010). Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 711-735
- Gül, H.** (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi, Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 72-83.
- Gültekin, Y. ve Özutku, H. ve Cevrioğlu, E.** (2008). "Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma." *Akademik İncelemeler*, Cilt:3, Sayı:1,s:95-123.

- İşcan, Ö.F. ve Timuroğlu, M.K.** (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 120-135.
- Joseph, O.B.** (2015). The effect of employees' motivation on organizational performance, *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62-75
- Joyce, A.** (2016). Leadership and Management Roles: Challenges and Success Strategies, *AORN Journal*, 1(1), 154-160
- Karacaoğlu, K.** (2009). Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Model İle Belirlenmesi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(1), 165-187
- Karasar, N.**, (2009). “Araştırmalarda Rapor Hazırlama”, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Karayel B.** (1999) İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Khan, Z.A. Nawaz, A. ve Khan, I.** (2016): Leadership Theories and Styles: A Literature Review, *Journal of Resources Development and Management*, 16(1), 1-7
- Koçak, R.D. ve Özudoğlu, H.** (2012). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu Ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 76-88
- Kotter, J.P.** (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(1), 103-111
- Lai, E.R.** (2016). Motivation: A Literature Review, *Always Learning*: Pearson
- Lunenburg, F. C.** (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction At Least in Theory. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14 (1), 1-4.
- Management Study Guide**, (2017). *Importance of Leadership* (Liderliğin Önemi), http://managementstudyguide.com/importance_of_leadership.htm Erişim Tarihi: 25.10.2017
- McCleskey, J.A.** (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117- 130.
- Mulgan, G. ve Blears, H.** (2011). *People and Participation*, Involve, London
- Northouse, P.** (2007). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Onaran, O.** (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 470(13), I. Basım, Sevinç Matbaası, Ankara
- Özalp, İ. ve Öcal, H.** (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-297
- Özdaşlı, K. ve Akman, H.** (2012). İçsel Ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet Ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81
- Özdemir, K. Saygılı, M. ve Yıldırım, K.** (2016). Risk Alma Eğilimi Ve Başarma İhtiyacının Girişimcilik Potansiyeline Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, *The Journal of Business Science*, 4(2), 121-140
- Özutku, H.** (2007). “ Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki”. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(2), 79-98.

- Parlak, H.** (2016). Psikolojiye Giriş Ders Notları, *Adnan Menderes Üniversitesi, Birim Web Siteleri ve Web Servisleri Ders Notları*, 1-24
- Sevinç, H.** (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964
- Silva, A.** (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5
- Stipek, D.J.** (1996). Motivation and instruction. In D. C. Berliner & R. C. Calfee (Eds.), *Handbook of educational psychology* (85-113). New York, Macmillan
- Sungur, S.A.** (2017). Siyasal Bilgiler Öğrencileri için Makyavelist Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(63), 1361-1370
- Şahin, S.** (2004). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler, Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları İletişim Hizmetleri*, 4(2), 365-396
- Şeker, S.E.**, (2015). Motivasyon Teorisi (Motivation Theory), *YBS Ansiklopedi*, 2(1), 22-27
- Telli, E. Ünsar, A.S. ve Oğuzhan, A.** (2012). “Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 3(7), 135-150
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A.** (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 375-400
- Torun A.** (1997) *Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, II. Baskı, İstanbul.
- Töremen, F. ve Yasan, T.** (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 27-39
- Tunçer, P.** (2010). Örgütsel Değişim Ve Liderlik, *Sayıştay Dergisi*, 80(1), 57-83
- Türk Dil Kurumu**, (2017). *Dürtü, Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük*, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts Erişim Tarihi: 25.10.2017
- Yavuzer, N.** (2013). İnsanın Saldırgan Ve Yıkıcı Doğasını Anlamak, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 12(23), 43-57
- Zaleznik, A.** (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, May/June, 67-78.

EKLER

ANKET FORMU

Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ... Anabilim Dalında eğitimimi yüksek lisans düzeyinde devam ettirmekteyim. Bu anket “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri” konulu tezimde kullanılacaktır. Anket bilişim sektöründe faaliyet gösteren Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş. çalışanlarına yönelik hazırlanmıştır. Aşağıdaki anket formunu doldurmanızı rica ederim. Saygılarımla

Özlem Ulus

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1.Cinsiyetini?

☐ Kadın

☐ Erkek

2.Yaşınız?

☐ 25 yaş altı

☐ 25-29 arası

☐ 30-34 arası

☐ 35-39 arası

☐ 40 ve üzeri

3.Medeni durumunuz?

- ☐ Evli
- ☐ Bekar

4.Çocuk sahibi olma durumunuz?

- ☐ Evet Çocuğum Var
- ☐ Hayır Çocuğum Yok

5.Eğitim durumunuz?

- ☐ Lise ve dengi
- ☐ Önlisans
- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora

6.Şu anki mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

7.Mesleğinizin size uygun olduğunu düşünüyor musunuz?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

8.Mesleki verimliliğiniz konusundaki düşünceniz nedir?

- ☐ İyi
- ☐ Orta
- ☐ Kotu

9.Gelecekte mesleğinizde yükseleceğinize inanıyor musunuz?

☐ Evet

☐ Hayır

10.Meslektaşlarınız size destek verir mi?

☐ Evet

☐ Hayır

11.Şuan çalıştığınız kurumdaki hizmet süreniz?

☐ 1 yıldan az

☐ 1–5 yıl

☐ 6-10 yıl

☐ 11-15 yıl

☐ 16-20 yıl

☐ 20 ve üzeri

12.Toplam mesleki hizmet süreniz?

☐ 1 yıldan az

☐ 1–5 yıl

☐ 6-10 yıl

☐ 11-15 yıl

☐ 16-20 yıl

☐ 20 ve üzeri

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

İşinizle ilgili aşağıdaki durumlar sizi ne derece isteklendirir ve motive eder? Sorusunun cevabı olarak; “1-Hiç isteklendirmez”, “2-Az isteklendirir”, “3-Orta derecede isteklendirir”, “4-Yüksek derecede isteklendirir”, “5- Çok yüksek derecede isteklendirir” seçeneklerinden size en yakın olanı işaretleyiniz.

Madde No	Boyut	İFADELER	1	2	3	4	5
1.	İçsel Motivasyon	İşimi tam olarak yapabilecek yetki ve güce sahip olmak					
2.		İşimi iyi yapmak ve işimde başarılı olmak					
3.		İşimi gerektiğinde genişleterek şirketime katma değer katabilmek					
4.		Yaptığım isin kişisel yetenek ve becerilerime uygun olması					
5.		Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak					
6.		Yaptığım işle ilgili sorumluluk sahibi olmak					
7.		Yaptığım isin önemli bir iş olduğuna inanmak					
8.		Mesleğimin gereklerini bağımsız bir şekilde yerine getirebilmek					
9.		Mesleğimle ilgili konularda müşterilerimin sorunlarına çözüm üretebilmek					
10.		Kendimi önemli bir şahsiyet olarak gördüğüm bir iş ortamına sahip olmak					

11.		Almış olduğum eğitim sonucu edindiğim bilgileri uygulayabilme imkanının olması					
12.	Dışsal Motivasyon	Başarılı çalışmalarından dolayı ödüllendirilmem					
13.		Başarılı çalışmalarından dolayı prim ödenmesi					
14.		Özel yaşantım ile ilgili olarak istediğimde işyerinden uzaklaşma imkânının olması					
15.		Mesleğimde kariyer yapma imkânının olması					
16.		Meslektaşlarımdan daha iyi olduğum zaman üstlerim tarafından farklılaştırılmak					
17.		Kendi isimin patronu olmak					
18.		Esnek çalışma saatlerinin olması					
19.		Modern fiziksel koşullara sahip bir işyerimin olması					
20.		İşyerimde ihtiyaç duyduğum teknolojik araç ve gereçlerin bulunması					
21.		Yaptığım işten aldığım ücret miktarı					
22.		Mesleğimde, mesleki dayanışmanın olması					

LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ

Aşağıda liderlik davranışlarına yönelik ifadeler yer almaktadır. “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Katılıyorum”, “5- Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden size en yakın olanı işaretleyiniz.

Madde No	Boyut	LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5
1.	Destekleyici Liderlik	Düzeni sağlar.					
2.		Tutarlıdır.					
3.		Yeni fikirleri teşvik eder.					
4.		Eleştirilere açıktır.					
5.		Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.					
6.		Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.					
7.		Güven vericidir.					
8.		Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.					
9.		Arkadaşçadır.					
10.		Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.					
11.		Gelecek hakkında planlar yapar					

12.	Yönlendirici Liderlik	Talimatlarını açık bir şekilde verir.					
13.		Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.					
14.		Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.					
15.		Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.					
16.		İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.					
17.		Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.					
18.		Esnektir ve değişime açıktır.					
19.		Astlarına adil davranır.					
20.		İşin denetiminde titizdir.					
21.		Gerektiğinde çabuk karar alır.					
22.		Karar verirken astlarına söz hakkı verir.					
23.		Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.					
24.		Planları dikkatli yapar.					
25.	Başarı Yönelimli Liderlik	Büyüme teşvik eder.					

26.		Amaçları belirgindir.					
27.		İyi çalışmaları taktir eder.					
28.		Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.					
29.		Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.					
30.		Yeni projeler üretir.					
31.		Yeniliklere açıktır.					
32.	Katılımcı Liderlik	Astlarına güvenir.					
33.		Astlarını savunur.					
34.		Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.					
35.		Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur.					
36.		Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.					

ÖZGEÇMİŞ



Adı Soy Adı : Özlem ULUS
Doğum Tarihi ve Yeri : 22/02/1991
E-Posta : ozlem_ulus_18@hotmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

Lisans : İşletme (Mezun)
Yüksek Lisans : İşletme Yönetimi

MESLEKİ DENEYİM

12.2017- 07.2018 - SMMM Bürosu - Muhasebe Elemanı

11.2016 -12.2016 - Tüyap Fuar Merkezi – Satış Elemanı

12.2015- 06.2016 - MEB - İngilizce Öğretmeni