

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİNDE LİDERLİK TARZLARININ,
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA VE İŞLETME
BAĞLILIĞINA ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Gökhan ŞEKER

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT

İSTANBUL-2016

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Gökhan ŞEKER
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Motivasyonuna ve İşletme Bağlılığına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 15.07.2016
- SAYFA SAYISI** : 92
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT
- DİZİN TERİMLERİ** : Lider, Yönetici, Liderlik İlkeleri, Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, işletme yönetiminde liderlik tarzlarının, çalışanların motivasyonuna ve işletme bağlılığına etkilerini analiz eden alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. Tez Danışmanı

Gökhan ŞEKER

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİNDE LİDERLİK TARZLARININ,
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA VE İŞLETME
BAĞLILIĞINA ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Gökhan ŞEKER

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT

İSTANBUL-2016

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Gökhan ŞEKER

15 /07/ 2016



T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Gökhan ŞEKER'in "İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Motivasyonuna ve İşletme Bağlılığına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye

Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT
(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. Alptekin GÜNEY

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Liderlik, işletmenin belli amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanları etkileme ve yönlendirme vasıflarına sahip olan kişilerin unvanıdır. Çalışanların işletmeye olan bağımlılıkların artırılmasında, bilgi, beceri ve yeteneklerinin ortaya çıkartılmasında, liderlerin varlığı önem teşkil etmektedir.

Motivasyon hem çalışanların performanslarının artırılmasında önemli bir olgu hem de insan ilişkilerine yön veren ve örgüte bağımlılığı artıran bir kavramdır. Çalışanların işlerini benimsemeleri ve işletmenin verimliliği açısından daha çok çaba göstermeleri, liderlerin motive edici faktörleri etkin kullanmasıyla mümkün olmaktadır. Bu nedenle liderler, çalışanların motive edilmesinde önemli bir rol üstlenmektedirler.

Bu kapsamda çalışmada, işletme yönetiminde liderlik ve motivasyonun çalışanların işletmeye bağlılığına etkisi incelenmiştir. Bu nedenle çalışmanın hazırlanmasında geniş bir kaynak taraması yapılmış ve bu alanda yer alan ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Alan uygulaması için nicel (ampirik) yöntem izlenmiş ve ölçeklerin güvenilirliği ölçmek adına 20 anket pilot uygulama yapılmıştır. Elde edilen veriler, S. P. S. S. 21 istatistik programında analiz edilmiştir.

Liderlik vasıflarına sahip yöneticilerin çalışanların motivasyonunun artırılmasında oldukça önemli olduğu belirtilebilir. Çalışanların performansların artışı ile motivasyonun yüksekliği arasında doğru bir orantı vardır. Motive olmuş bir çalışanın hem performansının artırdığı hem de işletmeye olan bağımlılığını güçlendirdiği görülebilir.

Anahtar Sözcükler: Lider, Yönetici, Liderlik İlkeleri, Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık

SUMMARY

Leadership, in line with specific goals and objectives of the company and the names of persons who have occupational exposure and orientation skills. The increasing reliance on enterprise employees, knowledge, skills and ability in revealing poses importance of the presence of leaders.

Motivation as well as an important factor in improving the performance of both employees and giving direction to human relations is a concept that increases the dependence of the organization. show more effort in terms of efficiency and operational embrace the work of the employees, motivating factors, it is possible with the use of effective leaders. Therefore, leaders are playing an important role in motivating employees.

In this context the study, the effect of employee commitment to the company's leadership and motivation were studied business management. Therefore, a wide range of literature and the preparation of studies in this area have benefited from secondary sources. For the area of application of quantitative (empirical) in order to assess the reliability of the method followed and scale survey was conducted 20 pilot. The obtained data were analyzed by statistical program S. P. S. S. 21.

In increasing the motivation of employees with leadership skills of managers it can be said to be very important. an increase in the performance of the employees has a direct relationship between the height of the motivation. Motivated to improve both the performance of an employee was seen to strengthen the company's dependence on both.

Key Words: Leader, Administrator, Leadership Principles, Relationship Between Leadership and Management, Motivation, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
EK LİSTESİ	XI
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
LİDERLİK, TEMEL LİDERLİK KAVRAMLARI, LİDERLİK İLKELERİ VE LİDERLİK TARZLARI.....	3
1.1. LİDERLİK, LİDERLİK İLKELERİ VE LİDERLİK TARZLARI	3
1.1.1. Lider Kavramı.....	3
1.1.2. Yönetici Kavramı	4
1.2.3. Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi	5
1.2. TEMEL LİDERLİK İLKELERİ	6
1.2.1. Verimlilik ilkesi.....	6
1.2.2. İnsancıl Davranış İlkesi	8
1.2.3. Eşitlik İlkesi	8
1.2.4. Güvence İlkesi	9
1.2.5. Açıklık İlkesi	10
1.2.6. Gizlilik İlkesi	10
1.2.7. Güven Ortamı	10
1.2.8. Katılımcılık İlkesi	11
1.3. LİDERLİK TARZLARI.....	11
1.3.1. Güçlendirici Liderlik.....	12
1.3.2. Kültürel Liderlik	12
1.3.3. Kolaylaştırıcı Liderlik	13
1.3.4. Vizyoner Liderlik.....	14
1.3.5. Ekileşimci Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik	14
1.3.6. Öğretimsel Liderlik	16
1.3.7. Etik Liderlik	16
1.3.8. Süper Liderlik	17
1.3.9. Karizmatik Liderlik.....	17
İKİNCİ BÖLÜM.....	19
MOTİVASYON VE MOTİVASYONA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR.....	19
2.1. MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYONUN ÖNEMİ VE MOTİVASYON STRATEJİLERİNİN ARAÇLARI.....	19
2.1.1. Motivasyonun Kavramı.....	19
2.1.2. Motivasyonun Önemi	20

2.2. MOTİVASYON STRATEJİLERİNDE KULLANILAN MOTİVE EDİCİ ARAÇLAR.....	20
2.2.1. Ekonomik Motive Ediciler	21
2.2.1.1. Ücret	22
2.2.1.2. Primli Ücret	22
2.2.1.3. Kâra Katılma	23
2.2.1.4. Ekonomik Ödüller	24
2.2.1.5. İzin ve Yardım	25
2.2.2. Psiko-Sosyal Motive Ediciler	25
2.2.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları	26
2.2.2.2. Değer ve Statü	27
2.2.2.3. Özel Yaşama Saygı	27
2.2.2.4. Sosyal Uğraşlar	28
2.2.2.5. Oryantasyon Faaliyetleri	28
2.2.2.6. Öneri Sistemi	29
2.2.2.7. Ceza	30
2.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler	30
2.2.3.1. Hedef Belirleme	30
2.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denklığı	31
2.2.3.3. Yetkilendirme	31
2.2.3.4. Kararlara Katılma	31
2.2.3.5. Yükselme Olanakları	32
2.2.3.6. Eğitim İmkânları	32
2.2.3.7. Esnek Çalışma Saatleri	33
2.2.3.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	33
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	34
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIGI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE	34
ÖRGÜTSEL BAĞLILIGI OLUŞTURAN UNSURLAR	34
3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TEMEL KAVRAMLAR	34
3.1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	34
3.1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIGIN ÖNEMİ	34
3.1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIGIN AMACI	35
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIGI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	36
3.2.1. Kişisel Özellikler	36
3.2.2. İşle İlgili Özellikler	38
3.2.3. Rolle ilgili Özellikler	38
3.2.4. Örgütsel Özellikler	39
3.2.5. Grup-Lider İlişkileri	40
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIGI OLUSTURAN UNSURLAR	40
3.3.1. Duygusal Bağlılık	40
3.3.2. Devam Bağlılığı	41
3.3.3. Değer/Normatif Bağlılık	42
3.3.4. Örgütsel Destekle İlgili Unsurlar	43
3.3.5. Mesleki Unsurlar	44
3.3.6. Demografik Unsurlar	45
3.3.7. Girişimci Yöneticilik	46

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	48
İŞLETME YÖNETİMİNDE LİDERLİK TARZLARININ, ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA VE İŞLETME BAĞLILIĞINA ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	48
4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	48
4.1.1. Araştırmanın Amacı	48
4.1.2. Araştırmanın Önemi	48
4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü	49
4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	49
4.1.5. Araştırmanın Modeli	50
4.1.6. Araştırmanın Değişkenleri	51
4.1.7. Araştırmanın Hipotezleri.....	52
4.1.8. Varsayımları	53
4.1.9. Araştırmanın Problemi	53
4.1.10. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	53
4.1.11. Araştırma Verilerinin Elde Edilmesi	53
4.1.12. Güvenilirlik Analizi	54
4.2. DEMOĞRAFİK DEĞİŞKENLER VE FREKANS ANALİZLERİ	56
4.2.1. Cinsiyet	56
4.2.2. Yaş Karşılaştırması	57
4.2.3. Görev Karşılaştırması	58
4.2.4. Hizmet Süresi Karşılaştırması	59
4.2.5. Öğrenim Durumu Karşılaştırması	60
4.2.6. Faktör Analizi	61
4.3. FAKTÖR ANALİZİNİ BULGULARI	61
4.3.1. KMO ve Bartlett Testi	61
4.3.2. Araştırmanın Faktör Analizi Bulguları	63
4.3.3. Faktör Analizi Soruların Dağılımları	64
4.4. DEMOĞRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ HİPOTEZLERİN ANALİZİ (ANOVA ANALİZİ)	66
4.4.1. Cinsiyet ile Faktörler İçin Farklılık Karşılaştırmaları	67
4.4.2. Görev ile Faktörler İçin Farklılık Karşılaştırmaları	69
4.4.3. Hizmet Süresi ile Faktörler İçin Farklılık Karşılaştırmaları	70
4.4.4. Öğrenim Durumu ile Faktörler İçin Farklılık Karşılaştırmaları.....	70
4.5. REGRESYON ANALİZİNE YÖNELİK BULGULAR.....	71
4.5.1. Regresyon Ön Analizine Yönelik Korelasyon Tabloları.....	71
4.5.2. Regresyon Ön Analizi için Denklem Kurma İşlemi.....	72
4.5.3. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörler İçin Regresyon Analizi	72
4.5.4. Örgütsel ve Yönetimsel Olumsuzluk Faktörü İçin Regresyon Analizi.....	75
4.5.5. Liderlik Tarzı Faktörü İçin Regresyon Analizi.....	77
4.5.6. Ekonomik Motive Faktörü İçin Regresyon Analizi	79
4.5.7. Liderlik Uygulamaları Faktörü İçin Regresyon Analizi	81
4.5.8. Sosyal Motive Faktörü İçin Regresyon Analizi.....	82
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	84
KAYNAKÇA.....	88

EKLER	-
EK-A: İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Motivasyonuna ve İşletme Bağlılığına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma	-



KISALTMALAR LİSTESİ

A. G. E	:	ADI GEÇEN ESER
İ. İ. B. F	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
S	:	SAYFA
S. P. S. S	:	STATİSTİKAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES
SS	:	SAYFALAR
VB	:	VE BENZERİ
VS	:	VE SAİRE



TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Liderlik Özellikleri	3
Tablo-2 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	6
Tablo-3 Liderlik Yaklaşımları	11
Tablo-4 Güvenilirlik Analizi	54
Tablo-5 Cinsiyet Tablosu.....	56
Tablo-6 Yaş Tablosu	57
Tablo-7 Görev Tablosu.....	58
Tablo-8 Hizmet Süresi Tablosu	59
Tablo-9 Öğrenim Durumu Tablosu	60
Tablo-10 Bartlett Testi	61
Tablo-11 Faktör Analizi Tablosu.....	63
Tablo-12 Faktör Analizi Soru Dağılımı	64
Tablo-13 Döndürülmüş Faktör Analizi Soru Dağılımı	65
Tablo-14 Faktör Analizi Sonucunda Anket Sorularının Dağılımı	65
Tablo-15 Normallik Tablosu Değerleri	66
Tablo-16 Cinsiyet ile Faktörler İçin Yaşa Göre Farklılık Tablosu.....	67
Tablo-17 Yaşa Göre Farklılık Tablosu	68
Tablo-18 Liderlik Tarzı Faktörü için Farklılığın Kaynaklandığı Gruplar	68
Tablo-19 Liderlik Uygulamaları Faktörü için Farklılığın Kaynaklandığı Gruplar	68
Tablo-20 Görev ile Faktörler İçin Göreve Göre Farklılık Tablosu	69
Tablo-21 Hizmet Süresi ile Faktörler İçin Hizmet Süresi Farklılık Tablosu	70
Tablo-22 Öğrenim Durumu ile Faktörler İçin Öğrenim Durumu Tablosu	70
Tablo-23 Araştırma Faktörleriyle İlgili Korelasyonlar.....	71
Tablo-24 Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörler İçin Regresyon Tablosu	72
Tablo-25 Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörler İçin Regresyon Analizi.....	73
Tablo-26 Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü İçin Regresyon Tablosu.....	73
Tablo-27 Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü İçin Regresyon Tablosu.....	74
Tablo-28 Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü İçin Regresyon Tablosu.....	75
Tablo-29 Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü İçin Regresyon Tablosu.....	75
Tablo-30 Liderlik Tarzı Faktörü İçin Regresyon Tablosu.....	77
Tablo-31 Liderlik Tarzı Faktörü İçin Regresyon Tablosu.....	77
Tablo-32 Ekonomik Motive Faktörü İçin Regresyon Tablosu.....	79
Tablo-33 Ekonomik Motive Faktörü İçin Regresyon Tablosu.....	79
Tablo-34 Liderlik Uygulamaları Faktörü İçin Regresyon Tablosu.....	81

Tablo-35 Liderlik Uygulamaları Faktörü İçin Regresyon Tablosu.....	81
Tablo-36 Sosyal Motive Faktörü İçin Regresyon Tablosu.....	82
Tablo-37 Sosyal Motive Faktörü İçin Regresyon Tablosu.....	82



ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Lider Yönetici Güç Farklılaşması	5
Şekil-2 Verimlilik, Etkinlik ve Etkililik İlişkileri.....	7
Şekil-4 İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemini Belirleyen Faktörler....	44
Şekil-5 İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzları, Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Bağıllığı ilişkisi.....	50



EK LİSTESİ

EK-A: Anket Formu İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Motivasyonuna ve İşletme Bağlılığına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma.



ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresince kıymetli katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma; deneyimlerini, desteklerini ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT'a en içten şükranlarımı sunuyorum.

Gökhan ŞEKER



GİRİŞ

Büyük rekabetlerin yaşandığı günümüz iş dünyasında liderlerin, işletmenin amaçlarına ulaşmasında önemli rolleri olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle, liderlik vasıflarına sahip yöneticilerin, çalışanların motivasyon ve performanslarının artması açısından büyük önemi vardır. Amaçlarının gerçekleşmesini hedefleyen her işletmede lider vasıflı yöneticilerin görevlendirilmesi rekabet piyasasında büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler ve çalışanların verimliliği, mal ve hizmetlerin kalitesine yansıtacağından, işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanların iyi bir iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir. Bir işletme yöneticisinin sergilemiş olduğu liderlik tarzı; kendi başarısına, çalışanların motivasyonuna ve örgüt bağlılığına önemli etkiler yapmaktadır. Çalışanların motivasyonunun yüksek olduğu ve örgüt bağlılığının sürekli olduğu işletmelerde verimliliğinde yüksek olacağından bahsetmek mümkündür.

Bir işletmede karlılığın sağlanabilmesi, hem etkin bir liderin varlığına, hem de çalışanların etkin bir performans göstermelerine bağlıdır. İşletme çalışanlarının, motive olmaları açısından, ekonomik, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının işletme tarafından karşılanması gerekmektedir. Sosyal katılım, kariyer gelişimi, bireysel başarı, grup başarısı, eğitim gibi faaliyetler motivasyonu artırıcı uygulamalar olarak ifade edilebilir. Çalışanın kariyerinin gelişmesi, iş verimliliği, kaliteli üretim, performansa göre ücretlendirme, uzmanlık alanına göre görev dağılımı gibi uygulamalar; çalışan motivasyonunun artırılmasında ve çalışanların işletmeye bağlılıklarında önemli rol oynayan faktörlerden bazılarıdır.

Bu nedenlerle, tezin ana çalışma temasını; işletme yönetiminde yer alan liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonuna ve işletme bağlılığına yönelik etkilerin incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışanların motivasyonunu nelerin etkilediğini, çalışan beklentilerinin neler olduğu, örgütsel bağlılığı artıran faktörlerin belirlenmesi, hangi liderlik özelliklerinin bir işletmeyi başarılı noktalara taşıyacağı araştırılmış, analiz edilmiş ve bulunan sonuçlar öneriler haline getirerek ilgili tarafların yararına sunulmuştur.

Bu çalışma, dört ana bölümden oluşmaktadır;

Birinci bölümde, Liderlik, temel liderlik ilkeleri ve liderlik tarzları ile ilgili kavramlara yer verilmiştir.

İkinci bölümde, motivasyon kavramı, motivasyonun önemi, ekonomik motive ediciler, psiko-sosyal motive ediciler, örgütsel-yönetimsel motive ediciler ile ilgili konulara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, örgütsel bağlılıkla ilgili temel kavramlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlarla ilgili konulara yer verilmiştir.

Dördüncü Bölümde, “İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Motivasyonuna ve İşletme Bağlılığına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma.” başlığı ile yapılan araştırma S. P. S. S. 21 istatistik programında analiz edilmiş ve çalışmanın belirlenen değişkenleri arasındaki ilişkiler karşılaştırılarak, hipotez testleri ve diğer analizler yapılarak çalışmanın raporu hazırlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK, TEMEL LİDERLİK KAVRAMLARI, LİDERLİK İLKELERİ VE LİDERLİK TARZLARI

1.1. LİDERLİK, LİDERLİK İLKELERİ VE LİDERLİK TARZLARI

1.1.1. Lider Kavramı

Lider, birlikte çalıştığı grubun amacını gerçekleştirmek üzere, örgütleme, planlama, koordinasyon, yöneltme gibi faaliyetleri düzenleyen kişi olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, izleyicilerini belirli amaçlar için çalışanları bir araya getirme ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere onları harekete geçirme yeteneğidir¹.

Çalışanları etkileme, önderlik yaparak harekete geçirme bilgi ve yeteneğine sahip olan bireye lider denilmektedir. Çalışanların performansının artırılmasında ve örgüt başarısının sağlanmasında işletme yöneticisi büyük bir önem arz etmektedir. Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için çalışanların performanslarının ve motivasyonlarının en üst seviyede olması beklenir. Yöneticilerin kurumun belirlediği vizyonu gerçekleştirebilmesi, çalışanların aynı amaç etrafında birleşmeleri ile mümkün olmaktadır. İşletmenin rekabet başarısı için yöneticiler ve çalışanların amaç birliği içerisinde, bir zincirin halkası gibi hem birbirine bağımlı, hem de birbirini tamamlayan bir yapıda faaliyetleri sürdürmeleri gerekmektedir².

Tablo-1 Liderlik Özellikleri³

—Boy	—Eğitim düzeyi	—Hâkim Olma
—Kilo	—Dış görünüş	—İnisiyatif Kullanma
—Fiziki görünüm	—Konuşma(Hitabet) Yeteneği	—Orijinal düşünce
—Bireysel Enerji	—Kendine Güven	—Kavrama
—Ağırlık	—Bilgi	—Kararlı Davranış
—Zekâ Düzeyi	—Karar ve Yargılama	—İstek, Hırs
	—Uyum	

¹ Salih Güney, *Liderlik*, Nobel Yayın, Ankara, 2012, s. 26.

² S. Amos Engelbrecht, "Gardielle Heine and Bright Malherbe", *The South African Journal of Industrial Psychology*, South Africa, 2014, 1-15, pp. 2-3.

³ Buono, J. L., Bowditch, A. F., *A Primer on Organizational Behavior*, Willey Book, New York, 1990, s. 161.

Doğuştan liderlik özelliği olan kişiler, bir takım kendine has özelliklere sahip olabilirler. Bununla birlikte, liderlik özellikleri sonradan eğitimler yolu ile desteklene bilmektedir. Boy, kilo, fiziki görünüm, hitabet gibi özelliklerin yanı sıra kararlılık, kendine güven, inisiyatif kullanabilme, hakimiyet, alan bilgisi, zeka düzeyi gibi özellikler liderler için farklı öneme sahip özellikler olarak ifade edilebilir. Fiziksel özellikler önemsiz gibi görünse de zaman zaman önemli katkılar sağlayabilen faktörler olarak ortaya çıkabilmektedir. Yönetim kavramı, ulaşılmak istenilen amaçları ve bu uğurda yapılması gereken birtakım işleri kapsayan bir sistemdir. Kendilerine verilen yetki ve gücün etkinliğini ve doğru bir şekilde kullanılabilirliğini garantilemek için daha sonraki zamanlarda öğrenilebilen, kazanabilen ve düzenli eğitimlerle ilerletilebilen kişilik özelliklerine de önem verilmesi gerekmektedir⁴.

1.1.2. Yönetici Kavramı

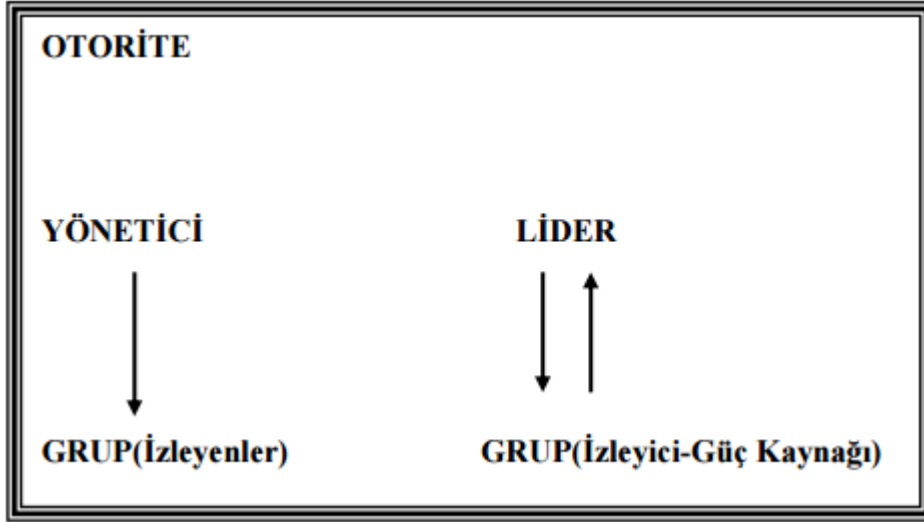
Yönetici kavramının kapsamı oldukça geniş olup, farklı kelimelerle ifade edilebilmektedir. Örnek olarak, lider, koç, kolaylaştırıcı, koruyucu, mümkün kılıcı ve destekleyici gibi kavramlarla da yöneticilik terimleri kullanılabilir⁵.

Yönetici, var olan kaynakları uyum içinde verimli hale getiren kişi olarak tarif edilmektedir. Bir işletme sahibi adına çalışan ve ona karşı sorumlulukları bulunan yönetici, sorumluluğunu aldığı yetkiler sonrasında, üstlendiği hedeflere ulaşmak zorundadır. Yöneticinin üstlendiği görevlerin yerine gelip-gelmediğini işin sahibi veya sahipleri yerine getirmektedir Yönetim, bir işi çekip çevirme ve idare etme sanatı olarak tanımlanabilir. İnsanoğlu var olduğu günden beri yönetilmiş ya da yönetmiştir. Günümüzde gittikçe daha fazla önem kazanan yönetim kavramı, eldeki kaynakları daha etkin bir biçimde kullanarak maksimum düzeyde verim elde etme bilimi ve sanatı olarak ifade edilmektedir⁶.

⁴ Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2007, s. 14.

⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 69.

⁶ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 56.



Şekil-1 Lider Yönetici Güç Farklılaşması⁷

Otoritenin kime ait olduğu açısından bakıldığında, yönetici ve lider arasında farklılar söz konusudur. Yönetici işletme sahiplerinin talimatlarını, kendi izleyenlerine aktararak, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesini sağlamaktadır. Buna karşılık lider, kendisine verilen yetkiler çerçevesinde, çalışanların görüşlerine başvurabilen ve risk üstlenerek kendi inisiyatifini kullanabilen birey olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler görevlerinin sınırları içerisinde hareket ederken, liderler görev sınırlarını zorlayarak ve inisiyatif olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Yöneticinin görevi, örgütün üretim kaynaklarını örgüt amaçlarına uygun ve verimli şekilde kullanmaktır.⁸

1.2.3. Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi

Bir işletme yöneticisinin liderlik özelliklerine sahip olması, faaliyetlerinde başarılı olmasında önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Günümüzde liderlik ve yöneticilik özelliklerini bütünleştirmeyi başaran işletme yöneticileri, rekabette daha avantajlı bir yere gelebilmektedirler. Amaçların hedeflendiği şekilde gerçekleşebilmesi açısından, işletmelerde insan faktörüne öncelik vermesi gerekmektedir.⁹

⁷ Mehmet Erdal, İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2007, s. 20 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁸ H. M. Paksoy, **Küreselleşme ve Liderlik**, Birinci Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 24.

⁹ Ömer Peker, **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000, s. 47.

Tablo-2 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar¹⁰

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yöneticidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Kısa bakış açısına sahiptir	Uzun bakış açısına sahiptir
Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir	Ne ve ne için sorularına önem verir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme eğilimi	Mevcut durumu sorgulama eğilimi
Yerleşik normlara uygun iş gören	Kendisinin elemanları
İşi doğru yapan	Doğru işi yapan

Liderlik ve yöneticilik işlevleri çoğu durumda iç içe geçmiş olsalar da farklı özellikler taşımaktadırlar. Yönetici var olan yapıyı korumakla ilgilenirken, lider değişimle ilgilenir. Yönetici, bağlı olduğu norm ve unsurları kendisine yol haritası yaparak gücünü yazılı yetkilerden alırken; lider ise risk alarak ve inisiyatifini kullanarak, üstlendiği görevlerini yerine getirmektedir¹¹.

1.2. TEMEL LİDERLİK İLKELERİ

1.2.1. Verimlilik ilkesi

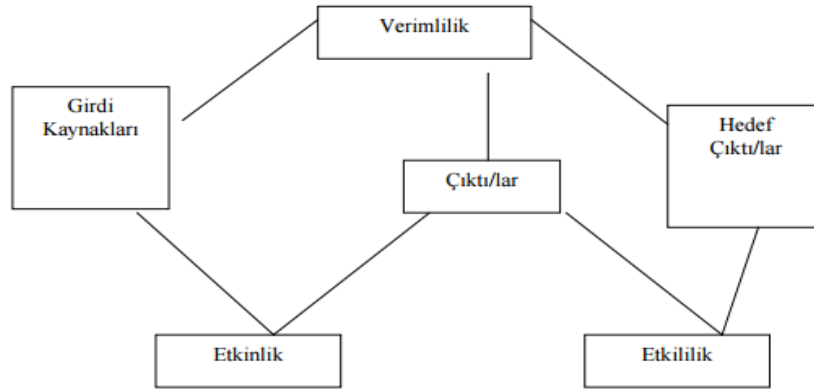
Verimlilik, üretimin gerçekleştirilmesi için üretim girdileri ile çıktıları arasında ki oransal ilişki olarak tanımlanmaktadır. Verimlilik artışı ise girdilerin maliyetinin azaltılması, buna karşılık mal ve hizmetlerin çıktı olarak artırılması anlamına gelmektedir. İşgücü açısından verimlilik, az sayıda çalışanla, en üst seviyede üretim çıktısının sağlanması olarak tarif edilmektedir. İyi bir yönetici, verimlilik ve motivasyon arasında kopukluk olduğunda dahi motivasyonu göz ardı etmemelidir. Motivasyon konusu esas itibarıyla çalışanlar üzerinedir. Çünkü çalışanların başarısı hem işletme bakımından hem de kendileri açısından fayda sağlayacaktır. İşletme sağlanan motivasyon olanaklarının iyileştirilmesi çalışanlar açısından ihtiyaçlarının giderilmesinde ve örgüt amaçlarına ulaşılmasında faydalı olacaktır. Yönetici, işletmelerde verimliliğin, etkinliğin ve üretkenliğin artırımını amaçlıyorsa

¹⁰ Semra Arıkan, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 22.

¹¹ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul, 1993, s. 11.

çalışanının işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır. Verimliliğin en önemli kaynağı insan olup, çalışanların fiziksel ve düşünce gücünden en üst seviyede faydalanmak suretiyle işletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmektedir¹².

Verimlilik, girdiler ve çıktılar karşılaştırıldığında, faaliyetler sonucunda ortaya çıkan olumlu fark olarak ifade edilmektedir. Bir faaliyet sonucunda, girdiler ile çıktılar arasındaki fark pozitif ise bu noktada verimlilikten bahsedilmektedir. Faaliyet sonucu oluşan fark negatif ise verimsizlikten bahsetmek mümkündür. Bir işletmede verimlilikten bahsedebilmek için işletme yöneticileri ve çalışanlarının uyum içerisinde ve etkin bir şekilde görevlerini yerine getirmesi gerekmektedir. Yöneticiler işletmelerde verimliliği artırmayı amaçlıyorsa, çalışanlarının işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır. Lider konumunda olan yöneticilerin, sadece işletme içinde değil, işletme dışında hem siyasi hem de sosyal açıdan çevresi ile başarılı bir iletişim içerisinde olması gerekmektedir¹³.



Şekil-2 Verimlilik, Etkinlik ve Etkililik İlişkileri¹⁴

İşletme faaliyetlerinde etkinliğin artırılması, verimliliğin artışını da beraberinde getirebilmektedir. İşletme yöneticileri görevlerinin yerine getirirken amaçların gerçekleşebilmesi için faaliyet verimliliğini sağlamak durumundadırlar. Yönetimde etkili olabilmek için çalışanların motivasyonunun en üst seviyede olması gerekmektedir. İşletmenin en önemli üretim faktörlerinden olan insan, verimliliğin sağlanmasında çok önemli bir yere sahiptir. Etkili bir yönetim, tüm çalışanların faaliyetlerinde başarılı olmaları ile mümkün olabilmektedir. Liderler, astlarının her birinin isteklerini dikkate almalıdır, çünkü model açısından,

¹² Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, s. 56.

¹³ J. Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, (Çev. Olcay Baykal ve Diğerleri), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1992, s. 37.

¹⁴ Süleyman Yükçü, "Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt: 23, 1-13, s. 8.

çalışanların kendilerini rahat hissettikleri bir iş ortamı ve verimli bir çalışma elde edilmesi için amaç birliğini sağlayabilecek ilişkilerin sağlanması gerekmektedir. İşletmelerde verimliliğin artırılmasında, lider özelliklerine sahip olabilecek yönetici seçimi her zaman mümkün olamamaktadır. İşletmelerin belirledikleri hedefe ulaşmalarında, liderlik rolünü üstlenen kişi, otoritesini ve yeteneklerini kullanabilmelidir¹⁵.

1.2.2. İnsancıl Davranış İlkesi

Yöneticiler başarının artırılmasında, insan faktörünün çok önemli olduğunun farkında olmalıdır. İşletme başarısının altında yatan nedenlerden biriside, insana verilen değerdir. Küreselleşmenin etkin olduğu günümüz ekonomisinde, rekabet hızlanmıştır. Dolayısıyla işletmeler, verimliliği olumlu yönde etkileyen faktörleri uygulayarak, iş gücü verimliliğini maksimum seviyeye taşıyabilmelidirler. İşletme yöneticilerinin, ekonomik amaçlarının yanı sıra, çalışanlarını yaptıkları iyi işlerden dolayı takdir etmeleri ve gerektiğinde onları karar alma sürecine dahil etmeleri önemlidir. Bütün bu düşünceler, insancıl ilişkiler felsefesinin temelini oluşturmaktadır¹⁶.

Yöneticilerin, insan unsuruna daha fazla önem vermeleri, işletmenin verimliliğini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Korku, hırs, kıskançlık, nefret gibi olumsuz duyguların; özgürlük, adalet, eşitlik, huzur, insaniyet gibi yüksek moral değerlerin önüne geçmemesi açısından, tüm çalışanların performanslarına ve yeteneklerine göre bir yönetim anlayışı sergilenmesi gerekmektedir¹⁷.

1.2.3. Eşitlik İlkesi

Yöneticiler, çalışanlar arasında dil, din, cinsiyet, ırk gibi ayrılıkları gözetmeksizin eşitlik ilkesine uygun davranmalıdır. Yöneticiler, objektif bir tutum içinde bulunmalı ve çalışan performansını düşürecek davranışlardan kaçınmalıdır. Yöneticilerin empati kurma yetenekleri gelişmiş ise çalışanlarla iletişim kurması

¹⁵ Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 21.

¹⁶ K. Hacıtahiroğlu, "Verimlilikte Liderin Rolü", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1993, 1-30, ss. 25-26.

¹⁷ O. Meltem Özkaya, Bir Lider Olarak Vehbi Koç, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2000, s. 72 (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*).

kolay olabilecektir. Etkili bir liderin, çalışanlarla sürekli iletişim ve işbirliği içinde olması beklenir¹⁸.

Yöneticilerin çalışanlar arasında ayırım yapması, motivasyonu düşebilecektir. Bu nedenle, liderlerin eşit davranması ve ödülle veya cezanın, zamanında adilce uygulanması gerekmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar teorisi (kendini gerçekleştirme, değer ihtiyaçları, ait olma, sevgi ihtiyacı, güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar) dikkate alındığında; liderin çalışanların asgari ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edecek uygulamaları gerçekleştirmesi gerekmektedir¹⁹.

1.2.4. Güvence İlkesi

Çalışanlara gerekli güveninin verilememesi durumunda, beklenen verimliliğin gerçekleşmesi zorlaşacaktır. Çalışanların geleceğinin garanti altına alınıp, işlerindeki motivasyonlarının artırılmasında, onlara sağlanan ekonomik, sosyal ve moral güvence verilmesi büyük önem taşımaktadır²⁰. Lider ve çalışanlar arasında, karşılıklı güven, saygı, yükümlülüklerin yerine getirilmesi gerekir. Çalışanların arasındaki güveni arttıracak ve çalışanların işlerinden duydukları tatmin seviyesini yükseltebilecektir²¹. Bu durum, liderlik anlayışı açısından, kuralcı lider davranışının yerine, esnek lider davranışının oluşmasını sağlayacaktır. Liderlerin almış olduğu kararlar örgütlerin etkinliğini, sağlığını ve güvenliğini etkileyecektir. İrade, üstünlük, özgüven, zekâ ve kültür gibi özellikler bir liderin taşıması gereken zihinsel özelliklerdir. Tutarsız ve sözlerinin arkasında durmayan bir liderle kimse çalışmak istemez ve olumsuz durumlarda liderlerin sükûnetlerini kaybetmemesi gerekir²².

Yöneticiler, müşteri portföylerini arttırmak, mevcut potansiyeli korumak için müşterilerin memnuniyetlerini ve sadakatlerini arttırmaya çalışırlar, aynı zamanda, müşterilerin ne istediğini anlar ve güvenilirliği sağlayacak şekilde önerilerde bulunurlar. Liderlik, çalışanlar üzerinde baskı yaparak, dayatmalarda bulunmak

¹⁸ Micaela Schippers vd., "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Team Reflexivity", http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1069326, (Erişim Tarihi: 07.05.2016).

¹⁹ Necla Bilecen, "Motivasyonun İş Verimi Üzerindeki Etkileri", *2020 ve Ötesi Dergisi*, Ankara, 2000, 56-90, s. 72.

²⁰ Ekin K. Pellegrini and Terri A. Scandura, "Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory", <http://gom.sagepub.com/content/35/4/391.abstract>, (Erişim Tarihi: 01.03.2016).

²¹ Yeşim Tonduk Akiş, *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s. 16.

²² C Demiray, M.S Berberoğlu, *Askeri liderlik Ders Kitabı*, KHO Matbaası, Ankara, 2002, s. 34.

değil sevgi, saygı, güven ve moral yaratma gücü gibi kişilik özellikleriyle, bir etkileme gerçekleştirme yeteneğidir²³.

1.2.5. Açıklık İlkesi

Açıklık ilkesi gereğince, yöneticiler çalışanları ile ilişkilerinde açık ve dürüst olmalıdırlar. Çalışanların hangi işleri yapacağı, görev tanımlarının nasıl yapılacağı, yetkilerin sınırları, sorumlukların neler olduğu, yapılan işler karşılığında hangi maddi ve maddi olmayan karşılıkların neler olacağı konularında açıklık ilkesi gereğince belirlenmiş olmalıdır²⁴.

Yöneticilerin, liderlik ilkelerinden açıklık ilkesine önem vermeleri işletme başarısında önemli rol oynayabilmektedir. İşletmede uygulanacak politikaların belirlenmesi, çalışanların desteğinin alınabilmesi ancak açıklık ilkesinin benimsetilmesiyle mümkün olabilmektedir. İşletmelerde en üst kademedeki yöneticiden, en alt kademedeki çalışana kadar, işletme politika ve stratejileri konusunda bilgi verilmesi gerekmektedir. Açıklık ilkesi uygulamaları, yazılı ve sözlü olarak iletilebilmektedir. Açıklık ilkesi işletmenin yazılı kaynaklarında da gelişmelere göre güncellenmeli ve güncellemeler çalışanların görüşüne de başvurularak yapılmalıdır²⁵.

1.2.6. Gizlilik İlkesi

Etkin bir lider için gizlilik, önemli etik kurallardan birisidir. Lider kurumsallaşmayı sağlarken başvuracağı temel dayanaklar; liderlik vasfı, toplum bilinç ve bilgisi, edindiği deneyim, diploması ve iletişim yetenekleri yanında tarafsızlık, doğruluk ve gizliliktir²⁶.

1.2.7. Güven Ortamı

Güven ortamı, bir işletmede çalışanlar arasında güvenin sağlanması anlamına gelmektedir. Yöneticiler işletme amaçlarına, çalışanlarının inanç ve güvenlerini sağlayarak ulaşabilmektedirler. Çalışanların güveninin sağlanması için yöneticilerin iyi bir iş birliği ve iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir. İşletmenin

²³ Ali Gürsoy, Liderlikte Duygusal Zekâ Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2005, s. 36 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²⁴ Eren, a.g.e., s. 43.

²⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayını, 1996, Eskişehir, s. 22.

²⁶ Gürsoy, a.g.e., s. 39,

ürünlerinin kalitesi, tüketici memnuniyeti, toplumdaki imajı, marka bilinirliği gibi hususlar işletmenin pazar payını ve karlılığını etkileyebilmektedir. İşletme yöneticileri güven ortamını sağlayabilmek ve hedeflenen karlılığı gerçekleştirebilmek için çalışanlarla iş birliği içerisinde olmalıdır²⁷.

Liderlerin güven sağlaması için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir²⁸;

1. Değişmezlik, liderler, karşılaştıkları olumsuz bir durumu sorumlu olduğu ekibine yaşıtmazlar.

2. Uyumluluk, lider yaptığı ve verdiği her sözün arkasında mutlaka durur.

3. Güvenilirlik, liderler çalışanlarını kritik durumlarda destekler.

4. Dürüstlük, lider sınırlarını bilir ve verdiği sözü tutar.

Gerçekleştiremeyeceği sözleri vermekten kaçınır.

1.2.8. Katılımcılık İlkesi

Liderin, gerekli bilgileri astlarından alan, onlarla iyi iletişim kuran ve motive etme özelliği yüksek olması gerekmektedir. Katılımcı lider, karar verme sürecinde grup üyelerinin de fikirlerini dikkate almaya çalışır. Bu anlayışı benimseyen liderler, demokratik olmalı ve değişimi planladığında bütün çalışanların katılımını sağlamalıdır²⁹.

1.3. LİDERLİK TARZLARI

Liderlik tarzları tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkan ihtiyaçlara göre sürekli olarak değişmiştir.

²⁷ Bilecen, a.g.e., s. 75.

²⁸ Warren Bennis, *On Becoming a Leader*, a Member of the Perseus Books Group New York, 2009, 1-295, pp. 89-91.

²⁹ Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Gül Yayınevi, Ankara, 1992, s. 53.

Tablo-3 Liderlik Yaklaşımları³⁰

Liderlik kuramları	Tarih
Karizmatik lider kuramı	1930'lar
Davranışsal liderlik kuramı	1940-1950'ler
Durumsal/olasılıksal liderlik kuramı	1960-1970'ler
Yeni liderlik yaklaşımları	
Lider - üye etkileşimi	1970'ler
Liderlikte yer değiştirme yaklaşımları	1980'ler
Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik kuramı	1970-2000'ler
Hizmetkar liderlik	2000'ler

Liderlik uygulamaları, 1930'lu yıllarda karizmatik liderlik ile başlarken, 1940'lı yıllarda davranışsal liderlik, 1960'lı yıllarda durumsal liderlik, 1970'li yıllarda lider-üye etkileşimi, 1980'li yıllarda liderlikte yer değiştirme yaklaşımları, 1970'li yıllarda etkileşimci liderlik, 2000'li yıllarda hizmetkar liderlik şeklindeki uygulamalarla gelişimini sürdürmüştür.

1.3.1. Güçlendirici Liderlik

Güçlendirmenin amacı, çalışanların bilgi paylaşımı ve takım çalışması yoluyla sorumluluk taşımalarını sağlamaktır. Güçlendirilmiş çalışanlar kendi yaptıkları eylemlerine güvenmektedirler. Güçlendirme, çalışanların karar verme yetkilerini ve performanslarını artırır ve hatalarını görmelerini sağlar. Güçlendirme faaliyetlerinde, yöneticiler görev tanımlarını, sorumlulukları, yetki sınırlarını belirleyerek çalışanların performanslarının ortaya çıkmasına gayret eder. Çalışanlar ise kendilerine verilen yetki ve sorumluluklar çerçevesinde görevlerini yerine getirirken inisiyatiflerini kullanarak yapacakları işlerin en iyi şekilde olmasını hedefler. İşletme içerisinde faaliyetlerle ilgili bilgilerin paylaşılması çalışanların katılımını artırabilmektedir. Yöneticilerin, çalışanları güçlendirmek adına ve işletmeye olan bağımlılıkların artırılmasında çaba harcamalıdır.. Çalışanların sorumluluk alması ve sorunlarla karşılaştıklarında çözüm önerileri sunmaları, örgütü güçlendirme açısından önemlidir. Güçlendirici liderlik faaliyetlerinde başarılı olabilmek için uzmanlıklara, eğitime, iletişimin geliştirilmesine, teknolojinin kullanılmasına önem verilmelidir. İşletmeler arası rekabette, vasıflı ve etkili çalışanların olması kuruluşlara büyük avantajlar sağlayabilmektedir³¹.

1.3.2. Kültürel Liderlik

³⁰ Liderlik ve Yöneticilik, <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~umutal/lesson/bby374/03-2014.pdf>, (Erişim Tarihi: 23.03.2016).

³¹ A. Uygur, "Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, 71-85, s. 74.

1980'li yıllar sonrasında kültürel gelişmelere önem verilmesi sonucunda, örgütsel kültür işletmelerde daha fazla önem kazanmıştır. Örgütsel kültür oluşumunda temel kaynaklardan birisi, kültürel liderlik yaklaşımları olmuştur. Örgüt kültüründeki gelişmeler ve adil yönetiminin sağlanması, kültürel liderin etkinliğini olumlu yönde artmıştır. Örgütsel kültürün oluşumunda, örgüt liderliği önemli bir yere sahiptir³².

Kültürel lider, kültürü oluşturan öğelerin benimsenmesini ve grupların yaşadığı içsel ya da dışsal sorunların çözümünde etkin olan kişidir. Kültürel lider, örgütsel kültürü kurmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Bu nedenle, örgüt kültürünün oluşmasında, çevre ve liderin yetenekleri çok önemlidir. Her ülkenin kültürüne göre liderlerden ve yöneticilerden beklenen özellikler farklılık gösterebilmektedir. İşletmelerin kendi ülkelerinde ve farklı ülkelerde faaliyet göstermeleri halinde ülke kültürünün farklılığı dikkate alınmalıdır. Kültürün dikkate alınmaması yöneticilerin başarılarını önemli derecede etkileyebilecektir³³.

1.3.3. Kolaylaştırıcı Liderlik

Dönüşümcü liderlik ile kolaylaştırıcı liderlik arasındaki en temel farklardan birisi karar alma sürecinin işletilmesidir. Dönüşümcü liderlikte liderler vizyonlarını belirledikten sonra takipçilerinin de o bakış açısına sahip olmaları için uğraşırlar. Buna karşın kolaylaştırıcı liderler, iş birliği ruhu ile takımlarını kurar ve onları koordine ederler. Buna ilaveten, atıl kaynakları arttırmaya çalışırlar. İş birliğinin katılım ve koordinasyonun önemli olduğunu vurgulayan kolaylaştırıcı liderlik, işletmenin vizyonunu yeniden şekillendirebilir. Kolaylaştırıcı liderler, sürekli değişmekte olan çevreye uyum sağlanabilmesi için değişime yönelik bir atmosfer içerisindedirler. Ayrıca, dönüşümcü lidere benzer şekilde vizyona ulaşmayı amaç edinirler. Kolaylaştırıcı liderler, çalışanların kendi vizyonlarını ortaya koymalarına karşı çıkmaz, onların bireysel çabalarını ortak amaçlar etrafında kısacası ortak ve grup olma olgusuyla bütünleştirmeyi sağlayabilirler³⁴.

Kolaylaştırıcı liderlik; uyum, iş birliği, ortak bir vizyon geliştirme, değişime uyum sağlama, personelin yetiştirilmesi, öğrenmenin kolaylaştırılması, planlama, kaynak sağlama, moral verme, güven oluşturma ve değerler yönetimi gibi

³² Tony Bush, "Theories of Educational Management", *University of Leicester*, 1995, 78-82, p. 79.

³³ Selami Sargut, Mert Aktaş, *Kültürel Değerler ve Liderlik*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 15.

³⁴ J.V. Quigley, *Vizyon, Çeviri*, Epilson Yayıncılık İstanbul, 1998, s. 25.

liderlerden beklenen kolaylaştırıcı rolleriyle şekillenmektedir. İş görenleri destekleme ve onları güçlendirmeyi esas alan kolaylaştırıcı liderlik kavramı, çalışanların kendilerine güvenenlerinin gelişmesi ve kararlara katılmalarını sağlamayı amaç edinir. Kolaylaştırıcı liderler, çalışanlar için gerekli kaynakları sağlamakta, samimiyet iletişimlerini geliştirmekte, hoş görü altında destekleyici ve problemleri çözücü becerileriyle de örgüt kültürünü oluşturmaya çalışmaktadırlar³⁵.

1.3.4. Vizyoner Liderlik

Vizyoner lider, düşünceleriyle kendini izleyenleri etkileyerek mevcut yapıyı değiştirebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Vizyon, gelecekle ilgili tasarlanan veya kurgulanan bir olgudur. Vizyoner lider, üstün bir yetenekle analiz ve sentez yaparak örgütün geleceğine yönelik bir vizyon geliştirir. Bir vizyoner lider, vizyonunu örgütün bütün kademelerine topluca yansıtabilmeli ve tamamını harekete geçirebilmelidir³⁶.

Vizyoner liderlerin değişimi gerçekleştirebilmesi için çalışanların ve yönetimin değişime destek vermesi gerekmektedir. Değişimin gerçekleşmesi içinde liderin, değişime destek veren, vizyoner, takım çalışmasını benimseyen, sorumlulukları paylaştıran, tutum ve davranışlarıyla örnek olan bir tutum sergilemesi gerekmektedir³⁷.

1.3.5. Ekileşimci Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik

Etkileşimci liderler, örgütün amaçları doğrultusundaki yüksek performans karşılığında, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alarak onların motivasyonlarını arttırmalarını sağlayan kişilerdir. Etkileşimci liderlik, geçmişten süregelen faaliyetlerin daha etkin olmasını sağlayan, dolayısıyla geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderliğin temelini geleneksel değerlerin dikkate alınması ve geçmiş ile geleneğe sıkı sıkı olan bağlılık oluşturmaktadır³⁸.

³⁵ W. A. Randolph, "Re-thinking Empowerment: WHY., is it so Hard to Achieve?", *Organizational Dynamics*, 2000, Vol. 29. No. 2. 94-107. p. 98.

³⁶ Münevver Yalçınkaya Akyüz, "Çağdaş Okulda Etkili Liderlik", *Ege Eğitim Dergisi*, 2002, 109-119, s. 115.

³⁷ Katlen M. Brown vd., "Professional Development of Middle Level Principals", <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED457595.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.03.2016).

³⁸ İsmail Bakan vd., "Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 2015, 201-222, s. 214.

Dönüştürücü liderlik kavramı, takipçilerine yeni bir vizyon sunarak önderlik ettiği grubu etkileme ve harekete geçirme süreci olarak ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderler, değişimin gerektirdiği yeni koşullara uygun bir şekilde örgütlerin değişimini ve yenilenmesini sağlayan kişilerdir. Dönüşümcü liderlik ise uzun vadeli amaçlar doğrultusunda, reformlar uygulayarak, izleyenlerin sunduğu yaratıcı yöntem ve fikirlerini dikkate almaktadır. Ayrıca, takipçilerini daha iyi bir konuma getirmek için onların ihtiyaçlarının, inançlarının ve yargılarının farkında olup değiştiren kişilerdir. Dönüşümcü liderlerin ilham verici bir vizyona sahip oldukları ve vizyonlarını sürekli etkileşim içinde buldukları takipçileriyle paylaştıkları belirtilebilir³⁹.

Dönüştürücü liderler, takipçileriyle bireysel olarak ilgilenerek onların yetenek ve becerilerini kullanır ve her birinin gelişimini desteklerler. Dönüştürücü liderlerin uzun vadeli amaçları vardır ve bu amaçları doğrultusunda çalışanlarını sürecin tamamına dâhil etmektedirler. Dönüşümcü liderlik kuramının temelinde önemli olan örgütün geçmişi değil bu günü ve geleceğidir. Değişimi ve gelişimi temel alan dönüşümcü liderler, örgütü değişen koşullara hazırlar. Ayrıca, bu liderler küreselleşme süreci ile hız kazanmış rekabet olgusunu, örgüte benimsetmek zorundadırlar. Dönüşümcü liderliğin uygulama Safaları 4 temel aşamaya ayrılmaktadır⁴⁰:

1. Değişim ihtiyacının tespit edilmesi,
2. Geçişin yönetilmesi,
3. Yeni bir vizyonun oluşturulması,
4. Değişimin kurumsallaştırılmasıdır.

³⁹ Mehmet Kaplan, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s. 56 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁴⁰ Ann Marriner Tomey, *Guide to Nursing Management and Leadership*, Evolve Printing House, 2009, s. 43-44.

1.3.6. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik, örgütün hedeflerinin etkili bir biçimde geliştirilmesi için örgütsel öğrenme üzerine yoğunlaşmaktadır. Örgütün temel hedefi izleyenlerine daha kaliteli mal veya hizmeti sunmaktır. İşletmeler öğretimsel liderin etrafında çalışanlarını toplayarak, bilgi ve tecrübenin yayılmasını sağlarlar. Öğretim yoluyla bilgi ve tecrübenin artırılması bu tür liderliğin temel felsefesidir⁴¹.

1.3.7. Etik Liderlik

Etik liderlik, bir disiplin çerçevesinde, örgütteki çalışanlar arasındaki tutum ve davranışların yönetiminin sağlanmasıdır. Etik liderler, çalışanları ile iyi bir iletişim içerisinde olmalı ve açık yönetim anlayışını benimsemelidir. Etik liderler çalışanların performansını dikkate alarak ödüllendirme veya cezalandırma işlemlerini adaletli bir şekilde gerçekleştirmelidirler⁴²;

1. Karakter sahibi olma ve dürüstlük,
2. Etik farkındalık,
3. Toplum ve insan odaklılık,
4. Motive edici potansiyele sahip olmak,
5. Cesaretlendirici, yetki verici olmak,
6. Etik ve hesap verilebilirliği olmaktır.

Etik farklı alanlarda uygulanması gereken önemli bir değer olarak ifade edilmektedir. Etik türlerini, iletişimsel etik, iklimsel etik ve davranışsal etik olarak üçe ayırmak mümkündür. İletişimsel etik, çalışanlarına değer veren, onlarla iletişim kuran ve onlara karşı açık sözlü olan liderlik vasıflarını anlatır. İklimsel etik, etkili bir okul iklimi çatisının sağlatılmasına yönelik liderlik davranışlarını ifade eder. Davranışsal etik, Yönetici ile çalışan arasında ayırım gözetmeden herkese eşit ve adil davranmanın sağlanmasıdır. Karar vermede etik, liderin, olası seçenekler arasından makul olanı ahlaki açıdan da değerlendirerek etik davranmasıdır⁴³.

⁴¹ V. Çelik, *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1999, ss. 17-25.

⁴² M. E. Brown, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, 117-134, p. 120.

⁴³ A. Yıldırım, Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2010, s. 74 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

1.3.8. Süper Liderlik

Süper liderlik kavramının temelinde, bireyin liderlik enerjisinin dışarıya çıkarılması yer almaktadır. Süper liderlik, bireylerin içinde var olan liderlik enerjisinin ortaya çıkarılması olarak tanımlanmaktadır. Eğer bu sağlanabilirse, bireyler kendi kabiliyetlerinin farkına varacaklar ve örgüt amaçları doğrultusunda maksimum fayda elde edecektir. Yöneticinin içinde var olan kendi kendine liderlik etme enerjisinin ortaya çıkarılmasıyla, daha başarılı bir yönetim sergilemesine süper liderlik denilmektedir. Süper liderler, çalışanlarına kendilerini kontrol etme imkân tanımaktadırlar. Süper liderlikte elde edilen başarılar bu sayede, lider ve takipçiler tarafından paylaşılabilir⁴⁴.

Günümüzde etkili liderlerin görevi, her bir çalışanda mevcut olan potansiyel liderliğin geliştirilmesine yardımcı olmaktır. 21. yüzyılda, örgütsel güçlüklerle mücadelede, kendi kendine liderlik kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Süper liderlik olarak adlandırılan bu liderlik yaklaşımı 1990'lı yıllarda öğrenme liderliği, dönüşümcü liderlik ve vizyoner liderlik gibi kuramların geliştiği dönemde ortaya çıkmıştır. Liderliğin kişisel bir sorumluluk olarak yüklenilmesini ve herkesin kendi kendisinin lideri olduğu süper liderlik yaklaşımı öğrenme liderliği ile bağlantılı iken, örgütsel öğrenmeyi dikkate almamaktadır⁴⁵.

1.3.9. Karizmatik Liderlik

Daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan karizmatik liderlik kavramı, özgüven, cesaret, izleyenler üzerinde hayranlık uyandırma, ikna etme, motive etme gibi kurtarıcı ve sıra dışı nitelikleriyle çok yönlü kişilik özelliklerine sahip bir liderlik modelidir. Karizmatik liderlik kavramı, farklı araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Araştırmacılar, karizmatik liderlerin farklı yönlerine, diğer insanlardan hangi açıdan farklılıklarının olduğuna ve ayrıca yaşanılanlar karşısında nasıl davranış sergilediklerinin tespitine yönelirler. Yapılan çalışmaların sonucu karizmatik liderlerin izleyicileri üzerinde yarattıkları etkinin derin ve müstesna olduğunu göstermiştir. İzleyicileri, karizmatik liderlerini sorgulamaz ve ona karşı içten

⁴⁴ Craig L. Pearce and Charles C. Manz, "The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self-and Shared Leadership in Knowledge Work", <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/72/>, (Erişim Tarihi: 23.01.2016).

⁴⁵ Ş. Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 13.

memnuniyetle bağlanırlar. Ayrıca, bu liderlerin inançlarının doğru olduğunu savunurlar⁴⁶.

Karizmatik liderler, üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirebilirler. İlâveten, izleyicilerinin coşku ve macera duygusunu harekete geçirerek, kendilerine yönelik heyecan uyandıran tepkileri canlandırırırlar. Cezbeden ve büyüleyen bir vizyonla karizmatik liderler, izleyiciler üzerinde oluşturdukları heyecanın yaratılmasında destek görevi görürler. Normların astlar arasında paylaşılması, karizmatik liderliğin ortaya çıkması ve hedeflerin başarıya ulaşmasında önemli olan bir konudur. Karizmatik liderlerin belirgin davranışlarını altı başlık altında incelemek mümkündür⁴⁷;

1. Vizyon belirleme,
2. Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme,
3. Sıra dışı davranışlar sergileme,
4. Çevresel duyarlılık,
5. Kişisel risk üstlenmek,
6. Statükoyu sürdürmemek

Normal şartlarda kabul edilemez gibi görünen tercihleri ve çözümleri yasal bir zemine oturtmayı başaran karizmatik liderler, kişilik etkilerini ve bunun büyüsunü kullanırlar. Böylelikle, meşruiyet ihtiyacı, liderlik büyüsunü altında görünmez olur. Karizmatik liderler, kriz içeren stresli ve kaos yaşanan dönemlerde ortaya çıkarlar. Karizma, örgüt içerisinde doğru bir lider ile sıradan bir yöneticinin farkının ortaya koyulmasında önemli bir etkidir. Karizmatik lider, kendine olan, güveniyle izleyicileri üzerinde derin bir etki yaratabilen ve vizyonunu net bir şekilde ifade edebilen kişidir. Karizmatik liderlik, üzerinde önemle durulması gereken ve gittikçe yaygınlık kazanan bir kavramdır. Karizma, büyüleyici güç ve yetenekle insanları kendine çekme becerisidir. Ayrıca, eğitimle de geliştirilebilirler. Karizmatik liderlik türünün ilk örneklerinde yer alan dinsel motif, Web Er'in karizmanın din dışı figürlerde uygulanacağı savunmasıyla genellik kazanmıştır. İzleyicilerin duygularını etkileme gücüne sahip olan karizmatik liderler, baskınlık, özgüven ve inanç noktalarında diğerlerinden farklılıklar göstermektedir⁴⁸.

⁴⁶ T. Kılınç, "Durumsallık Ötesi Liderlik, Karizmatik Liderlik", Deniz Harp Okulu, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, İstanbul, 1997, 72-98, s. 75.

⁴⁷ B.M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations**, Free Press New York, 1985, 1-266, p. 23.

⁴⁸ Şebnem Arslan, "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 2009, 256-275, s. 258.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE MOTİVASYONA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYONUN ÖNEMİ VE MOTİVASYON STRATEJİLERİNİN ARAÇLARI

2.1.1. Motivasyonun Kavramı

Motivasyon başta çalışma hayatı olmak üzere hayatın her döneminde karşımıza çıkan önemli bir olgudur. Motivasyon istekler, ihtiyaçlar ve dürtülerle bir şeyleri yapmamızı sağlayan kısacası içten gelen bir arzudur. Düşünceleri yaşama gerçeği, isteği önemlidir. Şöyle ki kimse bize istemediğimiz bir şeyi zorla yaptıramaz. Herhangi bir şey zorla yapılmışsa bile yapmayı istemek farklı bir durumdur. İsteyerek yapılan şeyler insanların zevk duymasını sağlayarak kendilerini iyi hissetmelerine neden olur. Bu ise yapılan işten verimli sonuçların ortaya çıkmasını sağlar. Başarının iyi motive olmaya bağlı olduğu belirtilebilir. Dolayısıyla başarılı olmak ile motivasyon arasında güçlü bir bağlantının varlığından söz edilebilir⁴⁹.

İnsanları motive eden şeyler birbirinden farklılık gösterse de belirli bir iş ve eylem için çalışanlarının duygu, düşünce, temel ihtiyaç ve inançlarına önem veren işletmelerin başarıya ulaştıkları ve verimliliklerini artırdıkları belirtilebilir. Motivasyon kavramı, hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek anlamına gelen Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir. Kavram, İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türemiştir⁵⁰.

Bu kavramın Türkçe karşılığı ise güdü, saik veya harekete geçmedir. Belirli bir eylemi veya işi yapabilmek için kişinin kendisinden veya işletmesinden aldığı güçle belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçmesine “güdüleme” denilmektedir. Motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır. Motivasyon, bireyin bir hedefi gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleriyle davranmalarıdır. İnsanı harekete geçiren ve beklenen yönde davranmalarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdüler topluluğudur. Motivasyon,

⁴⁹ Bass, a.g.e., s. 23.

⁵⁰ Leyla Küçükahmet, *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*, Nobel Yayınları, 2001, s. 11.

çalışanları çalışmaya isteklendirme ve onlara örgütte verimli çalıştıkları takdirde ihtiyaçlarının en iyi şekilde tatmin edilmesine yönelik teşvikin sağlanmasıdır⁵¹.

2.1.2. Motivasyonun Önemi

Çalışanları, neyin motive ettiğini bilmek, beklentilerin amaç ve arzuların anlaşılması, bireylerin örgüte kazanımı açısından oldukça önemlidir. Çalışanları çalıştığı kuruma bağlayan tek şeyin, sadece ekonomik amaçlar olduğunu söylemek mümkün değildir. Çalışanları motive etmeyi amaçlayan psiko-sosyal, ekonomik ve yönetsel motivasyon araçları işletme açısından oldukça önemlidir. Örgütün amaçları ile personelin beklenti ve talepleri ortak bir paydada buluştuğunda her iki taraf da bundan fayda sağlayabilecektir. Yöneticiler, çalışanlarına gayretleri ve yapmış oldukları katkılardan dolayı çeşitli ödüller verebilirler, bu ise çalışanların örgüt adına daha çok çaba sarf etmesine yol açabilmektedir. İşletme bünyesinde görev alan çalışanların, kalitede artış sağladıklarında, örgüte tasarruf sağlayacak bir öneri sunduklarında, yöneticileri tarafından ödüllendirilmesi işletmeye olan bağlılıkları artırmaktadır⁵².

Motivasyon, insan ve insan davranışları üzerine bir konudur. Bu nedenle motivasyondaki temel amaç, insanı kazanmaktır. İnsanları neyin motive ettiğini bilmek ayrıca beklentilerinin, amaç, arzu ve ihtiyaçlarının anlaşılması insan kazanımı için oldukça önemlidir. Yöneticiler, çalışanlarını neyin motive ettiğini tespit etmek için çabalamalıdır. İnsanları motive eden şeyler farklılık gösterebilir ve bir bireyi motive etmedeki temel noktanın neler olduğunu çözmek işletmeye önemli faydalar sağlayacaktır⁵³.

2.2. MOTİVASYON STRATEJİLERİNDE KULLANILAN MOTİVE EDİCİ ARAÇLAR

Liderler çalışanların motivasyonunu yükseltmek için onların sorunlarıyla ilgilenmeli ve önemsendiklerini hissettirmelidirler. Çalışanlara, yapmış oldukları işlerin takdir edildiği ve söz konusu faaliyetlerin topluma yarar sağladığı aktarılmalı

⁵¹ Leyla, a.g.e., s. 11.

⁵² R. Harun Taşbaş, Firmaların Bünyelerindeki Satış Elemanlarının Motivasyonunu Artırmada Kullandıkları Maddi Olmayan Motivasyon Yöntemlerinin Satış Yöneticilerinin Bakış Perspektifiyle Değerlendirilmesi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, s. 6 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁵³ Rahime Dilek Koçak ve Haşim Özudoğru, "Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerde Bir Uygulama", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2012, 76-88, s. 82.

ve motivasyonları artırılmalıdır. Çalışanların motivasyonlarının artırılması için motivasyon araçlarının en etkili şekilde uygulamaya alınması gerekmektedir⁵⁴.

2.2.1. Ekonomik Motive Ediciler

İşletmelerde çalışanı kurumuna bağlayan tek etkenin ekonomik amaçlar olmadığı belirtilebilir. Şöyle ki, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları da çalışanların motive edilmesinde önem teşkil ederler. Bu araçlardan bazıları şunlardır⁵⁵;

1. Eğitim ve yükselme,
2. Kararlara katılma,
3. Performans değerlendirme,
4. İş geliştirme ve iş zenginleştirme,
5. Fiziksel çalışma şartları,
6. İletişim'dir.

Örgütün amaçları ile personelin beklenti ve istekleri ortak bir paydada kesiştiğinde her iki tarafta fayda sağlayabileceklerdir. Motive olmuş bir çalışanın gücünden işletme maksimum fayda sağlayabilir. Yönetim, çalışanlarını motive etmek için özendirici araçları etkin ve sistemli bir şekilde uygulayabilmelidir. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlardan birisi de ekonomik özendirme araçlarıdır. Bunlar; ücret, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödüller, sosyal güvenlik ve emeklilik planlarıdır. Kıdeme dayalı ücret ödemesi, motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Toplumların birbirinden farklı olan yönleri nedeniyle bir motivasyon unsuru olarak görülen paranın, bazı toplumlar açısından önemi geri planda kalabilir. Örneğin, Japon işçileri üzerine yapılan bir araştırmada paranın çok daha az önem arz ettiği sonucuna ulaşılmıştır⁵⁶. Japon işçisinin motivasyonunun uyum, güven, grubun, örgütün ve ulusun amaçlarına kendini adama, göreve bağlılık, onurunu kaybetme, aidiyet duygusu vb. toplumsal değer yargılarına dayandığı ifade edilmiştir⁵⁷.

⁵⁴ Eren, a.g.e., s. 22.

⁵⁵ Jose Alberto and Maia Güell, "Is Seniority-Based Pay Used as a Motivation Device? Evidence from Plant Level Data", http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=598201, (Erişim Tarihi: 02.03.2016).

⁵⁶ Bayo Moriones, "Is Seniority-Based Pay Used As A Motivation Device? Evidence From Plant Level Data", *IZA Discussion Paper Series*, September, 2004, 1-33. p. 14.

⁵⁷ Ali Kaya, "Japon Yönetim ve Yöneticilik Tarzı", *Standard, Teknik ve Ekonomik Dergi*, 2000, 90-96, s. 93.

2.2.1.1. Ücret

F. W. Taylor, ekonomik rasyonellikten hareket ederek çalışanların işlerinde daha iyi çalışmasında yüksek ücretlerin en önemli faktör olduğunu savunmuştur. Bu savunmasının temelini, çalışanların çeşitli mal ve hizmeti satın alma arzuları için paraya duydukları ihtiyaç ve işlerindeki verimlilik ile başarılarının elde edilmesini sağlayan yüksek ücretler oluşturmaktadır. Ücret, işçilerin çalışma karşılığında kendisine yapılan ödemedir. Ücret, sadece maddi bir değer olarak görülmemelidir. Ekonomik ve sosyal yaşam açısından her alanı etkileme gücüne sahip olan ücret; kişilerin ihtiyaçlarını karşılama, kendini güvende hissetme ve belirlediği hedeflerine ulaşma aracı olarak gösterilmektedir. Ücret, bireyin refah düzeyinin de bir göstergesidir. Ücretlendirme bir bakıma çalışanın memnuniyet derecesini ölçmeye yarayan geri bildirim aracıdır⁵⁸.

Objektif kriterlere göre tespit edilerek ödenen ücret sisteminin, çalışanın eğitim, yetenek, tecrübe ve emeğini değerlendirerek yapılması personeli hem etkin hem de verimli çalışmaya teşvik eder. İş görenin emeği karşılığı olarak belirlenen ücretin adil olması hem organizasyon ve sektörde hem de ülke genelinde ücret dengesinin oluşturulmasında önemlidir. Makul bir ücret düzeyi çalışanın örgütte tutulmasında etkin bir araçtır. Motivasyon ve verimlilik aracı olarak da kullanılan ücret, bireylerin hayatlarını idame ettirebilmeleri için maddi kaynak ve kişilerin toplumdaki konumları açısından da temel motivasyon aracıdır. Mevcut işgücünün korunması ve organizasyonun nitelikli işgücüne sahip olması açısından ücret düzeyi önemlidir⁵⁹.

2.2.1.2. Primli Ücret

İşletmede verimlilik sağlanması ve üretimin artırılması karşılığında çalışanlara primlerin verildiği sistemleri uygulamak kolay değildir. Primli ücret sistemi konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bazılarına göre çalışanlara verilen ikramiye çalışan performansına zarar verebilmektedir. Bireysel performansa dayalı derecelendirme, kısa vadede performansı artırabilir. Bu durumun uzun vadeli planlamayı olumsuz yönde etkileyip iş kazalarını artırdığını, kaliteyi düşürdüğünü ve çalışanlar arası dayanışmayı engellemek gibi sakıncaları

⁵⁸ Bennet Roger, *Management Frameworks Series*, the Financial Times Pitman Publications, 1997, 1-404, pp. 314-315.

⁵⁹ C Çelik, Ö Sumbül, 'Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü, Süleyman Demirel Üniversitesi', *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 30-99, s. 49.

ortaya çıkardığı savunulmaktadır. Sakıncalı yönler en aza indirilip primli ücret sistemi uygulandığında çalışanların motivasyonları pozitif yönde etkilenecektir⁶⁰.

Çalışanların kurum içinde gösterdikleri üstün performans ve gayretlerinin kendilerine hiçbir fayda yaratmadığını, tüm kazanımların sadece üst yönetime veya hissedarlarına gittiğini bilmeleri isteklerinin dolayısıyla verimliliklerinin düşmesine neden olduğu ifade edilebilmektedir. İşletmeler, söz konusu bu durumun yaşanmaması için farklı özendirici ücret sistemleri kullanmalıdırlar. Çalışanların performansları ve motivasyonlarını arttırmak amacıyla performans ve ücret sistemi arasındaki ilişkiye önem vermeleri gerekir. Asgari performansın üzerindeki bir başarının değerlendirilmesinde zaman esaslı ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar, çeşitli prim sistemlerinin gelişmesine katkı sağlayabilir⁶¹.

2.2.1.3. Kâra Katılma

Kâr paylaşımı, çalışanların ve yöneticilerin daha istekli çalışarak gösterdikleri performansları ve bundan dolayı ortaya çıkan verimlilikleri nedeniyle şirketin kârına katılmalarıdır. Böylece işletme elde ettiği kârın bir kısmını dönem sonunda çalışanlarına bırakmaktadır. Bu sistemin özünü kârın elde edilmesinde katkısı olan çalışanların, emeklerinin de en az sermaye unsuru kadar değer taşıması oluşturmaktadır⁶².

İş görenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yönlendirebilmek için sadece ücret vermek yerine kâr katılmalarını sağlamak etkili bir yoldur. Kâr paylaşımı koordinasyon ve takım çalışmasını teşvik edebilir. Kâr paylaşımı, çalışanların motivasyonları açısından önemlidir. Kâr paylaşımı uygulanırken kârın çalışanlara nasıl, ne zaman, ne şekilde ve kimlere dağıtılacağı bazı zorluklar içerebilmektedir⁶³.

Kârın her dönem sonunda, çalışanların bir kısmına dağıtılıp, diğer kısmına dağıtılmaması veya verimsiz çalışanlara dağıtılması halinde verimli çalışanların motivasyon düzeyleri olumsuz yönde etkilenebilecektir. Çalışanlarına önemli

⁶⁰ Jeffrey Pfeffer, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Çev. Sinem Gül, Sabah Yayınları, 1995, s. 30.

⁶¹ H. N. Pakek, Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001, s. 212 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁶² Richard L. Daft, *Management*, Harcourt College Pub; 5 Sub edition, 1999, p. 536.

⁶³ John W. Newstrom, *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, McGraw-Hill Education Publications, 2010, p. 182.

miktarlarda ödül veren ve verimlilik seviyesi yüksek hızla büyüyen işletmeler için kâr paylaşımı faydalı olmaktadır. Ancak, küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte yoğun rekabet ortamı içinde bulunan düşük kâr marjlı durağan işletmeler zor durumda kalabilmektedir⁶⁴.

2.2.1.4. Ekonomik Ödüller

Prim çalışanlara gösterdikleri verim dolayısıyla belirli dönemler sonunda üretim miktarına veya elde edilen kara göre belirli bir yüzde ile verilen maddi ödülü ifade etmektedir. Kar payı, dönem sonunda, çalışanların performansına göre çalışanlara verilen kar miktarını ifade etmektedir. İkramiye, her yıl belirli kıstaslara göre (kıdem, yaş, tecrübe vs.) çalışanlara verilen maddi ödülü kapsamaktadır. Yöneticiler, işletmelerin kârlılığını dolayısıyla verimliliklerini artırmak için çalışanlarını gayretleri ve yapmış oldukları katkılarından dolayı ödüllendirebilirler. Çünkü yöneticiler çalışanların ödül aldığı zaman daha çok çabalayacağını düşünürler. Bu nedenle verilen ödülün gerçekten çaba harcanmaya değer olması önemlidir. İşletme bünyesinde yer alan çalışanlar, üretim için bir artış sağladıklarında, belirlenen hedefe kısa zamanda ulaştıklarında, örgüte tasarruf sağlayacak bir öneri getirdiklerinde yöneticiler tarafından ödüllendirilmelilerdir. Böylece yöneticiler, devamsızlık, işten çıkma ve düşük kaliteli üretim gibi örgüt sorunlarının önüne geçebilirler. Ödüllerin şirketlere kritik zamanlarında önemli katkılar sağlayan çalışanlarına verilmesi, onları teşvik ve yaratıcılığa sevk eden bir motivasyon aracı olacaktır. Motivasyon ve örgüte bağımlılığın artırılmasında, yaratıcı ve yapıcı yenilik ya da buluş öneren çalışanlara parasal ödül verilmesi gibi ekonomik değer taşıyan ödüllerin verilmesi önemlidir. Bu, çalışanları işlerine daha çok teşvik eder. Ekonomik değer taşıyan ödüller, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı ve düzenli gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığında verilebilir. Eğer personele böyle bir ödül verilecekse, zaman kaybetmeden sağlanan başarı ardından verilmelidir. Sağlanan başarı veya sunulan öneri ile verilen ödül arasında doğru bir orantının olması gerekmektedir. Bu sağlanabilirse personel daha verimli ve etkin çalışacaktır. Ayrıca işletmeye fayda sağlayacak buluş ve öneriler getirmeye özen gösterecektir⁶⁵.

Yöneticiler, çalışanlarını beklenen davranışları sergiledikleri için parasal ödüllerle teşvik etmeye çalışabilirler. Bu ödüller, çalışanların ihtiyaçlarını

⁶⁴ A.E. Colbert, I.G Kwon, "Factors Related to the Organizational Commitment of College and University Auditors", *Journal of Managerial Issues*, 2000, pp. 212.

⁶⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 232.

karşılacak doğrultuda ise motive edici etki güçlü olacaktır. Ekonomik değer taşıyan ödüllerin verilmesine yönelik pozitif unsurlar arasında şunlar gösterilebilir; önemli bir yenilik, yaratıcı bir fikir, yetenek, yüksek performans, kalite, düşük devamsızlık ve kaza oranları gibi. Ödüllendirmeler, sınırlı bir geçerliliğe sahiptir. Bu nedenle ödüllendirmeler dikkatli ve adil kullanılmadıklarında ya da bireyselleştirilmediklerinde faydasız hatta zararlı bir unsur haline gelebilirler⁶⁶.

2.2.1.5. İzin ve Yardım

Örgüt üyelerinin işlerine motive olmaları açısından, örgütlerin çalışanlarının maddi, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının büyük bir kısmını karşılaması gerekmektedir. Bu durum örgüt üyelerini, örgütlere bağlı hale getirmektedir. Böyle bir bağımlılık bir takım riskler taşır. Özellikle, özel sektörde çalışanlar kamuda çalışanlara göre daha fazla kaygı içindedirler. Çalışanların bu bağımlılıktan olumsuz yönde etkilenmemeleri için emeklilik, kaza, hastalık, hayat sigortaları gibi kendisini güvende hissetmesine katkıda bulunacak ekonomik korunma biçimlerinin olması gereklidir. İşletmede daha iyi bir çalışma ortamının oluşturulması, ücretli veya ücretsiz izinler, giyecek yardımı, daha elverişli sağlık güvencesi gibi unsurlar çalışanın kendini daha fazla güvende hissetmesini sağlayabilmektedir. Kendini güven içinde hissetmeyen çalışanların örgüt bağlılığı ve iş performansları da düşük seviyede kalabilecektir⁶⁷.

2.2.2. Psiko-Sosyal Motive Ediciler

Bağımsız çalışma olanakları, değer ve konum, özel yaşama gösterilen saygı, takdir etme, işletme başarısında pay gösterme, sosyal katılım, çevreyle uyum ve başlıca psiko-sosyal motive ediciler olarak gösterilmektedir. Bunlara çalışana herhangi bir ekonomik fayda sağlamayan, hem sosyal hem de psikolojik tatmin vasıtası ile motivasyonu yükseltmeye yönelik araçlar demek mümkündür. Başarı grafiği çizen personelin sözlü ve yazılı şekilde takdir alması, terfi, yetki ve sorumluluk devri, eğitimini ve kariyerini geliştirmeye yönelik fırsatlar, sosyal katılım, danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum gibi örnek gösterilebilecek önlemler, önemli motivasyon araçları olarak sıralanabilir⁶⁸.

⁶⁶ Jay B Barney, *the Management Of Organizations*, Houghton Mifflin Company publications, 1992, pp. 568.

⁶⁷ Colbert, a.g.e., p. 32.

⁶⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 164.

Psiko-sosyal motive ediciler çalışanların psikolojik açıdan etkilenmelerini ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlayabilmektedir. Psiko-sosyal ihtiyaçların neler olduğunun belirlenmesi kolay olmamaktadır. Sosyal uğraşlar, özel yaşama saygı, oryantasyon faaliyetleri gibi uygulamalar psiko-sosyal ihtiyaçların giderilmesine yönelik motivasyon araçlarıdır. Duyguyla, iç dünyayla ve düşünce ile ilgili olan bu motivasyon ihtiyaçlarının neler olduğunun anlaşılması daha uzun süre alabilmektedir⁶⁹.

Psiko-sosyal faktörlerin kişilerin iç dünyasındaki değerlerle ilgili olması nedeniyle bu konuda yapılacak araştırmalar; insanların farklı duygu ve değer yargıları, onların iç dünyalarının anlaşılmasında önemli faydalar sağlayabilmektedir. Çalışanların özel yaşantısına saygı göstermesi, sosyal çevrelerinde takdir görmeleri, övülme ihtiyaçlarının giderilmesi gibi psiko-sosyal motive ediciler çalışanlar üzerinde çok olumlu etkiler oluşturabilmektedir⁷⁰.

2.2.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları

Çalışanların büyük çoğunluğu benlik duygusunu tatmin etmek ve kişisel gelişim gücünü arttırmak için bağımsız çalışmaya ve karar verme yetkisini kullanmaya büyük önem vermektedir. Kişi, özgür bir ortam sunulduğunda kendini gruba ait hissederek ve grup içinde değeri olan bir eleman olduğunu düşünür. Bir şeye gücünün yettiğine inanır. Çalışanlar, yöneticiler tarafından yoğun baskı altında iş yapmak istemediklerinden böyle bir durumun vuku bulması çalışanları strese sokabilir. İşlerine karışılmasından, emir almaktan ya da eleştiriye açık bulunmaktan çalışanlar uzaklaşabilir. Çalışanlar derhal yeni bir iş arayışına girebilirler⁷¹.

Bağımsız çalışma şartlarının sağlandığı işletmelerde; devamsızlık azalabilir, verim artırılır, fazla mesai harcamaları düşürülür, yönetime olan tepkiler ve düşmanlıklar azalır, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu sağlanarak iş tatmini artırılır. Çalışanların büyük çoğunluğu, benlik duygusunu tatmin etmek ve kişisel gelişim gücünü arttırmak için bağımsız çalışmaya ve karar verme yetkisini kullanmaya büyük önem vermektedir. Bağımsızlıktan kasıt keyfi davranmak

⁶⁹ Şeyma Batmaz, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi", **Standart: Ekonomik ve Teknik Dergisi**, 2002, 45-48, s. 47.

⁷⁰ Ercan Oktay, Hasan Gül, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2003, 403-427, s. 415.

⁷¹ Pekel, Colbert., a.g.e., s. 32.

değildir. Aksi takdirde bir örgüt varlığından ve otoriteden bahsedilemez. Yöneticilerin asıl amacı çalışanların becerilerini iyi analiz edip en azından o alanda onlara bir nebze de olsa özgürlük tanımak olmalıdır. Bu yapılırsa ortaya şahsi beceriler, yaratıcı düşünce ve yapıcı bir güç ortaya çıkabilir⁷².

2.2.2.2. Değer ve Statü

Yöneticiler çalışanların fikirlerine değer vermeli, kendilerini ilgilendiren konularda katılmalarını sağlamalı, kişiliklerine, işlerine, önerdiklerine ilgi göstermelidir⁷³.

İnsanlara görevlerini yaptırmak için görev ve sorumluluk vermek gerekir. Görev ve sorumluluk verme neticesinde çalışanların başarıları ödüllendirilmeli, maddi-manevi teşvik edici yöntemler kullanılmalıdır. Performansı yüksek olan çalışanların kariyer yükselmeleri ve statülerinin değişmesine fırsat tanıyan bir görevlendirme sistemi oluşturulmalıdır⁷⁴.

Herkesin bildiği bir şirkette çalışmak çalışana toplum içinde bir konum kazandırmaktadır. Birey çalıştığı yerle bir olduğu vakit, işletmenin başarısı ile övgü ve kıvanç duymaktadır. Başkalarının da çalıştığı yeri övmesi, ona çalışma onuru aşılacaktır⁷⁵.

2.2.2.3. Özel Yaşama Saygı

Çalışanların etkin bir biçimde iş yapmalarını sağlamak için özel yaşama saygılı olması gerekmektedir. İşletme çalışanlarının yaşamında iş hayatı kadar, özel hayatları da önemli bir yer tutar. İşletme çalışanlarının özel yaşamındaki değerlerin korunması, gözetilmesi, hassasiyetle dikkat edilmesi yönetim için büyük önem arz eder. İşyerinde kendisine saygı duyulan çalışanların motivasyonu yüksek olmakta ve örgütsel bağımlılığı artmaktadır. Yöneticilerin çalışanların özel hayatlarına müdahale etmemesi ve saygılı olması çalışanın işyerine ve yöneticisine olan güvenini artırabilmektedir. İşten çıkmalar, düşük motivasyon, işe gelmemeler, işe geç gelme, hizmet eksikliği, kalite düşüklüğü gibi kavramlar; çalışana değer vermeyen işletmelerde söz konusu olabilmektedir. Çalışanlara söz

⁷² S. Taştan, "Motivasyon ve Motivasyonun İş Yaşamına Etkileri", <http://www.kisiselbasari.com>, (Erişim tarihi: 11.02.2016)

⁷³ Harold Koontz, *Principles of Management: an Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill Book Company, 1968, p. 584.

⁷⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 129.

⁷⁵ Colbert, a.g.e., p. 33.

hakkı vermek, yardım da bulunmak, iş birliği içerisinde olmak, özel yaşamlarına karışmamak çalışanların motivasyonunu ve işletmenin de verimliliğini artırabilmektedir⁷⁶.

2.2.2.4. Sosyal Uğraşlar

İş ortamına hâkim olan sıradanlığın atılabilmesi ve muhtemel gerginliklerin giderilebilmesi amacıyla, personellerin katılacağı sportif faaliyetler, seyahatler, kutlamalar, kütüphaneler veya ailelerin de katılabileceği piknikler iyi birer imkan olarak gösterilebilmektedir. Bu tarz sosyal meşguliyetler çalışanlar arasındaki dayanışma ruhunun ve kaynaşmanın oluşmasını sağlamakta, ayrıca bu etkinliklere katılanlar arasında başarı ve etkinlikleri gözlemlenen doğal liderlerin belirlenmesi için uygun bir ortam sunabilmektedir. Bunun dışında, bilhassa seyahat gibi sosyalleşme ortamı sağlayan etkinlikler, çalışanları özendirmek amacıyla bazı özel işletmeler veya bazı belediyelerce yaygın bir şekilde kullanılmaktadır⁷⁷.

İşletmeler çalışanlarının motivasyonunu artırabilmek ve verimliliği sağlayabilmek için sosyal içerikli faaliyetleri gerçekleştirmektedirler. Psikolojik açıdan sorunu olmayan ve çalışan arkadaşlarıyla sosyal ortamlarda iletişimlerini geliştiren çalışanlar iş hayatında çok daha verimli olabilmektedir⁷⁸.

2.2.2.5. Oryantasyon Faaliyetleri

Eğer bir birey içine kapanıksa ve kendi dünyasında yaşamayı tercih ediyorsa hem kendine hem de işletmeye bir fayda sağlaması beklenemez. Çalışan, yeni katıldığı çevrenin her türlü gerekliliklerine mümkün olan en kısa sürede alışmalı ve yabancılaşma hissiyatından sıyrılmalıdır. Ama her grubun yeni gelen kişiyi hemen kabul etmediği, ona yabancı gözle baktığı ve bazı zamanlar da baskı uyguladığı da bir gerçektir. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren çalışana her konuda yardımda bulunmalı, işin sürdürülmesi adına gereken bilgileri paylaşmalı ve grup dışında kalmaması için diğer çalışanlar ile en kısa sürede kaynaşması için fırsatlar sunmalıdır⁷⁹.

⁷⁶ Gregory B. Northcraft, Margaret Ann Neale, *a Organizational Behavior a Management Challenge*, Dryden Press publications, 1996, p. 501.

⁷⁷ Joan Delaney, "Morale Boosters", *Black Enterprise*, 1995, p. 34.

⁷⁸ Erika Rasmusson, "Summertime, and the Selling Ain't Easy", *Sales and Marketing Management*, 1998, 50-90, p. 75.

⁷⁹ Eren, a.g.e., p. 377.

2.2.2.6. Öneri Sistemi

Öneri sistemi örgütteki çalışanın, yaptığı işe ilişkin görüş ve önerilerini hiçbir kısıtlama olmadan ortaya koyabilmesini sağlamakta ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki diyalogun gelişmesini özendirir yardımcı bir araç işlevi görmektedir. Bu yöntem özellikle Amerikan ve bazı batı işletmelerinde yaygın olarak uygulanmaktadır ve hem çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmakta hem de bütünleşmeyi ve yönetimde etkinliğe olumlu etki etmektedir. Bu sistem, çalışanlara işletme hakkında düşündüklerini, şahsi sıkıntılarını, örgütsel veya teknik hususlardaki görüşlerini, işe ilişkin tekliflerini yöneticilere sunabilme şansını sağlamaktadır. Sunduğu önerilerin ve görüşlerin ciddiyetle irdelenip kabul edildiğini gören çalışanların sahiplik duyguları gelişir ve iş yeriyle yakınlığında bir artıştan söz edilebilir⁸⁰.

Öneri sistemi çalışanların, işletme hakkında düşündüklerini, şahsi sıkıntılarını, örgütsel veya teknik hususlardaki görüşlerini ve işe ilişkin tekliflerini yöneticilere sunabilme şansını sağlamaktadır. Sunduğu önerilerin ve görüşlerin ciddiyetle irdelenip kabul edildiğini gören çalışanların, sahiplik duyguları gelişmekte ve çalışanların iş veremliliklerinde artışlar söz konusu olabilmektedir⁸¹.

⁸⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 132.

⁸¹ Colbert, a.g.e., p. 38.

2.2.2.7. Ceza

Ceza, istenmeyen bir davranışı bıraktırmaya ve bir daha ortaya çıkmasına engel olmaya yönelik olumsuz bir yaptırımdır. Bir çalışan çalışma adabına aykırı davranışlarda bulunup hem diğer çalışanlara hem de kuruma zarar veriyorsa yönetici onu cezalandırmayı ve hatta işten çıkarmayı bile düşünebilir. Ceza, çalışanın hoşnut olmadığı ve istemediği bir yaptırıma maruz bırakılmasını gerektirmektedir. Varsayımlara göre çalışanlar bir daha böyle bir yaptırıma tabii tutulmamak için istenmeyen davranışlarını terk etme yoluna gider. Ancak çalışanların, bu yaptırımlar sonucu kırılma veya düşmanca hislere kapılma gibi çalışma verimini düşürücü hislere kapılma ihtimali söz konusudur. Bu sebepten ötürü işverenler mümkün olduğunca olumlu pekiştiriciler kullanmayı tercih etmelidir. Ceza verilmeden önce değiştirilmesi istenilen davranış ve cezanın ölçütü iyi değerlendirilmelidir⁸².

Cezanın illa fiziksel acı vermesi gerekmemektedir. Eleştiri, ödülün mahrum bırakma, öncelikleri kaldırma, sınırlı yetki, rütbe tenzili, görevin aktiflik derecesinde düşüş, işten çıkarma, afişe etme gibi uygulamalar birer cezalandırma unsuru olarak gösterilebilmektedir. Eğer uygulanan ceza kişide çeşitli hoşnutsuzluklara ve moral düşüklüğüne sebebiyet verirse cezanın davranış düzenleyici işlevi ortadan kalkmış demektir⁸³.

2.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler

2.2.3.1. Hedef Belirleme

Bir işletme, belirli bir bölümde koyulan hedefleri başarmak istiyorsa önce o bölümde iş yapan çalışanlar için belli hedefler belirlemelidir. Bu bağlamda yöneticiler, özellikle çalışanlarla bir araya gelip üzerlerine düşen hedeflere ilişkin çalışmalar yapmalıdır. İşle ilgili hedef belirlenmesi yapıldığı zaman çalışanların hedeflerini başarmak için sergiledikleri çaba ve davranışlar belirlenerek, mevcut bilinmezlikler ortadan kaldırıldığı, birey ödüllendirmeyi mümkün kılıp beklentileri açıklığa kavuşturduğu ve sürekli bir teşvik sunduğu için, motivasyon seviyesinde bir artış gösteren çalışanlardan daha yüksek performanslar alınmaktadır⁸⁴.

⁸² 3H. Can, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara 2001, s. 182.

⁸³ F. Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000, s. 285.

⁸⁴ Eren, a.g.e., s. 39.

2.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği

Bazı örgütlerde, merkez odaklı ve otoriter düşüncelerin bir sonucu yöneticiler, üst karar mercileri olarak en üst noktada yer almaktadır. Bunun sonucu olarak çalışanları sürekli bir disiplin altında yönetip düzeni koruma gayreti gütmektedirler. Bu, yetkisi olmayan çalışanların ve orta seviyedeki yöneticilerin geniş sorumluluklar üstlendiği bir yapıdır ve tembel bir karar mekanizması, karışık bir bürokratik düzen doğuran bir yetki ve sorumluluk dengesizliği meydana gelir. Çalışanlar geniş sorumluluklar üstlendiğinde, kendilerine gerekli yetki verilmediğinden işlerde bir aksaklık görülür. Biçimsiz ilişkiler yaygınlaşır, sorun tespiti ve çözümü hususunda birim içi uyumsuzluklar meydana gelir ve çalışma şevkinin yok olacağı elverişsiz bir ortam oluşur. Bu sebeple öncelikli prensip, çalışanlara sorumluluklarıyla aynı oranda yetki de verilmesidir. Bu vesile ile kendilerinden beklenen performansı sergileyecek güvene ve kararlılığa sahip olacak olan çalışanların birim içerisinde uyumları ve moralleri düşmeyecektir⁸⁵.

2.2.3.3. Yetkilendirme

Motivasyon artırma konusunda son zamanlarda en popüler yöntemlerden biri olan yetkilendirme kısa anlamıyla üstten alta aktarılan otorite anlamına gelmektedir. Yetkilendirme, her kademedeki bireylerin veya grupların mevcut yeterliliklerini kullanarak inisiyatif alma ve sorun çözme konusunda yetki sahibi olmaları ve hem bilgi ve beceri, hem de motivasyon bakımından b yetkiyi kullanabilir yetkinliğe kavuşturulmalarını kapsayan sürece verilen isimdir. Aynı zamanda yetki devri yapılan çalışanların çözüm bulma ve sorumluluk sahibi oldukları alanlarda yetkilerini nasıl kullanacaklarına dair eğitim almalarını da kapsamaktadır. Ayrıca çalışanlar kaynakları kullanabilme hakkına sahip olurken kendilerini kanıtlamak için de bir fırsat elde etmektedirler⁸⁶.

2.2.3.4. Kararlara Katılma

Çalışanların yönetime dair karar alma süreçlerine dahil edilmesi tarih boyunca motivasyon verici bir unsur olarak görülmüştür ve işçi sendikaları, tavsiye grupları, kalite çemberleri veya bilimsel katılım gibi çeşitli formlarda yaygın olarak karşımıza çıkmıştır. Çalışanlar, üst makamlardan gelen kararları uygulamakta genellikle yeterli gayreti ve isteği göstermemekte ve büyük çoğunlukla da üst

⁸⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 40.

⁸⁶ Hüseyin Özgen, Murat Türk, "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", *Amme İdaresi Dergisi*, 1997, 75-103, s. 97.

makamların karar ve talimatlarına fikren katılmadıkları için isteyerek yapmamaktadırlar. Bu sebeple en birinci motivasyon unsurları çalıştıkları birimde alınan kararlarda söz sahibi olmak veya hiç değilse karar sürecine katılım sağlayabilmek olmaktadır. Bir birimdeki herkesin hem fikir olduğu konuda alınan karar hem sağlıklı hem isabetli olmaktadır ⁸⁷.

2.2.3.5. Yükselme Olanakları

Bir çalışanın örgüt bağlılığının artabilmesi ve motivasyonun yüksek olması, yükselme uygulamalarının çalıştığı işletmede bulunmasıyla ilgilidir. Çalışanın birim içerisindeki geleceği konusunda çeşitli endişeleri vardır ve kendi alanında ulaşabileceği en yüksek noktaya yükselme yolunun oldukça belirgin olmasını bekler. Bazı zamanlar işinin önemsiz olduğu fikrine kapılabilir. Çalışanlar yaptıkları işte ne kadar işletmeye fayda sağlarsa, o kadar değerlerinin artmasını beklerler. Terfi almanın taşıdığı anlam kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Örneğin, bazı çalışanlar terfi işlemini maddi açıdan bir artış olarak görebilir, kimileri toplum içinde daha fazla saygınlık olarak, bir kısmı da psikolojik gelişim ve adaletin yerine getirilmesi olarak görür. Bu sebepten dolayı, yükselme, motivasyon ve iş tatmin seviyesi açılarından her çalışan için farklılık gösterebilmektedir⁸⁸.

2.2.3.6. Eğitim İmkânları

Günümüzde çoğu kişi tarafından kullanılan en etkili motivasyon yöntemlerinden biri de çalışanlara işletme tarafından eğitim verilmesidir. İşletmelerin motivasyon sağlayacak programlarla eş zamanlı olarak çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlayacak eğitim programları uygulamaları gerekmektedir. Çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için sürekli eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Kendisine verilen işi en iyi şekilde yapma gayreti içinde olan her çalışan, ihtiyacı olan diğer konular hakkında da bilgi sahibi olma ve tecrübesini artıma arzusunda olabilecektir. Birim içi kurslar, seminerler ve düzenlenen yetiştirme programları, çeşitli kurumların ev sahipliğindeki kurslar, seminerler, fuarlar, konferanslar ve benzer bilgilendirici etkinliklere katılımı sağlanan çalışanlarda olumlu katkılar ortaya çıkaracaktır⁸⁹.

⁸⁷ Hüseyin Nail Pekel, İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2007, s. 78 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁸⁸ Eren, a.g.e., s. 45.

⁸⁹ Eren, a.g.e., s. 75.

2.2.3.7. Esnek Çalışma Saatleri

Mesai saat uygulamalarının türü, bireylerin işten aldıkları tatmin seviyesine etkide bulunmaktadır. İşin yerine getirme zamanı bir mecburiyet ile kesin olarak belirlenmezse çalışan bir iş yapma zamanını kendisi ayarlayabilecektir. Çalışanlar açısından motivasyon artırıcı bir yöntem olarak görülen esnek çalışma saatleri üç şekilde uygulanmaktadır⁹⁰:

1. Haftada dört gün çalışma (yoğun çalışma): Çalışanlar beş günde sekiz saat çalışmak yerine dört günde on saat çalışmakta ve üç günlük bir hafta sonu tatiline kavuşmaktadır.

2. Esneklik bandı (kayan iş süreci): Hem uzun hem de kısa vadede iş doyumunun yüksek seviyede tutulabileceği bir yöntemdir.

3. İş paylaşımı (yarı zamanlı çalışma): Bir işin iki ya daha fazla çalışan tarafından 40 saatlik bir süreçte dönüşümlü olarak yapıldığı bir yöntemdir.

2.2.3.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Fiziksel koşullar (hijyen koşulları) denince akla sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, titreşim, rahatlık, temizlik ve iş yeri güvenliği gibi unsurlar gelmektedir. Ayrıca çalışanın performansını etkileyen başlıca faktörler arasında iş yerinin eve yakınlığı, işte kullanılan teçhizatın önemi, yeni, kaliteli, rahat ve güvenli olması örnek gösterilebilmektedir. İş fiziksel çevre bakımından insan merkezli ele alındığı zaman, iş yüzünden ortaya çıkabilecek birtakım riskler çalışanlarda yorgunluk ve psikosomatik bozukluklara neden olabildiği ve psikolojisini etkileyen uyarıcıların olduğu görülmektedir. Bunlar tümüyle yok edilemez ancak düzenlenmesi ve her bakımdan çalışanların ideal standartlarda dengeye getirilmesi örgüt tasarrufuna dahildi ve işverenler bunu kesinlikle görmezden gelmemelidir⁹¹.

⁹⁰ Eren, a.g.e., s. 51.

⁹¹ Hüseyin Akyıldız, *Ücret Yapısının Oluşumu*, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Isparta, 2001, s. 52.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIGI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE

ÖRGÜTSEL BAĞLILIGI OLUŞTURAN UNSURLAR

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TEMEL KAVRAMLAR

3.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgütün amaçlarını ve değerlerine olan sadakati olarak tarif edilmektedir. Bağlılık kavramıyla kast edilen toplum duygusunun var olduğu her yerde toplumsal içgüdü'nün duygusal bir anlatım biçimidir. Memurun görevine, askerin yurduna olan sadakatidir. Bağlılık genel ve sadık olma durumunu tasvir etmektedir. Genel olarak en yüksek derecede bir duyguyu ifade en bağlılık bir bireye, bir düşünceye, bir kurumu ya da bireyin kendinden üstün gördüğü bir şeye göstermiş olduğu bağlılığı yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüktür⁹².

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı duyduğu yakınlıktır. psikolojik yakınlıktır. Bu yakınlığın kaynağında işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere duyulan güçlü inanç yatmaktadır⁹³.

Örgütsel bağlılık, çalışanların iş yerine karşı beslediği basit bir inanış ve bağlılıktan çok daha fazlasıdır. Özetlemek gerekirse, örgütün başarılı olabilmesi için çalışanın, çalıştığı örgüte sadakat ve ilgi duyması önem arz etmektedir. Bağlılığı etkileyen faktörler arasında yaş, örgüt içi kıdem, iş düzeni, yöneticinin yönetme becerisi bulunmaktadır. Mayor ve Allen bu alanda yaptığı çalışmalarında bağlılığın psikolojik bir boyutunun olduğunu ve çalışanların örgütle olan ilişkisi ile şekillenip örgütün kalıcı üyesi olma arzusu duymalarını sağladığını belirtmiştir⁹⁴.

3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde, çalışanlar işlerinde uzun süre çalışmakta ve yüksek çalışan devir oranından kaynaklanan maliyetler

⁹² Güner Çöl, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2004, Cilt: 6, 1-15, s. 2.

⁹³ Hülya Çekmecelioğlu, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2006, 153-168, s. 160.

⁹⁴ John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1991, 87-180, p. 89.

azalabilmektedir. Çalışanların devir oranından ortaya çıkan yüksek maliyeti azaltılıp sürekliliği sağlamak amacıyla örgütler, çalışanların bağlılığını artırmaya çalışırlar. Örgütüne bağlı çalışanlar daha çok çalışabilir ve örgütsel amaçlar için daha fazla fedakârlık gösterebilirler⁹⁵.

Örgütsel bağlılığın azaldığı işletmelerde, işe geç kalma, devamsızlık, düşük performans ve işten ayrılma gibi olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedir. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların daha fazla sorumluluk sahibi ve verimli olduğu söylenebilir ve bu tür çalışanların daha fazla yenilik ve başarı amacı taşıdıkları ifade edilmektedir. İşletmelerin varlıklarına devam ettirebilmeleri için tüm çalışanların amaç birliği içerisinde ve örgütsel bağlılıkları yüksek bir düşünce içerisinde olmaları gerekmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, işten çıkma arzularının olmadığı ve işlerini severek yaptıkları söylenebilir⁹⁶.

3.1.3. Örgütsel Bağlılığın Amacı

Çalışanın kabul edilmesi ve psikolojik bir anlaşma ile işe başlaması ile örgütsel bağlılık başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefleri, misyonları ve iş gereği yapması gerekenler hususunda bilgi edindiği zaman ise gelişir. Bu açıdan baktığımız zaman bir bireyin örgüt ile kimlik birliğine girmesiyle ortaya çıkan güç birliğine örgütsel bağlılık denmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin göstermiş olduğu ilginin artması ve bu alanlarda çalışmalar yapan araştırmacıların konuya kendi yorumlarını katmaları örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bu kapsamda, Morrow literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin yirmi beşin üstünde farklı tanım olduğunu dile getirmektedir⁹⁷.

Örgütün misyon ve değerlerini kabul etme ve bunlara güçlü bir inanç besleme, örgüt yararına beklenenden daha fazla gayret gösterme, örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma. Modern öğrenen örgütler çalışan insanlardan çaba, motivasyon ve girişimciliklerini yükseltmeleri beklenmektedir. Bir örgüt insan rekabetini sağlama şeklinin yanı sıra bağlılığı sağlama şekline göre başarılı olur.

⁹⁵ M. A Taş, Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri, Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2004, s. 53 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁹⁶ L. K Savery, P. D Syme "Organizational Commitment and Hospital Pharmacists", *Journal of Management Development*, 1996, 56-90, p. 76.

⁹⁷ N. Oliver, "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupation Psychology*, 1990, 1-25, p. 10.

Geçtiğimiz 15-20 yıllık sürece zarfında örgütler yeni teknolojiler ve otomasyon sonucu ihtiyaç duydukları yeteneklerde değişikliklere gitmişlerdir⁹⁸.

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.2.1. Kişisel Özellikler

Temel kişisel özellik, çalışanın işin ilk gününden getirdiği potansiyel katkı, bir doğal eğilimdir. İşin ilk gününden yüksek bağlılık sergileyen çalışanlar büyük ihtimalle aynı iş yerinde çalışmaya devam ederler. Yüksek bir bağla başlayan çalışanlar yüksek ihtimalle gönüllü olarak daha fazla sorumluluk alırlar ve katkı sağlarlar. Bahsedilen erken bağlılık, kendi kendini güçlendiren bir devir şeklini alabilir. Fazla çaba göstererek başlayan çalışanlar daha sonraları da yine daha fazla çaba ortaya koyabilirler. Kişisel özelliklerin örgüt bağlılığına etkisine ilişkin birçok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalarda ele alınan kişisel özellikler ise yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, iş yerinde çalışma süresi, konumunda bulunma süresi, algılanan yeterlilik ve ücret olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir;⁹⁹

1. Yaş; yaş ile bağlılık arasında çoğu zaman olumlu bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Çalışanın yaşının ilerlemesi ile yeniden iş bulma şansının azaldığı ve yaşlıların yeni iş bulmaya yönelmediği ifade edilmektedir.

2. Cinsiyet; kadınlar ve erkeklerin örgüt bağlılığı konusunda farklı fikirler ortaya atılmıştır. Kadının örgüt bağlılığını etkileyen faktörler ile erkeğin örgüt bağlılığını etkileyen faktörler birbirine benzemeyebilir. Ancak, işletme yöneticileri; çalışanın örgüt bağlılığını etkileyen faktörlerden birisinin cinsiyet olduğunu ve bunun dikkate alınmasının işletmeye yarar sağlayacağını bilmesi gerekmektedir.

3. Eğitim; eğitim seviyesi yüksek bireylerin, işletmeden beklentilerinin daha fazla olması mümkündür. Örneğin, eğitim düzeyi yüksek çalışanlar iş alternatifleri fazla olduğu için belirli bir firmaya bağlı kalmayabilirler.

4. Medeni hal; çalışanların evli veya bekâr olması örgütsel bağlılığı bazı hallerde etkileyebilmektedir. Örneğin, evlilerin daha fazla finansal yük altında olmaları onların işletmede başarılı olmalarını ve verimli olmalarını zorunlu hale getirebilmektedir. Bekârlar daha az finansal yük altında olduğunda, işletmede ki görevlerinin tam olarak yerine getirilmesinde daha serbest davranış içerisine girebilmektedirler. Diğer bir ifade bekârların buldukları konum itibari, geçim

⁹⁸ G. B. Northcraft, M. A. Neale, *Organizational Behavior*, The Dryden Pres, 1990, p. 464.

⁹⁹ H. Çırpan, Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999, s. 33 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

zorluğu çekmeyecekleri düşüncesi ile işletmeye karşı olan sorumluluk duyguları daha az olabilmektedir.

5. Örgütte çalışma süresi; çalışanların örgütte çalışma süresi arttıkça, güven duygusunun arttığı ve çalışma isteğinin sürekli hale geldiği ifade edilmektedir. Çalışanların çalıştıkları kuruluş hakkındaki olumlu görüşleri ve duydukları güven kuruluşa duyulan bağlılığa etkendir. Çalışanların algıladığı kurumsal destek, kendilerini güvende hissetmeleri ve kuruluşun arkalarında olduğunu bilmeleridir; çalışanlar kuruluşun desteğini hissettikleri zaman iş yerini bırakmayı düşünmeyecek ve işine daha çok odaklanacaktır. Eisenberger ve arkadaşlarının çalışmalarına göre kuruluşlarda çalışan personeller, iş yeri tarafından desteklenip desteklenmedikleri konusunda genel inanışlar geliştirmişlerdir. Kuruluşun çalışanlarını desteklemesiyle çalışanların kuruluşa hissettiği duygusal bağın pozitif bir ilişkisi olduğunu 1974 yılında ki çalışmaları ile Buchanan öne sürmüştür. Kuruluşa bağlılıkta etkin olan unsurlardan biri de kuruluşların çalışanlara bağlılığıdır. Bu bağlılık algılanan kurumsal destek olarak kavramsallaştırılmıştır ve çalışanların kuruluş hakkındaki genel düşüncelerini yansıtır. Çalışanlar bu düşüncelerine yön veren işverenin çalışanlarının katkısına değer vermesi ve onların refahıyla ilgilenmesidir. Kurumun desteğini olumlu olarak gören çalışanlar daha fazla kurumsal vatandaşlık gösterirler, kendilerini kuruluşa borçlu hissedip duygusal bağlılık olarak karşılık vermek isterler. Kurumsal vatandaşlık ekstra rol davranışıdır ve çalışanın iş tanımının dışında gösterdiği eforları anlatır¹⁰⁰. Çalışanların iş yerinde sosyalleşmesine etki eden unsurlardan biri olarak iş deneyimleri gösterilmektedir ve bu, çalışanın iş yerine olan duygusal bağı geliştirmesine katkı sağlamaktadır.

6. Algılanan yeterlilik; bağlılık ile algılanan yeterlilik arasında güçlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Çalışanların kariyer yükselmesi ve başarısı arttıkça, işletmeye karşı algıladıkları olumlu yönde ki yeterlilik de artmaktadır. Çalışanların, iş yerinde beklentilerini karşılayan bir ortam sezildiği vakit bağlılıkları artar.

7. Ücret; çalışanların ücretlerinin artması, performansa dayalı ücret sisteminin uygulanması, ücretle ilgili çalışanların memnun olması motivasyonu artırabilmekte ve neticede örgütsel bağlılık seviyesi artabilmektedir. Ücretlerin eşit olması, grup normları ve çalışanların örgüte ilişkin olumlu tutumları ile bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar iş yerinde beklentilerinin karşılandığını

¹⁰⁰ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Amme İdare Dergisi*, 2004, 1-25, s. 4.

düşünüyorsa, işe olan bağlılıkları da artacaktır. İşe bağlılığı maaş eşitliği, grup normları ve çalışanların kuruluş ile ilgili olumlu davranışları da etkiler.

8. İş düzeyi; İş düzeyleri yüksek olan çalışanların iş yerinden kazandıklarının da yüksek olduğu ve böylece örgüte daha güçlü bir bağ ile bağlanacağı ileri sürülmektedir ¹⁰¹.

3.2.2. İşle İlgili Özellikler

Örgüte bağlılığa etki eden unsurların ikinci grubu işle ilgili özellikleri kapsamaktadır. İşle alakalı en az üç unsurun bağlılığa etkisi mevcuttur: işin içeriği, beceri çeşitliliği ve özerklik; ¹⁰²

1. İşin içeriği; iş özellikleri modeli unsurlarının ortalaması olarak hesaplanır. İşin içeriği ne kadar zengin olursa iş yerine bağlılıkta o kadar artış görülmektedir. Temel hipotezine değinecek olursak: işin yapılması güçleşirse çalışanların karşılaştıkları meydan okumada artış görülür ve bu da bağlılık durumları üzerinde bir etki oluşturur. Çalışanlar, iş yerlerinde ne kadar zor işle karşılaşılırsa o kadar olumlu tepki gösterirler. Çalışanlar, işlerine yaklaşırken işin çeşitli özellikleri ile yaklaşımdan ziyade işi bir bütün olarak değerlendirmekte ve bu durumu iş karmaşıklığı olarak nitelendirmektedirler. İşin içeriği ve meydan okuması gibi unsurların örgüte bağlılıkla olan ilişkilerinde çalışanların sahip oldukları gelişme isteğinin şiddeti üzerinde durulması gereken bir unsurdur ¹⁰³.

2. Beceri çeşitliliği; çalışanların iş yerinde göstermiş oldukları becerilerinin çeşitlilik arz etmesi, onların işletme açısından daha değerli olmalarını sağlayabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, işletmenin birçok işinde yararlı olan çalışanlar, yöneticiler açısından daha fazla tercih edileceğinden, çalışanların memnuniyeti ve iş güvencesi artabilmektedir. İş sürekliliği güvencesini hisseden çalışanların işe bağlılığı artabilmektedir.

3. Özerklik; çalışanların görev yetki ve sınırları içerisinde rahatça karar verebilmeleri, onların iş verimliliğini ve motivasyonunu artırabilmektedir. Dolayısıyla özerklik, verimli olan çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

3.2.3. Rolle İlgili Özellikler

¹⁰¹ Northcraft and Neale, a.g.e., p. 471.

¹⁰² Çırpan, a.g.e., s. 62.

¹⁰³ Çırpan, a.g.e., s. 63.

Modern örgütlerde örgüt bünyesindeki roller, resmi olan iş ve davranış kuralları biçiminde her bir konumla alakalı olarak önceden belirlenir ve çeşitli yaptırımlara tabii tutulur. Birey, kendisine atanan role yakışır davranma zorunluluğu hisseder. Özellikle biçimsel bir tutum sergileyen bürokratik örgütlerde rollerin bireylere değil, bireylerin rollere uydurulması ilkesi uygulanmaktadır. Kendi bünyesinde yapılan modern örgütlerin temel ilkesi, bilgide uzman olup bilgi aktarımına bağlılıktır. Bu vesile ile örgütlerde profesyonelleşme artış gösterir ve örgütler daha esnek yapılar haline gelir. Kişiler kendilerini göstermek için daha az fırsat bulurlar. Bunun dışında bu örgütlerde, ussallığı arttırmak amacıyla ayrıntılı bir iş paylaşımının oluşu ve örgüt içi rollerin kesin çizgilerle ayrılması ve sonuçta kendilerine basit roller verilen çalışanların ihtiyaç ve becerileri ne kadar gelişmişse, bu rollerden de o ölçüde hoşnutsuzluk duymaları mevzubahis olmaktadır. Aslında, bireyin rolüyle ne ölçüde bir olacağı, rolün içeriğiyle de alakalıdır. Birey, rolünü rol beklentilerine uygun bir biçimde yapma isteği güdüyorsa rolüyle bu beklentilere uygun ölçüde özdeşleşmek zorunda kalır fakat aslında kendi istemine bağlı olarak bundan sapmalar görüldüğünde ise rolünü iyi oynamadığı izlenimini yaratır. Özellikle bireysellikleri yani gerekseme ve becerileri gelişmiş bireyler üstlendikleri iş rolleriyle büyük ölçüde özdeşleşmek durumunda kaldıkları zaman yabancılaşma hissiyatına kapılıp bireyselliklerinin bir kısmını kaybetmek durumunda kalırlar¹⁰⁴.

3.2.4. Örgütsel Özellikler

Örgüt yapısıyla ilgili bazı özelliklerin örgüte bağlılık üzerinde etkileri bulunmaktadır. Yazılı kuralların oluşu, merkez kaçışma derecesi ve diğer bölümlere işlevsel bağlılık ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların örgüte ve içinde buldukları gruba yaptığı katkının göreve bağlılığa yaptığı katkının bilincinde olmasının, kendilerini işin bir parçası olarak görmelerini sağlayarak bağlılığını arttırdığı ileri sürülmüştür. Çalışanların örgütte hisse sahibi olması ve kararlara ne derece katıldığı da bağlılığı etkileyen unsurlar arasındadır. Örgütün büyüklüğü ile bağlılık arasında bir ilişki bulunduğu da söylenmektedir. Çalışanlar, büyük örgütleri benimsemekte zorlanırken büyük örgütler çalışanlarına daha fazla terfi imkanı, yan faydalar ve kişiler arası etkileşim olanakları sağlayıp çalışanların bağlılık düzeylerini yükseltebilir. Mathieu ve Zajac,

¹⁰⁴ Erhan Atiker, *Bireyselleşme ve Toplumsal Farklılaşma*, İ.Ü.E.F. Yayınları, İstanbul, 1995, s. 124.

meta analizleriyle, örgütsel özellikler ile bağlılık arasında kuramsal olarak mevcut olduğu öne sürülen ilişkileri desteklemediğini ortaya çıkarmışlardır¹⁰⁵.

İş kapsamı (işin geri beslemesi, otonomisi, uğraşısı ve önemi) davranışsal katılımı arttırmaktadır. Görev ile ilgili alınan kararlar da bağlılık düzeyinde artışa sebep olur. Çalışma grubu ile örgüt hedefleri arasında uyumsuzluk olduğunda hedeflere doğrudan bağlılıkta artış görülecektir. En neticesinde, çalışanlar için her daim en iyisine ilgi veya çalışana benimseme gibi şirket özellikleri organizasyona olan bağlılığın artışını olumlu şekilde etkilemektedir¹⁰⁶.

3.2.5. Grup-Lider İlişkileri

Kurumsal destek, kuruluş çalışanlarının kurumun varlığını arkasında hissetmesi ve kendini güvende hissetmesi olarak algılanmaktadır. Çalışanların işi ile ilgili kararlara katılması ve çıkan sorunlar karşısında kendi başlarına çözümlerde bulunmaları güçlendirme açısından önemlidir. Lider vasıflı yöneticiler, çalışanlarının ihtiyacı olan becerileri geliştirecek gerekli eğitimleri almalarına önem vermelidirler¹⁰⁷.

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI OLUSTURAN UNSURLAR

3.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal, devam ve normatif bağlılık değişen derecelerde psikolojik durumlarının her birini deneyimleyen çalışanlar tarafından bağlılık tiplerinden daha çok ayırt edici biçimde örgütsel bağlılığın boyutları olarak göz önüne alınmaktadır. Söz konusu bu olduğunda çalışan çalıştığı kuruluşun bir parçası olmayı ve kuruluşun değerlerini kabul eder, bu da çalışan için ideal 'mutluluk' halidir. Çalışanın kuruluşa bağlılığının güçlü olması, bahsedilen kişinin kendi isteğiyle kuruluşa kalması anlamına gelmektedir. Etkili bağlılık çalışanın kuruluşa karşı duygusal bağlılığı üzerinde durur. Bu bağlılık çalışanın kuruluşa en iyi bağlılık şeklidir. Çalışanlar son derece sadık, kendilerini kuruluşa adanmış, her işverenin isteyeceği çalışanlardır ve ek sorumluluk üstlenmek için heveslidirler, istendiğinde ek çaba gösterirler ve işlerine karşı tutumları son derece olumludur¹⁰⁸.

¹⁰⁵ Çırpan, a.g.e., s. 64.

¹⁰⁶ Northcraft, Neale, a.g.e., s. 471.

¹⁰⁷ Gülay Budak, Gönül Budak, *İşletme Yönetimi*, 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi Yayınları, İzmir, 2004, s. 12.

¹⁰⁸ Çetin M. Ölçüm, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara, 2004, s. 95.

Çalışan, çalıştığı kuruluşa emek ve zaman harcıyıp yatırım yaptığından dolayı kuruluştaki kalması gerektiğini düşünür. Kuruluştan ayrılmasının kendisine maddi hasar vereceğini düşünür, onu kuruluştaki tutan şey de olası maddi kayıplardır¹⁰⁹.

3.3.2. Devam Bağlılığı

Devamlı bağlılığı hisseden kişi kuruluştan ayrılması durumunda seçeneklerinin kısıtlanacağını düşünür, yalnızca işveren için çalışıyor hale gelen bu çalışanlar aslında 'hapsedilmiş' çalışanlardır. Bazı çalışanlar başka bir yerde çalışacak nitelikleri olmadığından ya da iş bulamayacaklarını düşündüklerinden kuruluştaki kalır, bazıları ise zorlayıcı sebeplere sahiptir. Bu zorlayıcı sebepler olarak aile meseleleri, emekliliğe az kalmış olması, sağlık meseleleri gösterilebilir. 'Hapsedilmiş' çalışanlar ellerinde olsa kuruluştan ayrılacak çalışanlardır, fakat ayrılmayacaklarını düşünürler. Bu tutum kötü iş alışkanlıklarına sebep olur, olumsuz tavırlar sergileyip işveren için bir sorun haline gelebilirler. Kurumsal bağlılık bu durumda çalışanların kuruluşlarına yaptıkları yatırımlar sonucunda güçlenen bir bağlılık olarak görülür. Bir çalışanın kuruluşa harcadığı zaman, çaba, geldiği konum, para gibi değerlerini kuruluştan ayrılırsa kaybedeceğini düşünmesinden dolayı ortaya çıkan bir bağlılıktır. Devam bağlılığının asıl kaynağı, çalışanın kuruluştaki kalma ihtiyacıdır¹¹⁰.

Pahalı bir personel sorunu olan işçi devamsızlığı, profesyonellerin ve teorisyenlerin eşit derecede dikkatini çekmektedir. Bir personelin devamsızlık yapması ister istemez örgütle olumsuz bir ilişki izah edecektir. Devamsızlık üzerinde çokça araştırma yapılmış, işteki davranışlar üzerindeki etkileri veya örgütsel bağlılığın sonuçları üzerine çalışmalar yürütülmüştür. Bağlılığın devamsızlıkla ilgisi üzerine yapılan çalışmalar, farklı bağıntılar ortaya çıkarmıştır. Personellerin devamsızlık yapmamasını sağlayan tek etki bağlılık olmasa da; işe bağlı olmak ve devamlılık arasında bir ilişki olduğu da inkâr edilemez¹¹¹.

¹⁰⁹ A. Yalçın, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005, Cilt: 14, 370-450, s. 398.

¹¹⁰ Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, 37-61, s. 40.

¹¹¹ A. Sagie, "Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look", *Journal of Vocational Behavior*, 1998, 156-171, p. 160.

Kuruma daha bağılı hisseden bireylerin devamlılık konusunda daha çok motivasyon hissedecekleri teorik olarak söylenebilir. Çalışanlar, işin bazı yönlerinden memnun olmasa bile yine de motivasyon hissedeceklerdir. Fakat çalışanın bağılılığı iş harici konulara yönelmiş ise (aile, ev, spor, hobi) çalışan devamlılık yapma konusunda daha az baskı hissedecektir. Sonuç olarak kuruma bağılı olmak işe devamlılığı etkileyen bir unsurdur. Bir çalışanın işten tatmin olması ve kuruma bağılı hissetmesi, gönüllü devamsızlık yapılan süre ile doğrudan ilişkiye sahiptir. İş performansı ile bağılılık arasında ise zayıf bir ilişki bulunmuştur, buna sebep olarak ileri sürülenler şunlardır: Birincisi, iş performansı personelin yeteneklerine, işteki görevinin belirgin olmasına ve motivasyonuna bağılıdır. Bağılılık sadece performansı etkileyen faktörlerden biridir, doğal olarak bu iki kavram arasında güçlü bir ilişki beklenmemelidir. Fakat kuruma bağılı olmak yine de çalışanların iş için harcadığı emeği etkileyecektir, böylelikle başarı düzeyinde de az da olsa bir etkisi olacaktır. Çalıştığı kuruma bağılı hisseden çalışanların devamsızlıkları, işten ayrılma ve işe geç kalma gibi oranları azalır, iş performansları yükselir¹¹².

3.3.3. Değer/Normatif Bağılılık

Normatif bağılılığın duygusal bağılılıktan farkı, işçinin kurumda çalışmayı görevi olarak görmesi ve çalıştığı kuruma bağılılık göstermesi gerektiğini düşünmesidir. Devamlılık bağılılığından farkı ise işten ayrıldığında meydana gelecek kayıplardan çalışanın etkilenmeyecek olmasıdır. Devamlılık bağılılığı ve duygusal bağılılık işe girdikten sonra edinilen maddi ve manevi araçlardan etkilenir, normatif bağılılık ise işe girmeden önce çalışanın sahip olduğu ahlaki değerlerden etkilenecektir. Devamlılık bağılılığında çalışan çıkar sebebiyle zorunluluk hisseder, normatif bağılılıkta bu zorunluluk çalışanın ahlaki duygularına ve faziletlerine bağılıdır¹¹³.

Çalıştıkları kuruma karşı sorumluluk hisseden çalışanlar kişisel durumları, toplumsallaştırma çabaları veya kurumsal etkinlikler sebebiyle çalıştıkları kuruma sadık olmaları gerektiğini düşünürler. Normatif bağılılık bu sorumluluk hakkındaki inancı gösterir. Çalışanın çalıştığı kuruma sadakatinin uygunluğunu vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin sonucu olarak gelişen bu inanca dayalı sorumluluk duygusu, çalışanın iş yerinde kalmayı ahlaki açıdan doğru olarak görmesini sağlar.

¹¹² J.E. Mathieu, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 1990, p. 171.

¹¹³ Çırpan, a.g.e., s. 71.

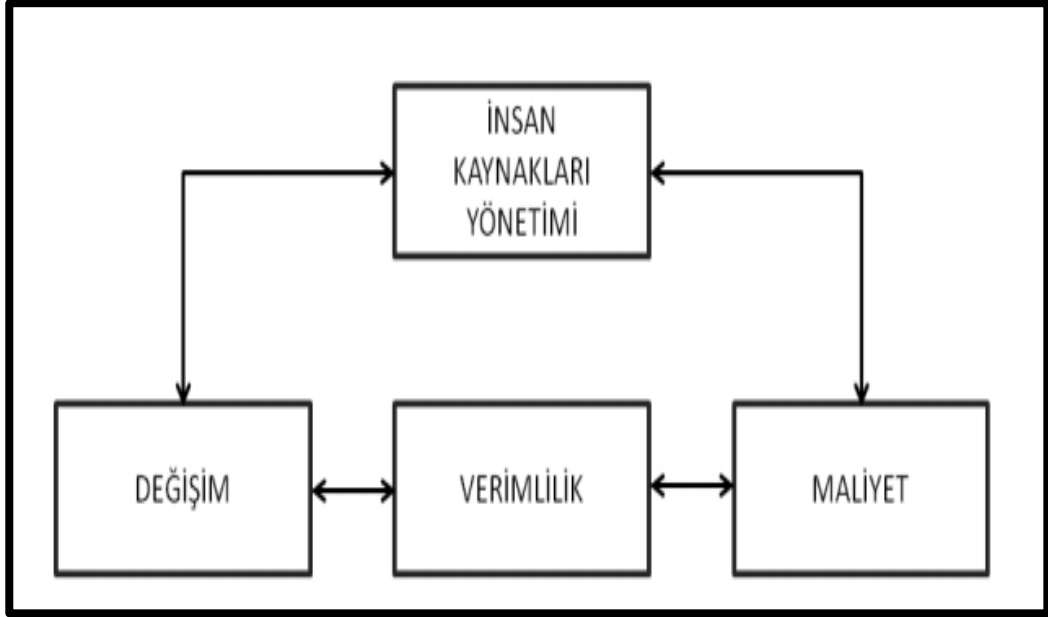
Normatif bağıllığın duygusal bağıllıktan farkı, çalışanın iş yerinde çalışmayı görevi olarak benimsemesi ve iş yerine sadık olmasının uygun olacağını düşünmesidir. Devamlılık bağından farkı ise iş yerinden ayrılması durumunda yaşanacak kayıplardan çalışanın etkilenmeyecek olmasıdır. Normatif bağıllıkta hissedilen zorunluluk hissi devamlılık bağındaki çıkarın aksine çalışanın ahlaki değerlerine ve erdemliliğine bağlıdır¹¹⁴.

3.3.4. Örgütsel Destekle İlgili Unsurlar

Çalışanların kurumsal öğeleri anlama gücü iş yerine hissettikleri bağıllığı da etkileyecektir. Bu tür öğelerden biri Eisenberger'in tanımladığı şekilde 'kurumun çalışanların şirkete katkılarına değer biçmesinin ve refah düzeylerini önemsemesinin büyüklüğü' olan kurumsal destektir. Büyük bir çelik fabrikası yöneticileri, fabrikanın saatlik işçileri ve denetleme görevi olmayan hastane çalışanları üzerinde yapılan araştırmalardan sonra kurumsal destek ile işe olan bağıllığın pozitif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Kurumsal güvenilirliğin tanımını Buchanan "birinci derecede yöneticilerin önemli beklentilerine kuvvetlendiren deneyimler" olarak yapmıştır. Kuruma yönelik grup düşünceleri, terfi fırsatlarından memnun olma ve araçsal iletişim de kurumsal bağıllıkla ilişkili değişkenlerdir. Kurumlar ellerindeki işçileri kaybetmemek için kurumsal bağıllık, destek, performans değerlendirme ve iş tatmini gibi insan kaynaklı konular üzerine çalışmaya başlamıştır. Kurumlar ellerindeki insan kaynağını verimli kullanırlarsa günümüzün yoğun rekabet dünyasında ayakta kalabilir, üstünlük sağlayabilir ve etkin olabilirler¹¹⁵.

¹¹⁴ Meyer a.g.e., s. 90.

¹¹⁵ Colbert, Kwon, a.g.e., p. 417.



Şekil-3 İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi Belirleyen Faktörler¹¹⁶

Çalışan, çalıştığı kuruluştan destek alırsa kuruluşun onun katkısına değer verdiğini hissedecektir, kuruluşun amaç ve değerli için çaba gösterirse bunun karşılığında ödüllendireceği beklentisi artacaktır. Bu sayede çalışan, çalıştığı kuruluşa duygusal olarak bağlanır veya pozitif bağlar hisseder. Kurumsal destek, kuruluş ile çalışan ilişkisini, kurumsal üyeliği bireyin kişisel kimliğine entegre edebilecek şekilde destekler, ayrıca kuruluşun çalışanın mutluluğunu dikkate aldığının göstergesidir. Güven duygusu da kurumsal desteğin en önemli özelliklerinden biridir, kuruluş verimli ve etkin çalışabilmek için çalışanlarına güvenmelidir; çalışanlar da sergiledikleri performans düzeyinde ödüllendirileceklerini düşünecek ve sonuç olarak karşılıklı güven meydana gelecektir¹¹⁷.

3.3.5. Mesleki Unsurlar

Kişinin mesleğinde ilerleme ve kendini geliştirme amacıyla planlar yapması doğaldır. Bu tarz çabalar; çalışanların meslekleriyle ilgili gelişmeleri ne derece takip ettikleri ve mesleki toplantılara ne oranda katıldıklarına bağlıdır. Mesleklerinde ilerleme üzerine yatırımlar yapan ve geleceğe yönelik planları olan çalışanların çalıştıkları kuruma bağlılıklarının daha güçlü olduğu savunulmaktadır¹¹⁸.

¹¹⁶ Aktuna, a.g.e., s. 23.

¹¹⁷ Özdevicioğlu, a.g.e., s. 113.

¹¹⁸ Colbert ve Kwon, a.g.e., p. 455.

Kurumsal bağıllık ile çalışanların mesleki özellikleri arasında ilişki olduğu ifade edilebilir. Görev tanımlaması, görevin önemi, beceri çeşitliliği ve otonomi gibi mesleki unsurlarını ölçmek için Dunham vd. , Hackman ve Oldham, mesleki teşhis araştırması yapmışlardır ve bütün bu unsurların kurumsal bağıllık ile pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Ancak, her zaman kurumsal bağıllık ile mesleki unsurlar arasındaki her zaman ilişki olmayabilir¹¹⁹.

3.3.6. Demografik Unsurlar

Kişisel ve nüfus bilimseli unsurlar da kurumsal bağıllık üzerine yapılan çalışmalarda göz önüne alınmıştır. Sommer vd. Koreli çalışanların yaşlarının büyüdükçe iş yerlerine bağıllıklarının arttığını öne sürmekteyken, Mathieu ve Zajac da bunu destekler biçimde yaş ile görevde kalma süresinin işe bağımlılık ile pozitif bir ilişkisi olduğunu savunmaktadır. Cinsiyet de kurumsal bağıllık ile ilişkisi araştırılan unsurlardan bir tanesidir. Mathieu ve Zajac, yaptıkları, Meta analizler sonucu kadınların erkeklere kıyasla işlerine daha bağlı olduklarını fakat bu etkinin oranının küçük olduğunu saptamıştır. Aven vd. , duygusal bağıllık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için 27 denekten edindiği bilgileri kullanmıştır ve yaptırılan meta analizler sonucunda cinsiyet ile duygusal bağıllık arasında bir ilişki saptayamamıştır. Eğitim düzeyi de kurumsal bağıllıkla bir ilişkisi bulunan kişisel unsurlardandır. Steers, bireyin eğitim düzeyi arttıkça kurumsal bağıllığın azaldığını saptamıştır. Mathieu ve Zajac yaptıkları, Meta analizler doğrultusunda bu ilişkiyi doğrulamış, aynı zamanda kurumsal bağıllık ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkinin ölçülebilir bağıllıktan daha güçlü olduğunu öne sürmüştür. Bu olumsuz yönlü ilişki, eğitim düzeyi yüksek çalışanlar için çok sayıda meslek fırsatının olmasına bağlanmıştır. Kurumsal büyüklük ve tür de kurumsal bağıllıkla ilişkisi araştırılan iki değişkendir. Sommer vd. , büyük kuruluşların çalışanlarının kurumsal bağıllığının daha düşük olduğunu öne sürmektedir. Bunun sebebi olarak da büyük kuruluşlarda çalışanlarla iletişim ve ilginin düşük olması gösterilir; fakat meta analiz verileri bu sonuca destek vermemektedir. Meta analiz verilerine göre kurumsal büyüklük ve bağıllık arasında bir ilişki yoktur. Ek olarak çalışmada özel sektör ve kamu sektöründe çalışan kişilerin kurumsal bağıllıklarının da farklı olduğu saptanmıştır. Kamu kuruluşlarında çalışan kişilerin kurumsal bağlarının daha güçsüz olduğu Bourantas ve Papalexandris tarafından ortaya konulmuştur. Bu ilişki, kamu kurumlarında daha büyük bulunan, talep edilen ve algılanan kurumsal kültür arasındaki fark ile açıklanmaktadır. Zeffane, kurumsal bağıllık ve tür

¹¹⁹ Colbert ve Kwon, a.g.e., p. 467.

arasında böyle bir ilişki olduğunu onaylarken özel kurumların yönetim şekillerinin daha esnek olduğunu, kural ile yönetmeliklerin daha az vurgulandığının altını çizmiştir¹²⁰.

Kurumsal büyüklük ve tür de kurumsal bağlılıkla ilişkisi araştırılan iki değişkendir. Sommer vd, büyük kuruluşların çalışanlarının kurumsal bağlılığının daha düşük olduğunu öne sürmektedir. Bunun sebebi olarak da büyük kuruluşlarda çalışanlarla iletişim ve ilginin düşük olması gösterilir; fakat meta analiz verileri bu sonuca destek vermemektedir. Meta analiz verilerine göre kurumsal büyüklük ve bağlılık arasında bir ilişki yoktur. Ek olarak çalışmada özel sektör ve kamu sektöründe çalışan kişilerin kurumsal bağlılıklarının da farklı olduğu saptanmıştır. Kamu kuruluşlarında çalışan kişilerin kurumsal bağlarının daha güçsüz olduğu Bourantas ve Papalexandris tarafından ortaya konulmuştur. Bu ilişki, kamu kurumlarında daha büyük bulunan, talep edilen ve algılanan kurumsal kültür arasındaki fark ile açıklanmaktadır. Zeffane, kurumsal bağlılık ve tür arasında böyle bir ilişki olduğunu onaylarken özel kurumların yönetim şekillerinin daha esnek olduğunu, kural ile yönetmeliklerin daha az vurgulandığının altını çizmiştir¹²¹.

3.3.7. Girişimci Yöneticilik

Girişimci liderlik, eldeki kaynakların stratejik yönetimini ve çalışanların spesifik bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için etkilenmeleri yeteneğini kapsar. Rekabet üstünlüğünü yaratacak davranışların teşvik edilmesi, kaynakların stratejik yönetimi, fırsatların araştırılması ve çalışanların etkilenmesi becerisi girişimci liderliktir¹²².

Girişimci liderlik denince altı temel özellik öne sürülmektedir. Bahsedilen temel özellikler girişimcilik becerisini destekleme, fırsatları yorumlayabilme, hakim işletme mantığını sorgulayabilme, eldeki iş modelini tehdit eden yenilikleri muhafaza etme, basit sorunların gözden geçirilmesi, girişimcilik ve stratejik yönetimin ilişkilendirilmesidir. Her geçen gün rekabet ve belirsizlik artmaktadır ve işletmeler de bu ortamda faaliyetlerine devam etmektedir. Girişimci lider, işletmenin rekabet üstünlüğünü hızla ortadan kaldırabilen bir rekabetçi hareket ve

¹²⁰ Colbert ve Kwon, a.g.e., p. 487.

¹²¹ Colbert ve Kwon, a.g.e., p. 485.

¹²² R. Ireland, "A Model of Strategic Entrepreneurship The Construct and Its Dimensions", *Journal Of Management*, 2003, 963-989, p. 972.

belirsiz dünyanın mevcut zorluklarında faaliyet gösterebilecek nitelikler barındırmaktadır. Şirket kurucuları olan stratejik girişimciler olası fırsatları göz önüne alıp, belirsizlikleri en düşük noktaya indirmeye çalışırken, işletmeler belirsizlik altında faaliyetlerine devam etmektedir¹²³.



¹²³ M. Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 2003, 113-130, s. 120. Bu sayfada yorum bilgisi yok

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNDE LİDERLİK TARZLARININ, ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA VE İŞLETME BAĞLILIĞINA ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodoloji bölümünde, araştırmanın amacı, kapsamı, evreni, örneklem büyüklüğü, hipotezleri, varsayımları, sınırlıkları, problemi, modeli, araştırmanın verilerinin analizi, bulgular ve sonuçlara yer verilecektir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hale dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha karmaşık hale gelmiştir.

Çalışmada, işletme yönetiminde liderlik ve motivasyonun çalışanların iş doyumuna ve işletme bağlılığına etkisi incelenecektir. Çalışmanın içeriği ile ilgili olarak, mevcut durum ile geçmiş ve gelecekte olması gerekenler üzerinde araştırmalar yapılacak; tespit edilen sorunlara çözümler önerilecek, ortaya çıkan yeni öneriler, ilgili tarafların istifadesine sunulmaya çalışılacaktır.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Küreselleşen dünyada yoğun rekabet koşulları, gerek kamu da gerekse özelde hizmet bekleyenlerin bilinçli hale gelmesi, tüketicinin korunması, ürün alternatiflerinin aşırı derecede artması kurumlarda, personelin inisiyatifini kullanmalarına izin veren ve değişken olaylar karşısında çok hızlı düşünüp karar verme gibi çalışma şekilleri yönetimde personel güçlendirmeyi gündeme getirmiştir. "İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Motivasyonuna ve İşletme Bağlılığına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma" başlığının çalışma konusu olarak seçilmesiyle, Kurumların bu gelişmeleri takip etmeleri, yenilikleri kabul etmeleri, kabul edilen yeniliklerin yöneticiler ve çalışanlara yansımalarına dair önerilerin, bilimsel çalışmalardan elde edilecek güvenilir bilgilerle sunulması tüm taraflara önemli yararlar sağlayabilecektir.

İşletmeler, personel performansını artırmada, ekip çalışması yoluyla motivasyonu artırma yöntemini tercih edebilmektedir. Kurum içerisinde çalışan personelin artan motivasyonu, onun işletmeye bağlılığını, iş doyumunu ve performansını olumlu yönde etkileyen önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir.

4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

İstanbul Beylikdüzü Organize Sanayi Bölgesi kooperatifleridir ve bunlar;

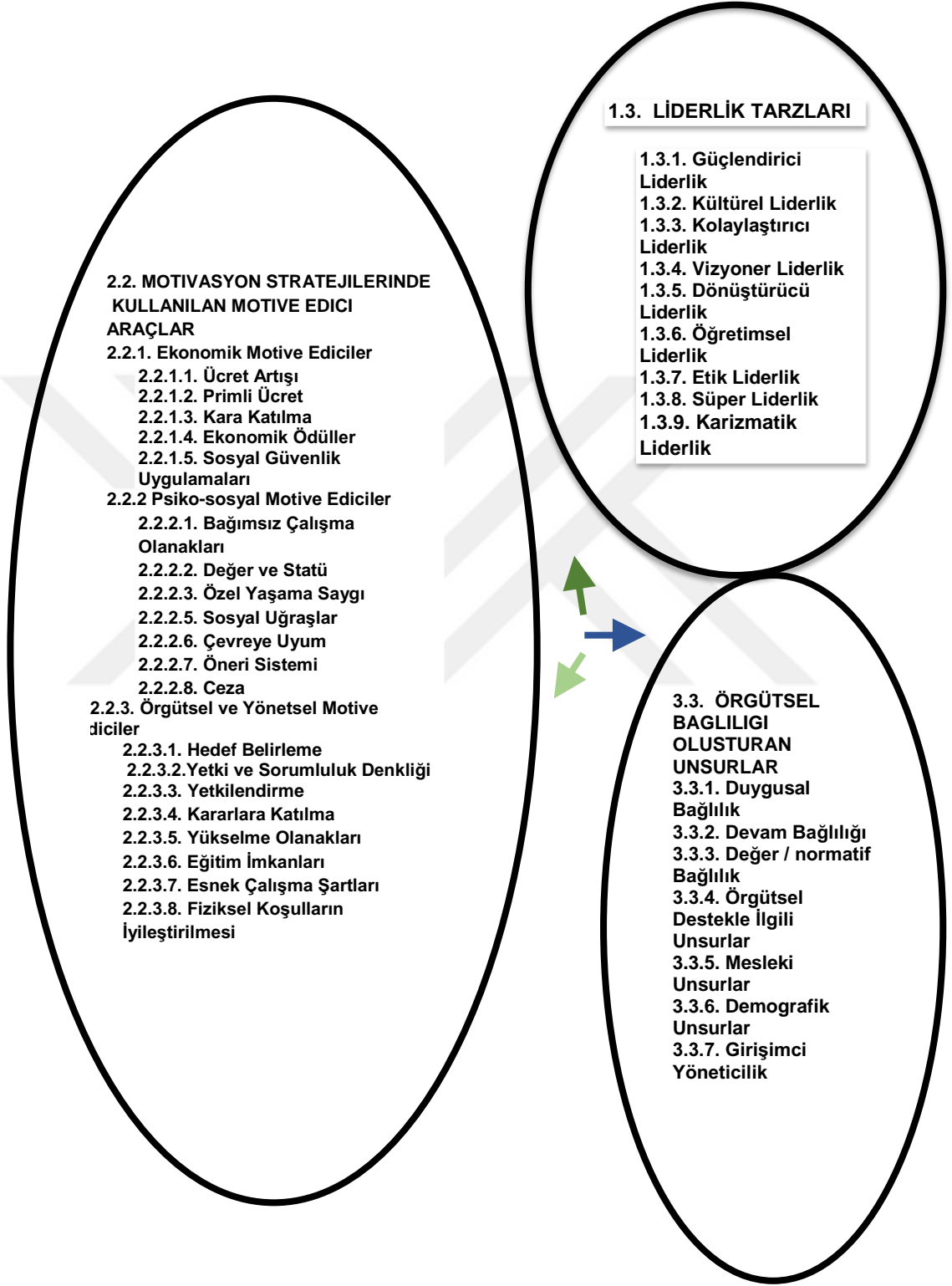
1. S. S. İstanbul Bakır ve Pirinç Sanayicileri Toplu İş Yerleri Yapı Kooperatifi,
 2. S. S. İstanbul Birlik Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi,
 3. S. S. İstanbul Beylikdüzü Mermer Sanayicileri Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi.
- Anketler bu üç bölgede görev yapan 820 işletmeden 35 işletmede görev yapan ve yönetici, ofis memuru, şef ve stajyer konumunda olan 130 kişiye uygulanacaktır. (5 işçiden az elemanı olan KOBİ'ler işletmeler anket kapsamına dahil edilmemiştir.) Anket uygulaması için katılımcıların seçilmesinde kolayda örnekleme metodu tercih edilecektir.

4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Çalışma, "İşletme Yönetiminde Liderlik-Motivasyonun, Çalışanların İş Doyumuna ve İşletme Bağlılığına Etkileri" konusuyla sınırlıdır.
2. Çalışmada betimleyici (durum saptayıcı) yöntem esas alınacak ve çalışma, işletmelerin yönetiminde liderlik ve motivasyonun çalışanların iş doyumunu ve işletme bağlılığına etkileri kapsamında yapılacaktır.

4.1.5. Araştırmanın Modeli

Literatürden yararlanılarak ve konunun amacına uygun olarak hazırlanan kavramsal araştırma modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil-4 İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzları, Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Bağlılığı ilişkisi

4.1.6. Araştırmanın Değişkenleri

ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ

1. 3. LİDERLİK TARZLARI

(Bağımsız Değişkenler)

1. 3. 1. Güçlendirici Liderlik
1. 3. 2. Kültürel Liderlik
1. 3. 3. Kolaylaştırıcı Liderlik
1. 3. 4. Vizyoner Liderlik
1. 3. 5. Dönüştürücü Liderlik
1. 3. 6. Öğretimsel Liderlik
1. 3. 7. Etik Liderlik
1. 3. 8. Süper Liderlik
1. 3. 9. Karizmatik Liderlik

2. 2. MOTİVASYON STRATEJİLERİNDE

KULLANILAN MOTİVE EDİCİ ARAÇLAR

(Bağımlı Değişkenler)

2. 2. 1. Ekonomik Motive Ediciler
 2. 2. 4. 1. Ücret Artışı
 2. 2. 1. 2. Primli Ücret
 2. 2. 1. 3. Kara Katılma
 2. 2. 1. 4. Ekonomik Ödüller
 2. 2. 1. 5. Sosyal Güvenlik Uygulamaları
2. 2. 2. Psiko-sosyal Motive Ediciler
 2. 2. 2. 1. Bağımsız Çalışma Olanakları
 2. 2. 2. 2. Değer ve Statü
 2. 2. 2. 3. Özel Yaşama Saygı
 2. 2. 2. 5. Sosyal Uğraşlar
 2. 2. 2. 6. Çevreye Uyum
 2. 2. 2. 7. Öneri Sistemi
 2. 2. 2. 8. Ceza
2. 2. 3. Örgütsel ve Yönetimsel Motive Ediciler
 2. 2. 3. 1. Hedef Belirleme
 2. 2. 3. 2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği
 2. 2. 3. 3. Yetkilendirme
 2. 2. 3. 4. Kararlara Katılma
 2. 2. 3. 5. Yükselme Olanakları
 2. 2. 3. 6. Eğitim İmkanları
 2. 2. 3. 7. Esnek Çalışma Şartları
 2. 2. 3. 8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

3. 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIGI

OLUSTURAN UNSURLAR

(Bağımsız Değişkenler)

3. 3. 1. Duygusal Bağlılık
3. 3. 2. Devam Bağlılığı
3. 3. 3. Değer / normatif Bağlılık
3. 3. 4. Örgütsel Destekle İlgili Unsurlar
3. 3. 5. Mesleki Unsurlar
3. 3. 6. Demografik Unsurlar
3. 3. 7. Girişimci Yöneticilik

Şekil-2 Araştırmanın Değişkenleri

4.1.7. Araştırmanın Hipotezleri

HİPOTEZLER	
1	H ₀ : "Liderlik Faktörleri", "Ekonomik Motive Ediciler" ve "Demografik Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur. H ₁ : "Liderlik Faktörleri", "Ekonomik Motive Ediciler" ve "Demografik Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
2	H ₀ : "Liderlik Faktörleri", "Ekonomik Motive Ediciler" ve "Duygusal Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur. H ₁ : "Liderlik Faktörleri", "Ekonomik Motive Ediciler" ve "Duygusal Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
3	H ₀ : "Liderlik Faktörleri", "Psiko-sosyal Motive Ediciler" ve "Demografik Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur. H ₁ : "Liderlik Faktörleri", "Psiko-sosyal Motive Ediciler" ve "Demografik Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
4	H ₀ : "Liderlik Faktörleri", "Psiko-sosyal Motive Ediciler" ve "Duygusal Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur. H ₁ : "Liderlik Faktörleri", "Psiko-sosyal Motive Ediciler" ve "Duygusal Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
5	H ₀ : "Liderlik Faktörleri", "Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler" ve "Demografik Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur. H ₁ : "Liderlik Faktörleri", "Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler" ve "Demografik Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
6	H ₀ : "Liderlik Faktörleri", "Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler" ve "Duygusal Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur. H ₁ : "Liderlik Faktörleri", "Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler" ve "Duygusal Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
7	H ₀ : "Liderlik Faktörleri", "Psiko-sosyal Motive Ediciler" ve "Demografik Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur. H ₁ : "Liderlik Faktörleri", "Psiko-sosyal Motive Ediciler" ve "Demografik Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
8	H ₀ : "Liderlik Faktörleri", "Psiko-sosyal Motive Ediciler" ve "Duygusal Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur. H ₁ : "Liderlik Faktörleri", "Psiko-sosyal Motive Ediciler" ve "Duygusal Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
9	H ₀ : "Liderlik Faktörleri", "Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler" ve "Demografik Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur. H ₁ : "Liderlik Faktörleri", "Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler" ve "Demografik Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
10	H ₀ : "Liderlik Faktörleri", "Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler" ve "Duygusal Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur. H ₁ : "Liderlik Faktörleri", "Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler" ve "Duygusal Faktörler"i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

4.1.8. Varsayımları

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

1. Çalışmanın bilimsel yöneme uygun hazırlandığı varsayılmıştır.
2. Çalışmada geçmişin etkisi, olgunlaşma etkisi, objektiflik, araç etkisi ve seçim etkisi gibi konularda gerekli hassasiyetin gösterildiği ve çalışmanın güvenilir sonuçlar verebileceği varsayılmıştır.

4.1.9. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın problemi; İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzları, Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Bağlılığı değişkenleri birbirlerini etkiler mi?

Araştırmanın alt problemleri:

- Liderlik uygulamaları çalışanların verimliliğini artırır mı?
- Ücret artışı çalışanları motive eder mi?
- Kara Katılma çalışanların verimliliğini artırır mı?
- Ekonomik Ödüller çalışanları olumlu yönde teşvik eder mi?
- Bağımsız Çalışma Olanakları çalışanların iradesini kullanmasına neden olur mu?
- Sosyal Uğraşlar çalışanların işe bağlılığını artırır mı?
- Çevreye Uyum çalışanların işletmeye bağlılığını artırır mı?
- Öneri Sistemi çalışanların katılımını artırır mı?
- Yetkilendirme çalışanların inisiyatif kullanmasını sağlar mı?
- Kararlara Katılma çalışanların işletmeye faydasını artırır mı?
- Demografik Unsurlar çalışanların iş verimliliğini artırır mı?

4.1.10. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada; “liderlik faktörleri ölçeği¹²⁴”, “motivasyon faktörleri ölçeği¹²⁵” ve “örgütsel bağlılık faktörleri ölçeği¹²⁶” için hazırlanan ölçekler kullanılarak katılımcılara sorular sorulmuş ve çalışmanın analizlerinin yapılacağı verileri elde edilmiştir.

4.1.11. Araştırma Verilerinin Elde Edilmesi

¹²⁴ Delia Bosio and Novi Sad, “ Leadership Styles and Creativity”, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2013, Cilt: 1, 64-77, pp. 67-71.

¹²⁵ Maxime A. Tremblay, Céline M. Blanchard, Sara Taylor, and Luc G. Pelletier, “ Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: It's Value for Organizational Psychology Research”, *Canadian Journal of Behavioural Science*, 2009, Cilt: 41, 213-226, p. 226.

¹²⁶ Güneş Çetin Gürkan, Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Trakya Üniversitesi, Sosyal İlimler Enstitüsü, Edirne, 2006, s. 103 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

Çalışmada tümevarım yöntemi izlenmiştir. Çalışmada betimleyici yöntem esas alınmıştır. Çalışmanın hazırlanmasında, geniş bir kaynak taraması yapılmış ve alanda yer alan temel ikincil kaynaklardan (araştırmalar, makaleler, seminerler, kitaplar, broşürler, dergiler, ansiklopediler vs.) faydalanılmıştır.

Çalışmanın alan uygulaması kısmında ampirik (nicel) yöntem izlenecektir. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için ilk önce 20 anket pilot uygulama olarak yapılacaktır. Pilot uygulamada ortaya çıkan hatalar düzeltilecek, anlaşılmayan sorular yeniden hazırlanacak elde edilen veriler, SPSS istatistik programında analiz edilerek ölçeğin güvenilirliği test edilecek ve güvenilirlik sağlanana kadar gerekli değişiklikler yapılacaktır. Ölçeklerin güvenilirliği sağlandıktan sonra tüm anketler katılımcılara sunularak çalışmanın verileri elde edilecektir. Katılımcıların verdiği cevaplar SPSS istatistik programında; belirlenen değişkenleri arasındaki ilişkiler karşılaştırılacak, hipotez testleri ve diğer analizler yapılarak çalışmanın raporu hazırlanacaktır. Son olarak elde edilen veriler ışığında, bilimsel yöntemle elde edilen tüm bilgiler sonuç ve öneriler olarak rapora eklenerek ilgili tarafların (işletmelere, araştırmacılara, kurumlara, vb.) yararına sunulacaktır.

4.1.12. Güvenilirlik Analizi

Tablo-4 Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	N
Çalışmanın Tamamı	, 971	45
F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü	, 961	19
F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü	, 954	9
F3. Liderlik Tarzı Faktörü	, 877	6
F4. Ekonomik Motive Faktörü	, 864	6
F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü	, 746	3
F6. Sosyal Motive Faktörü	, 777	2

Güvenilirlik analizi, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçmektedir. Burada tutarlılıktan kasıt, sadece ölçeğe uygun olarak sıralanabilir (ordinal scale) yanıtlar içeren sorulara verilen yanıtların tutarlılığıdır. Örneğin anketin cinsiyet, gelir veya

evet/hayır cevabı verilen sorularına güvenilirlik analizi uygulanmaz. Ancak örneğin her hangi bir konu hakkında görüş belirten bir soruya verilen 5'li Likert ölçeği ile hiç katılmıyorum (1)'den kesinlikle katılıyorum (5) gibi sıralanabilir yanıtlar güvenilirlik analizine tabi tutulabilir.

Güvenilirlik analizi için kullanılan temel analiz Cronbach Alpha (α) değerinin bulunmasıdır. Her bir madde için tek bir α değeri olabileceği gibi, tüm soruların ortalama bir α değeri de olabilir. Tüm sorular için elde edilen α değeri o anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve 0. 7'den büyük olması beklenir, bu değerden düşük α değerleri anketin zayıf güvenilirliği olduğunu gösterir, $\alpha > 0. 8$ olması ise anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Anketin güvenilirliğini artırılması isteniyorsa daha önce belirtildiği gibi tek tek sorulara dair elde edilen α değeri gözden geçirilir. Bu sorulardan hangi α değeri, toplamda elde edilen α değerini düşürüyorsa o soru çıkartılarak anketin güvenilirliği yükseltilir.

0. 00 < α < 0. 40 güvenilir değil

0. 40 < α < 0. 60 düşük güvenilirlikte

0. 60 < α < 0. 80 oldukça güvenilir

0. 80 < α < 1. 00 yüksek derecede güvenilir, olarak görülmektedir.

Anketin Cronbach's Alpha katsayısı 0, 971 olarak hesaplanmış ve anketin güvenilirliği 'yüksek derecede güvenilir olacak şekilde çıkmıştır. Yüksek derecede bir güvenilirlik hesaplandığı için anket çalışması için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

Çalışmanın Cronbach's Alpha katsayısı gibi faktörlere ait güvenilirliklerde yüksek çıkmıştır. Bu durumdan dolayı çalışmada herhangi bir veri değişikliği yapmaya gerek yoktur. Anket çalışmasının soruları güvenilirdir.

4.2. DEMOĞRAFİK DEĞİŞKENLER VE FREKANS ANALİZLERİ

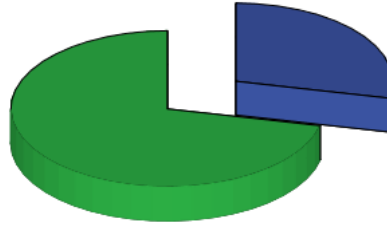
4.2.1. Cinsiyet

Tablo-5 Cinsiyet Tablosu

	Sayı	Yüzde	Geçerliliği Olan Yüzdeler	Yüzde Olarak Toplamı
Kadın	37	28, 5	28, 5	28, 5
Erkek	93	71, 5	71, 5	100, 0
Toplam	130	100, 0	100, 0	

S1.Cinsiyet

■ Kadın
■ Erkek



Grafik-1 Cinsiyet Grafiği

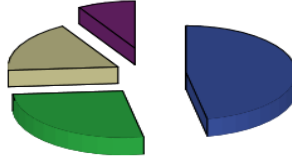
Yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen cinsiyet tablosu yukarıda verilmiştir. Bu tabloya göre katılımcıların 37'si Kadın 93'ü erkektir. Ankete toplam olarak 130 kişi katılmıştır. Toplam katılımcının %28, 5'i erkek katılımcılar iken % 71, 5'i kadın katılımcılardır.

4.2.2. Yaş Karşılaştırması

Tablo-6 Yaş Tablosu

	Sayı	Yüzde	Geçerliliği Olan Yüzdeler	Yüzde Olarak Toplamı
20-29	61	46, 9	46, 9	46, 9
30-39	35	26, 9	26, 9	73, 8
40-49	23	17, 7	17, 7	91, 5
50+	11	8, 5	8, 5	100, 0
Toplam	130	100, 0	100, 0	

S2.Yaşınız



Grafik-2 Yaş Grafiği

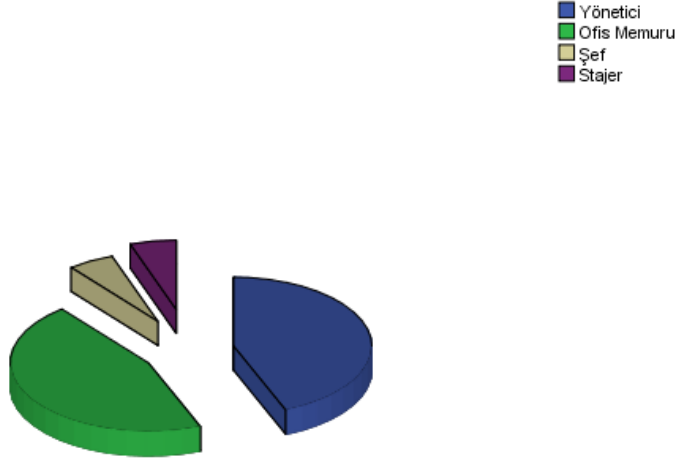
Anket katılımcılarının büyük çoğunluğu 20-29 yaş grubundadır. 20-29 yaş aralığındaki katılımcıların Yüzde %46, 9 olarak hesaplanmıştır. Bu yaş grubundan hemen sonra 30-39 yaş grubu gelmektedir. 35 kişilik bir sıklığa sahip olan bu grup ise anket katılımcılarının %26, 9 'u kadardır. Katılımcılar arasında 40-49 yaş aralığında olan 23 kişi vardır ve bu grubun Yüzde 17, 7'dir. Çalışma katılımcılarında en az Sayı ise 50 yaş ve üzeri grubunda görülmektedir. Bu grupta 11 kişi bulunmakta ve çalışmaya katılanların sadece % 8, 5 'i kadardır.

4.2.3. Görev Karşılaştırması

Tablo-7 Görev Tablosu

	Sayı	Yüzde	Geçerliliği Olan Yüzdeler	Yüzde Olarak Toplamı
Yönetici	57	43, 8	43, 8	43, 8
Ofis Memuru	59	45, 4	45, 4	89, 2
Şef	7	5, 4	5, 4	94, 6
Stajer	7	5, 4	5, 4	100, 0
Toplam	130	100, 0	100, 0	

S3.Göreviniz



Grafik-3 Görev Grafiği

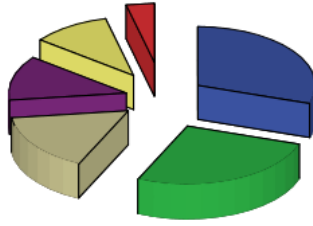
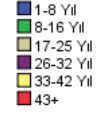
Yapılan araştırmada 130 kişiden 57'sinin Yönetici, 59'unun Ofis Memuru, 7 'sinin şef, 7'sinin Stajer olduğu görülmektedir. Anketin büyük bir bölümünün yönetici ve ofis memurlarına yaptırdığı görülmektedir.

4.2.4. Hizmet Süresi Karşılaştırması

Tablo-8 Hizmet Süresi Tablosu

	Sayı	Yüzde	Geçerliliği Olan Yüzdeler	Yüzde Olarak Toplamı
1-8 Yıl	39	30, 0	30, 0	30, 0
8-16 Yıl	35	26, 9	26, 9	56, 9
17-25 Yıl	21	16, 2	16, 2	73, 1
26-32 Yıl	16	12, 3	12, 3	85, 4
33-42 Yıl	14	10, 8	10, 8	96, 2
43+	5	3, 8	3, 8	100, 0
Toplam	39	30, 0	30, 0	30, 0

S4.Hizmet_Süresi



Grafik-4 Hizmet Süresi Grafiği

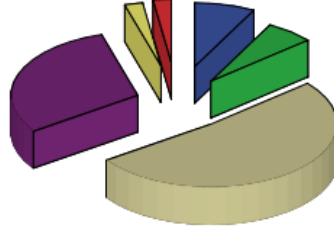
Çalışmaya ait hizmet süresi incelendiğinde, 39 kişinin 1-8 yıl arası, 35 kişinin 8-16 yıl arası, 21 kişinin 17-25 yıl arası, 16 kişinin 26-32 yıl arası, 14 kişinin 33-42 yıl arası ve son olarak 5 kişinin 43 yıl ve üzeri hizmet verdiği görülmektedir.

4.2.5. Öğrenim Durumu Karşılaştırması

Tablo-9 Öğrenim Durumu Tablosu

	Sayı	Yüzde	Geçerliliği Olan Yüzdeler	Yüzde Olarak Toplamı
İlköğretim	10	7, 7	7, 7	7, 7
Lise	8	6, 2	6, 2	13, 8
Üniversite	67	51, 5	51, 5	65, 4
Yüksek Lisans	39	30, 0	30, 0	95, 4
Doktora	3	2, 3	2, 3	97, 7
Diğer	3	2, 3	2, 3	100, 0
Toplam	130	100, 0	100, 0	

S5.Öğrenim_Durumu



Grafik-5 Öğrenim Durumu Grafiği

Çalışmaya katılanların 10'u(%7, 7) ilköğretim, 8'i(%6, 2) Lise, 67'si (%51, 5) üniversite, 39'u (%30) yüksek lisans, 3'ü (%2, 3) doktora ve son olarak 3 kişide (%2, 3) diğer öğrenim durumuna sahiptir.

4.2.6. Faktör Analizi

4.3. FAKTÖR ANLİZİNİ BULGULARI

Faktör analizi; birbirleriyle ilişkili p tane de değişkeni bir araya getirerek daha az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, amaçlamaktadır.

4.3.1. KMO ve Bartlett Testi

Tablo-10 Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		, 915
Bartlett's Test İstatistikleri	Chi-Square değeri	5420, 660
	Serbestlikle İlgili Derece	990
	Sigma. Değeri	, 000

Faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenebilir. KMO'nun, 60'dan yüksek, Barlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. Özetle faktör analizi, bir konuda deneklerin verdiği cevaplara göre değişkenler arasındaki korelasyonu hesaplanarak, birbiri ile ilişkili olan ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin gruplandırılması sonucu faktör elde etme işlemidir.

Hesaplamalar sonucunda KMO değeri 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır. Bu oran bire ne kadar yaklaşırsa veri seti faktör analizine o kadar uygundur. KMO ölçüsü istatistiksel bir test olmadığından bu oran için bir takım kısıtlamalar getirilmiştir. KMO değeri, örnek birim sayısı, ortalama korelasyonlar, değişken sayısı arttıkça ve faktör sayısı azaldıkça KMO değeri bire yaklaşır.

Kmo Bartlett Küresellik testi Araştırmadaki bir değişkenin başka değişkenler tarafından açıklama iyiliğini göstermektedir. Araştırmanın Kaiser-Meyer-Olkin katsayısı 0, 915 çıkmıştır. Bu katsayı araştırmadaki değişkenlerin diğer değişkenler tarafından iyi bir şekilde açıklandığını göstermektedir. Ancak bu katsayı 0'a yakın bir katsayı olacak şekilde hesaplınsaydı korelasyon dağılımında bir dağınıklık olacağından bu değere bağlı olarak yorum yapmak yanlış olurdu

İstatistiksel Yorum:

Df kısıltmasına sahip bu değer burada Serbestlikle İlgili Derece anlamına gelmektedir. Serbestlikle ilgili derece değeri hesaplanan karşılaştırma için kullanılacak tablo değeri hesaplanırken kullanılır. Kısa bir şekilde Bartlett testi tablosundan açıklarsak; 990 serbestlik dereceli ki-kare tablo değeri ve Bartlett tablosundaki Chi-Square değeri karşılaştırılarak Küresellik testi sonucunda faktör analizi yapmak anlamlı olup olmadığı incelenir. Fakat bu karşılaştırma yapılırken daha çok X^2 (ki-kare) test istatistiğinden çok Sigma değerinden yararlanır.

Küresellik testinin araştırdığı hipotez $H_0: R=I$ 'dir ve Sigma değeri alfadan ($=0,05$) küçük ise H_0 red edilir. Yani faktör analizi uygulayabilmek için ilişki matrisi (R), birim matris (I) eşit olmamalıdır. Buda faktör analizi uygulayabilmek için Sigma değerinin 0,05 den küçük olması ve bu yüzden $H_0: R=I$ hipotezi ret edilmesi lazımdır. Küresellik (Bartlett) tablosunda Sigma değeri 0.000 bulunmuştur. Bu sebeple H_0 reddedilmiş ve faktör analizi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde, Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 1'e yakın çıktığı (0,915) gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, bir değişkenin diğer değişkenler üzerinde etkisi olduğu tespiti yapılmıştır. Bartlett's Test Tablo Sigma değerinin (0.000), $\alpha=0,05$ değerinden daha küçük olması sebebiyle faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir.

4.3.2. Araştırmanın Faktör Analizi Bulguları

KMO Bartlett testi sonuçlarına göre değişkenler arasında ilişki bulunduğu gözlemlenmiş ve faktör analizi uygulamasına geçilmiştir. Çalışmada kaç faktör olacağına yönelik tespit için döndürülmüş faktör analizi yapılmıştır;

Tablo-11 Faktör Analizi Tablosu

Sorular	Genel Özdeğerler			Toplam Kareler Çıkarımları			Döndürülmüş Faktör Analizi (Toplam Kareler Yöntemi)		
	Özdeğerler	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli	Öz değerler	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri	Özdeğerler	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri
1	20,901	46,448	46,448	20,901	46,448	46,448	10,763	23,919	23,919
2	3,859	8,576	55,024	3,859	8,576	55,024	8,103	18,007	41,925
3	2,941	6,535	61,559	2,941	6,535	61,559	5,544	12,320	54,246
4	1,472	3,271	64,830	1,472	3,271	64,830	2,651	5,892	60,137
5	1,254	2,787	67,617	1,254	2,787	67,617	2,593	5,762	65,899
6	1,157	2,571	70,188	1,157	2,571	70,188	1,930	4,288	70,188
7	,994	2,208	72,396						
8	,875	1,944	74,340						
9	,829	1,842	76,182						
10	,745	1,656	77,838						
11	,686	1,523	79,362						
12	,659	1,464	80,826						
13	,639	1,420	82,245						
14	,609	1,353	83,598						
15	,535	1,188	84,787						
16	,521	1,158	85,944						
17	,493	1,095	87,040						
18	,463	1,030	88,069						
19	,435	,967	89,036						
20	,405	,899	89,935						
21	,370	,823	90,758						
22	,358	,795	91,553						
23	,335	,744	92,297						
24	,317	,704	93,001						
25	,297	,661	93,662						
26	,283	,630	94,291						
27	,262	,583	94,874						
28	,237	,526	95,400						
29	,220	,489	95,888						
30	,209	,465	96,354						
31	,204	,453	96,807						
32	,171	,380	97,187						
33	,151	,335	97,522						
34	,147	,327	97,849						
35	,135	,300	98,149						
36	,128	,284	98,432						
37	,119	,265	98,698						
38	,107	,238	98,936						
39	,102	,227	99,162						
40	,086	,192	99,354						
41	,077	,170	99,524						
42	,062	,138	99,662						
43	,060	,134	99,796						
44	,055	,121	99,918						
45	,037	,082	100,000						

Yapılan faktör analizinde özdeğerleri 1'den büyük 6 faktör saptanmıştır. Bu da toplamda bizim 6 faktörümüz olacağı anlamına gelmektedir. Faktör analizinden tez çalışmaları için açıklama Yüzdenin yüzde 50 üzerinde olması yeterli olarak

görülmektedir. Bu yapılan analizler sonucunda elde edilen faktör tabloları ve hangi soruların hangi soruları açıkladıkları aşağıda verilmiştir.

4.3.3. Faktör Analizi Soruların Dağılımları

Tablo-12 Faktör Analizi Soru Dağılımı

“	Component					
	1	2	3	4	5	6
S6	,759	-,147	,161	-,134	-,064	,130
S7	,661	-,053	,430	-,243	,006	-,035
S8	,731	-,251	,224	-,014	-,100	-,036
S9	,620	-,339	,255	-,206	-,053	-,107
S10	,636	-,085	,442	-,187	-,044	,112
S11	,407	-,106	,459	-,095	,473	-,099
S12	,524	-,222	,240	-,207	,534	-,136
S13	,637	,000	,234	-,208	,296	-,274
S14	,705	,001	,128	-,113	-,039	,196
S15	,601	-,514	,043	-,078	-,022	,137
S16	,719	-,526	,019	,060	-,125	,158
S17	,672	,022	,241	-,111	-,225	,133
S18	,618	-,082	,317	,085	-,264	,034
S19	,780	,074	,333	-,061	-,248	,144
S20	,717	,058	,255	,188	-,228	-,256
S21	,452	,071	,497	,293	-,050	-,188
S22	,535	-,088	,455	,271	-,047	-,360
S23	,801	,117	-,097	,162	-,051	-,110
S24	,831	,149	-,097	,120	-,044	-,253
S25	,310	,317	,378	,432	,311	,406
S26	,309	,425	,254	,466	,271	,365
S27	,746	,278	,002	,011	-,043	-,195
S28	,545	,358	,081	,016	,080	,079
S29	,662	,353	,087	-,225	-,091	,110
S30	,858	,040	,034	-,148	-,141	,112
S31	,816	,227	-,070	-,108	-,113	,069
S32	,747	,298	-,211	-,008	-,075	,073
S33	,580	,308	,017	,111	-,054	,144
S34	,721	,416	-,260	,044	-,038	-,040
S35	,822	,223	-,212	-,015	,068	-,098
S36	,768	-,046	-,227	,212	-,036	-,169
S37	,691	-,455	-,145	,328	,007	-,044
S38	,655	-,461	-,179	,303	,053	,021
S39	,790	-,340	-,297	,140	-,037	-,017
S40	,729	-,448	-,249	,189	,026	,003
S41	,630	,397	-,338	,091	,073	-,165
S42	,640	,508	-,100	-,065	-,043	-,002
S43	,777	,307	-,191	-,084	,016	,058
S44	,715	,292	-,299	-,062	,153	-,195
S45	,785	,240	-,185	-,189	,026	,124
S46	,731	,104	-,286	-,107	,132	,001
S47	,660	-,009	-,131	-,251	,117	,067
S48	,657	-,523	-,297	-,039	-,011	,161
S49	,640	-,288	-,286	-,058	,238	,131
S50	,760	-,392	-,276	,020	,132	,094

Döndürülmüş Faktör Analizi Soru Dağılımları

Sosyal bilimlerde genellikle dik döndürme tercih edilir. Dik döndürme tekniklerinden en sık kullanılan varimax ve quartimax'dır. İki teknik de maddelerin yük değerlerini bir faktörde 1, 0'a ve diğerlerinde ise 0, 0'a yaklaştırmayı amaçlar.

Tablo-13 Döndürülmüş Faktör Analizi Soru Dağılımı

	Component					
	F1. Psiko-	F2. Örgütsel	F3. Liderlik	F4. Ekonomik	F5. Liderlik	F6. Sosyal
S6	.330	.420	.562	.107	.215	.068
S7	.247	.156	.612	.227	.416	.032
S8	.229	.461	.501	.308	.221	.015
S9	.119	.397	.508	.227	.343	-.149
S10	.182	.194	.663	.173	.318	.124
S11	.035	.111	.224	.181	.698	.214
S12	.151	.309	.174	.068	.763	.062
S13	.373	.171	.258	.238	.612	-.030
S14	.391	.315	.512	.042	.164	.154
S15	.041	.659	.419	.037	.195	-.040
S16	.102	.770	.457	.141	.080	.019
S17	.342	.221	.171	.619	.068	.089
S18	.204	.272	.369	.548	.024	.119
S19	.400	.219	.259	.707	.080	.172
S20	.405	.234	.384	.599	.079	.057
S21	.126	.047	.300	.604	.183	.270
S22	.121	.188	.273	.706	.267	.109
S23	.627	.391	.205	.317	.069	.108
S24	.689	.353	.179	.393	.134	.015
S25	.152	-.012	.143	.117	.135	.844
S26	.271	-.043	.056	.119	.045	.818
S27	.678	.161	.249	.318	.155	.044
S28	.532	.020	.238	.097	.142	.274
S29	.621	.013	.481	.022	.118	.104
S30	.566	.373	.555	.100	.119	.048
S31	.699	.263	.420	.087	.067	.073
S32	.747	.257	.250	.053	-.017	.117
S33	.531	.122	.268	.121	-.022	.290
S34	.833	.178	.123	.117	-.014	.111
S35	.772	.333	.164	.141	.171	.051
S36	.560	.543	.084	.318	.047	.017
S37	.194	.813	.107	.306	.069	.072
S38	.176	.818	.085	.216	.075	.096
S39	.408	.792	.164	.159	.048	-.041
S40	.274	.840	.131	.162	.090	-.001
S41	.805	.173	-.072	.141	.044	.065
S42	.778	-.011	.228	.083	.037	.134
S43	.774	.244	.257	.015	.098	.108
S44	.798	.240	.010	.095	.216	-.022
S45	.737	.276	.331	-.083	.137	.072
S46	.666	.392	.137	-.040	.193	.010
S47	.493	.349	.289	-.108	.269	-.034
S48	.204	.834	.245	-.089	.075	-.101
S49	.343	.661	.108	-.144	.251	.029
S50	.347	.802	.178	-.019	.197	.002

Tablo-13 'e bakıldığında Varimax yöntemi ile döndürülmüş faktör analizi yapılmış koyu renkli değerler (ilgili sıradaki en büyük olanlar) esas alınarak, her sorunun rastladığı faktör (F1, F2. ...vs.) yığılmanın olduğu faktörler aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo-14 Faktör Analizi Sonucunda Anket Sorularının Dağılımı

Faktörler	Döndürülmemiş Faktör Analizi Soruları	Döndürülmüş Faktör Analizi Soruları
F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü	S6, s7, s8, s9, s10, s13, s14, s15, s 22, s23, s24, s27, s28, s48, s49, s50	S23, s24, s27, s28, s29, s30, s31, s32, s33, s34, s35, s36, s41, s42, s43, s44, s45, s46 s47
F2. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Faktörü		S15, s16, s37, s38, s39, s40, s48, s49, s50
F3. Liderlik Tarzı Faktörü	S21	S6, s7, s8, s9, s10, s14,
F4. Ekonomik Motive Faktörü	S25, s26	S20, s21, s22, s17, s18, s19,
F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü	S11, s12	S11, s12, s13

F6. Sosyal Motive Faktörü		S25, s26,
---------------------------	--	-----------

4.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ HİPOTEZLERİN ANALİZİ (ANOVA ANALİZİ)

Demografik değişkenlere yönelik hipotezlerin analizi için parametrik veya non-parametrik testlere karar vermek için "Normallik Testi" uygulanmaktadır. Bu test için hipotezler;

H0: %95 güvenle veriler normal dağılımlı değildir.

H1:%95 güvenle veriler normal dağılımlıdır, şeklinde hipotezler kurulduktan sonra "Kolmogorov-Smirnov" ve "Shapiro-Wilk" testlerinin sonucuna göre normal dağılım gösterip göstermediği yorumlanır.

Aşağıdaki tablo incelendiğinde iki farklı test olduğu görülmektedir. Bunlardan biri "Kolmogorov Smirnov", diğeri ise "Shapiro-Wilk" testidir. Normallik testlerinden "Shapiro-Wilk" testinin sonuçlarına göre karar vermek daha güvenilir olarak düşünülse de iki test sonucuna göre kabul edilebilir. Yapılan testlerde çıkan sonuç farklı ise hem parametrik, hem de parametrik olmayan testlerin uygulanması mümkündür.

"Kolmogorov-Smirnov" testi sonucunda bulunan "Sig". değerleri 0. 05'den küçük bulunduğu için tüm gruplarda H1 hipotezleri kabul edilmiştir. Tüm gruplar dikkate alındığında "%95 güvenle, veriler normal dağılımlı değildir sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda, normallik testi sağlanamadığı gerekçesi ile non-parametrik testler ile analiz yapılması uygun görülmüştür.

Tablo-15 Normallik Tablosu Değerleri

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sigma	Statistic	df	Sigma
PSMEF	, 121	130	, 000	, 900	130	, 000
ÖYOF	, 181	130	, 000	, 843	130	, 000
LTF	, 148	130	, 000	, 880	130	, 000
EMF	, 146	130	, 000	, 836	130	, 000
LUF	, 143	130	, 000	, 903	130	, 000
SMF	, 157	130	, 000	, 934	130	, 000

4.4.1. Cinsiyet ile Faktörler İçin Farklılık Karşılaştırmaları

Tablo-16 Cinsiyet ile Faktörler İçin Yaşa Göre Farklılık Tablosu

Faktörler	Z Tablo Değeri	Sigma Değeri
F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü	-, 558	, 577
F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü	-, 256	, 798
F3. Liderlik Tarzı Faktörü	-, 187	, 851
F4. Ekonomik Motive Faktörü	-, 996	, 319
F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü	-, 079	, 937
F6. Sosyal Motive Faktörü	-, 142	, 887

Cinsiyet Değişkenine göre; psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) farklılık göstermemektedir (Sigma değeri =0, 577), F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 798), F3. Liderlik Tarzı Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 851), F4. Ekonomik Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 319), F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 937), F6. Sosyal Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 887).

Yaş ile Faktörler İçin Farklılık Karşılaştırmaları

Tablo-17 Yaşa Göre Farklılık Tablosu

Faktörler	Z Tablo Değeri	Sigma Değeri
F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü	2, 570	, 463
F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü	7, 160	, 067
F3. Liderlik Tarzı Faktörü	10, 984	, 012
F4. Ekonomik Motive Faktörü	6, 588	, 086
F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü	12, 377	, 006
F6. Sosyal Motive Faktörü	1, 853	, 603

Yaş Değişkenine göre; psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1)farklılık göstermemektedir(Sigma değeri =0, 463), F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 067), F3. Liderlik Tarzı Faktörü farklılık göstermektedir. Çünkü Sigma değeri Alfa değerinden (0, 05) daha küçüktür. (Sigma değeri =0, 012), F4. Ekonomik Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 086), F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü farklılık göstermemektedir. Çünkü Sigma değeri Alfa değerinden (0, 05) daha küçüktür. (Sigma değeri =0, 006), F6. Sosyal Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 603), Değişiklik olan faktörlerin değişim yönlerini incelemek rank tablolarını incelemek gerekir ve bu faktörlere ait rank tabloları aşağıdaki gibidir.

Tablo-18 Liderlik Tarzı Faktörü için Farklılığın Kaynaklandığı Gruplar

Faktör	Yaş	N	Ortalama Rank
	20-29	61	64, 80
	30-39	35	70, 83
F3. Liderlik Tarzı Faktörü	40-49	23	47, 39
	50+	11	90, 32
	Total	130	

Yukarıdaki tablo F3 Liderlik tarzı faktörünün yaşa göre farklılıklarının hangi gruplardan kaynaklandığını göstermektedir. Tablo incelendiğinde 50 yaş ve üzeri yaş aralığının rankının yüksek, 40-49 yaş grubu aralığının ise ranklarının düşük olduğu görülmektedir. Bu iki grup arasındaki rank farklılığına sebep olmaktadır.

Tablo-19. Liderlik Uygulamaları Faktörü için Farklılığın Kaynaklandığı Gruplar

Faktör	Yaş	N	Ortalama Rank
	20-29	61	65, 34
	30-39	35	71, 31
F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü	40-49	23	45, 46
	50+	11	89, 82
	Total	130	

Yukarıdaki tablo F5. Liderlik Uygulamaları Faktörünün yaşa göre farklılıklarının hangi gruplardan kaynaklandığını göstermektedir. Tablo incelendiğinde 50 yaş ve üzeri yaş aralığının rankının yüksek (89, 82), 40-49 yaş grubu aralığının ise ranklarının düşük (45, 46) olduğu görülmektedir. Bu iki grup arasındaki rank farklılığına sebep olmaktadır.

4.4.2. Görev ile Faktörler İçin Farklılık Karşılaştırmaları

Tablo-20 Görev ile Faktörler İçin Göreve Göre Farklılık Tablosu

Faktörler	Z Tablo Değeri	Sigma Değeri
F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü	, 882	, 830
F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü	1, 990	, 575
F3. Liderlik Tarzı Faktörü	, 649	, 885
F4. Ekonomik Motive Faktörü	1, 216	, 749
F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü	, 590	, 899
F6. Sosyal Motive Faktörü	1, 132	, 769

Görev Değişkenine göre; psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1)farklılık göstermemektedir(Sigma değeri =0, 830), F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 575), F3. Liderlik Tarzı Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 885), F4. Ekonomik Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 749), F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 899), F6. Sosyal Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 769).

4.4.3. Hizmet Süresi ile Faktörler İçin Farklılık Karşılaştırmaları

Tablo-21 Hizmet Süresi ile Faktörler İçin Hizmet Süresi Farklılık Tablosu

Faktörler	Z Tablo Değeri	Sigma Değeri
F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü	, 805	, 977
F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü	1, 181	, 947
F3. Liderlik Tarzı Faktörü	2, 826	, 727
F4. Ekonomik Motive Faktörü	1, 873	, 866
F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü	2, 171	, 825
F6. Sosyal Motive Faktörü	6, 813	, 235

Hizmet Süresi değişkenine göre; psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1)farklılık göstermemektedir(Sigma değeri =0, 977). F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 947), F3. Liderlik Tarzı Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 727). F4. Ekonomik Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 866) F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 825), F6. Sosyal Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 235).

4.4.4. Öğrenim Durumu ile Faktörler İçin Farklılık Karşılaştırmaları

Tablo-22 Öğrenim Durumu ile Faktörler İçin Öğrenim Durumu Tablosu

Faktörler	Z Tablo Değeri	Sigma Değeri
F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü	1, 923	, 860
F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü	, 432	, 994
F3. Liderlik Tarzı Faktörü	5, 772	, 329
F4. Ekonomik Motive Faktörü	7, 979	, 157
F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü	6, 527	, 258
F6. Sosyal Motive Faktörü	2, 665	, 751

Öğrenim durumu değişkenine göre; psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) farklılık göstermemektedir(Sigma değeri =0, 860), F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 994), F3. Liderlik Tarzı Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 329), F4. Ekonomik Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 157), F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 258), F6. Sosyal Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 751).

4.5. REGRESYON ANALİZİNE YÖNELİK BULGULAR

Analizlerde değişkenlerden birisinin bağımlı (y), diğerinin (xi) bağımsız olması halinde Y'nin X'in bir fonksiyonu olması durumuna regresyon denilmektedir. Regresyon analizinin en basit anlamda ifadesi; bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasında oluşturulan matematiksel bir denklem şeklindedir. Regresyon analizi, iki veya daha fazla değişkenle ilgili analiz yaparak, bulunan sonuçlardan tahminler yürütmeyi kapsamaktadır. Regresyon analizinin yapılabilmesi için bazı ön şartların yerine gelmesi gerekir. Bunlar;

1. N sayıdaki birimden oluşan X ve Y değerleri için elde edilen sonuçlar orantılı ölçekte olmalıdır,

2. Verilerin hesaplandığı $\hat{Y} = a + bX + \varepsilon$ denklemi en küçük kareler yöntemi kullanılarak belirlenmelidir,

3. ε değerleri normal dağılım göstermelidir.

4.5.1. Regresyon Ön Analizine Yönelik Korelasyon Tabloları

Faktörler arası korelasyon katsayıları incelenerek regresyon analizi yapmaya uygun olup olmadığına karar verilir. Korelasyon tablosu kesin sonuçlar vermese de değişkenler arası ilişkinin yüksek olması regresyon analizi yapılmasını destekler.

Tablo-23 Araştırma Faktörleriyle İlgili Korelasyonlar

	F1. Psiko- Sosyal Motive Edici Faktörü	F2. Örgütsel Ve Yönetmelik Olumsuzluk Faktörü	F3. Liderlik Tarzı Faktörü	F4. Ekonomik Motive Faktörü	F5. Liderlik Uygulama Faktörü	F6. Sosyal Motive Faktörü
F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü	1	, 629**	, 700**	, 683**	, 515**	, 359**
F2. Örgütsel ve Yönetmelik Olumsuzluk Faktörü	, 629**	1	, 690**	, 560**	, 492**	, 086
F3. Liderlik Tarzı Faktörü	, 700**	, 690**	1	, 797**	, 689**	, 269**
F4. Ekonomik Motive Faktörü	, 683**	, 560**	, 797**	1	, 573**	, 373**
F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü	, 515**	, 492**	, 689**	, 573**	1	, 255**
F6. Sosyal Motive Faktörü	, 359**	, 086	, 269**	, 373**	, 255**	1

Korelasyon tablosu, çalışmada yer alan faktörler arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tabloda ki faktörler arasındaki ilişki önemli ("1") olarak bulunmuştur ve regresyon analizi yapılmasına karar verilmiştir.

4.5.2. Regresyon Ön Analizi için Denklem Kurma İşlemi

Regresyon analizi uygulamasında matematiksel denklemden yararlanılmaktadır. Matematiksel denklem sayesinde ilişkisinin olup olmadığı, büyüklüğü ve yönüne karar verilir. Bu denklemin elde edilmesinde regresyon tablolarındaki Sigma değerlerini kullanırız. Regresyon analizi sonucunda bulunan Sigma değerleri 0,05'den büyük çıktığında değişkenler anlamsız kabul edilecektir ve denkleme alınmayacaktır. Küçük bulunanlar ise anlamlı olarak kabul edilecek ve denkleme alınacaklardır.

Tablolarda yer alan Sigma sütununda yer alan değerlerden **0, 05'** den küçük olanlar anlamlı olduğundan denkleme alınır. Bu durumda, Denklem: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i$ şeklindedir;

Y: Açıklanan rasgele değişken. (Açıklanan faktör, bağımlı değişken)

X_i : Açıklayıcı değişken (Bağımsız değişken)

B_0 : Katsayı sabiti

B_i : i. Rasgelene değişkene karşılık gelen katsayı sabiti

ϵ_i : Artıklar

4.5.3. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörler İçin Regresyon Analizi

Tablo-24 Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörler İçin Regresyon Tablosu

	Toplam Kareler	Serbestlikle İlgili Derece	Karelerin Ortalaması	F-Değeri	Sigma. Değeri
Regresyon	49, 834	5	9, 967	36, 704	, 000 ^b
Hata	33, 672	124	, 272		
Toplam	83, 506	129			

Yukarıdaki tabloda F1. Psiko-Sosyal Motive Edici faktörü için regresyon analizinin yapılmasının uygun olduğunu göstermektedir. Tabloda yer alan Sigma değeri (**0,000**), alfa değeri **0,05'den küçük** çıktığından regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo-25 Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörler İçin Regresyon Analizi

Model	B	Standart Hatanın Değeri	Standart Katsayılar	T Tablo Değeri	Sigma. B Değeri
(Constant değeri)	, 381	, 325		1, 172	, 243
F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü	, 214	, 056	, 305	3, 817	, 000
F3. Liderlik Tarzı Faktörü	, 267	, 140	, 226	1, 903	, 059
F4. Ekonomik Motive Faktörü	, 268	, 102	, 258	2, 620	, 010
F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü	, 021	, 089	, 019	, 234	, 815
F6. Sosyal Motive Faktörü	, 146	, 053	, 172	2, 742	, 007

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulunduğundan sonra faktörler arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenir ve ilişkileri şu şekilde kurulur;

Tablolarda Sigma değerleri için **0, 05**'den küçük olanlar için H0 hipotezi kabul edilir ve değişkenlerin arasındaki ilişki anlamlı bulunur ve denkleme alınır. Denklem aşağıdaki gibi kurulur;

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i$$

Psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) = **0, 381** Örgütsel ve yönetmel olumsuzluk faktörü (F2) + **0, 268** ekonomik motive değişkeni (F4) + **0, 146** sosyal motive değişkeni (F6)

$$F1 = 0, 381 F2 + 0, 268 F4 + 0, 146 F6$$

Tablo-26 Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü İçin Regresyon Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F-Tablo Değeri	Sig. Tablo Değeri
Regresyon	91,984	5	18,397	29,549	, 000b
Hata	77,201	124	,623		
Toplam	169,185	129			

Örgütsel ve yönetmel olumsuzluk değişkeni (F2), için regresyon analizinin yapılmasının uygun olduğunu göstermektedir. Tabloda yer alan Sigma değeri (0,000), alfa değeri **0,05'den** küçük çıktığından regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo-27 Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü İçin Regresyon Tablosu

Model	B	Standart Hatanın Değerinin Değeri	Standart Katsayılar	T Tablo Değeri	Sigma. B Değeri
(Constant değeri)	-1, 163	, 484		-2, 405	, 018
F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü	, 491	, 129	, 345	3, 817	, 000
F3. Liderlik Tarzı Faktörü	, 822	, 203	, 488	4, 057	, 000
F4. Ekonomik Motive Faktörü	-, 030	, 159	-, 020	-, 186	, 852
F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü	, 052	, 134	, 032	, 384	, 702
F6. Sosyal Motive Faktörü	-, 205	, 081	-, 170	-2, 540	, 012

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulunduktan sonra faktörler arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenir ve ilişkileri şu şekilde kurulur;

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \epsilon_i$$

Örgütsel ve yönetmel olumsuzluk değişkeni (F2),= **0, 018 + 0, 491** psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) + **0, 822** liderlik tarzı değişkeni (F3) - 0, 205 sosyal motive değişkeni (F6)

$$F2 = \mathbf{0, 018 + 0, 491F1 + 0, 822 F3 - 0, 205 F6}$$

Denklem incelendiğinde psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1), liderlik tarzı değişkeni (F3) ve sosyal motive değişkeni (F6) Örgütsel ve yönetmel olumsuzluk değişkeni (F2), ile ilişkileri anlamlı çıkmış ve psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) 1 birimlik değişim örgütsel ve yönetmel olumsuzluk değişkeninde (F2) **0, 491** birimlik bir değişime neden olmakta, liderlik tarzı değişkenindeki (F3) 1 birimlik değişim örgütsel ve yönetmel olumsuzluk değişkeninde (F2) **0, 822** birimlik bir değişime neden olmakta ve son olarak Sosyal Motive değişkenindeki (F6) 1 birimlik değişim örgütsel ve yönetmel olumsuzluk değişkeninde (F2) **-0, 205** birimlik bir değişime neden olmaktadır. Yalnız Sosyal Motive değişkenindeki (F6) değişime dikkat etmek gerekmektedir. Çünkü buradaki değişimin yönü negatif yönlüdür. sosyal motive değişkeni (F6) arttıkça Örgütsel ve yönetmel olumsuzluk değişkeni (F2), azalma görülecektir.

4.5.4. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü İçin Regresyon Analizi

Tablo-28 Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü İçin Regresyon Tablosu

	Toplam Kareler	Serbestlikle İlgili Derece	Karelerin Ortalaması	F-Değeri	Sigma. Değeri
Regresyon	91, 984	5	18, 397	29, 549	, 000 ^b
Hata	77, 201	124	, 623		
Toplam	169, 185	129			

Yukarıdaki tabloda Örgütsel ve yönetmel olumsuzluk değişkeni (F2), için regresyon analizinin yapılmasının uygun olduğunu göstermektedir. Tabloda yer alan Sigma değeri (**0,000**), alfa değeri 0,05'den küçük çıktığından regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo-29 Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü İçin Regresyon Tablosu

Model	B	Standart Hatanın Değerinin Değeri	Standart Katsayılar	T Tablo Değeri	Sigma. B Değeri
(Constant değeri)	-1, 163	, 484		-2, 405	, 018
F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü	, 491	, 129	, 345	3, 817	, 000
F3. Liderlik Tarzı Faktörü	, 822	, 203	, 488	4, 057	, 000
F4. Ekonomik Motive Faktörü	-, 030	, 159	-, 020	-, 186	, 852
F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü	, 052	, 134	, 032	, 384	, 702
F6. Sosyal Motive Faktörü	-, 205	, 081	-, 170	-2, 540	, 012

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulunduktan sonra faktörler arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenir ve ilişkileri inceleyecek hipotezler şu şekilde kurulur;

1. H1: Örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkeni (F2), ile psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) arasında anlamlı bir ilişki vardır. **(Sig=0, 018)**,

2. H1: Örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkeni (F2), ile liderlik tarzı değişkeni (F3) arasında anlamlı bir ilişki vardır. **(Sig=0, 000)**,

3. H1: Örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkeni (F2), ile sosyal motive değişkeni (F6) arasında anlamlı bir ilişki vardır. **(Sig=0, 012)**.

Hipotezlerde Sigma değerleri için 0, 05'den küçük olan değerlerin arasındaki ilişki anlamlı bulunur ve denkleme alınır. Denklem aşağıdaki gibi kurulur.

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i$$

Örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkeni (F2),= 0, 018 + 0, 491 psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) + 0, 822 liderlik tarzı değişkeni (F3) - 0, 205 sosyal motive değişkeni (F6)

F2= 0, 018 + 0, 491F1 + 0, 822 F3 - 0, 205 F6 ---> Sade Gösterim (Anlatım Kolaylığı İçin)

Denklem incelendiğinde psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1), liderlik tarzı değişkeni (F3) ve sosyal motive değişkeni (F6) Örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkeni (F2), ile ilişkileri anlamlı çıkmış ve psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) 1 birimlik değişim örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkeninde (F2) 0, 491 birimlik bir değişime neden olmakta, liderlik tarzı değişkenindeki (F3) 1 birimlik değişim örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkeninde (F2) 0, 822 birimlik bir değişime neden olmakta ve son olarak Sosyal Motive değişkenindeki (F6) 1 birimlik değişim örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkeninde (F2) -0, 205 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Yalnız Sosyal Motive değişkenindeki (F6) değişime dikkat etmek gerekmektedir. Çünkü buradaki değişimin yönü negatif yönlüdür. sosyal motive değişkeni (F6) arttıkça Örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkeni (F2), azalma görülecektir.

4.5.5. Liderlik Tarzı Faktörü İçin Regresyon Analizi

Tablo-30 Liderlik Tarzı Faktörü İçin Regresyon Tablosu

	Toplam Kareler	Serbestlikle İlgili Derece	Karelerin Ortalaması	F-Değeri	Sigma. Değeri
Regresyon	46, 253	5	9, 251	85, 670	, 000b
Hata	13, 389	124	, 108		
Toplam	59, 642	129			

Yukarıdaki tabloda liderlik tarzı değişkeni (F3) için regresyon analizinin yapılmasının uygun olduğunu göstermektedir. Tablodaki Sigma değeri (Sig değeri = 0, 000), alfa değerine göre küçük çıktığından regresyon analizinin yapılması uygun görülmüştür.

Tablo-31 Liderlik Tarzı Faktörü İçin Regresyon Tablosu

Model	B	Standart Hatanın Değeri	Standart Katsayılar	T Tablo Değeri	Sigma . B Değeri
(Constant değeri)	, 756	, 195		3, 887	, 000
F1. Psiko-sosyal motive edici değişkeni	, 106	, 056	, 126	1, 903	, 059
F2. Örgütsel Ve Yönetimsel Olumsuzluk Faktörü	, 143	, 035	, 240	4, 057	, 000
F4. Ekonomik Motive Faktörü	, 383	, 057	, 436	6, 762	, 000
F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü	, 250	, 051	, 264	4, 869	, 000
F6. Sosyal Motive Faktörü	-, 019	, 035	-, 026	-, 546	, 586

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulunduktan sonra faktörler arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenir ve ilişkileri inceleyecek hipotezler şu şekilde kurulur;

1. H1: Liderlik tarzı değişkeni (F3) ile Örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkeni (F2), arasında anlamlı bir ilişki vardır. (**Sig=0, 000**),

2. H1: Liderlik tarzı değişkeni (F3) ile ekonomik motive değişkeni (F4) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (**Sig=0, 000**),

3. H1: Liderlik tarzı değişkeni (F3) ile liderlik uygulamaları değişkeni (F5) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (**Sig=0, 000**),

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \epsilon_i$$

$$F3 = 0,756 + 0,106 F2 + 0,383 F4 + 0,250 F5$$

Denklem incelendiğinde Örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkeni (F2),, ekonomik motive değişkeni (F4) ve F5. Liderlik Uygulamaları Faktörlerinin liderlik tarzı değişkeni (F3) ile ilişkileri anlamlı çıkmış ve örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkenindeki (F2) 1 birimlik değişim liderlik tarzı değişkeninde (F3) **0,106** birimlik bir değişime neden olmakta, Ekonomik motive değişkenindeki (F4) 1 birimlik değişim liderlik tarzı değişkeninde (F3) **0, 0, 383** birimlik bir değişime neden olmakta ve son olarak liderlik uygulamaları değişkenindeki (F5) 1 birimlik değişim liderlik tarzı değişkeninde (F3) **0, 250** birimlik bir değişime neden olmaktadır.

4.5.6. Ekonomik Motive Faktörü İçin Regresyon Analizi

Tablo-32 Ekonomik Motive Faktörü İçin Regresyon Tablosu

	Toplam Kareler	Serbestlikle İlgili Derece	Karelerin Ortalaması	F-Değeri	Sigma. Değeri
Regresyon	52, 491	5	10, 498	52, 991	, 000b
Hata	24, 566	124	, 198		
Toplam	77, 057	129			

Yukarıdaki tabloda ekonomik motive değişkeni (F4) için regresyon analizinin yapılmasının uygun olduğunu göstermektedir. Tablodaki Sigma değeri (**Sig değeri = 0, 000**) alfa değerine göre küçük çıktığından regresyon analizinin yapılması uygun görülmüştür.

Tablo-33 Ekonomik Motive Faktörü İçin Regresyon Tablosu

Model	B	Standart Hatanın Değeri	Standart Katsayılar	T Tablo Değeri	Sigma. B Değeri
(Constant değeri)	-, 032	, 279		-, 116	, 908
F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü	, 196	, 075	, 204	2, 620	, 010
F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü	-, 009	, 051	-, 014	-, 186	, 852
F3. Liderlik Tarzı Faktörü	, 703	, 104	, 618	6, 762	, 000
F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü	, 016	, 076	, 015	, 214	, 831
F6. Sosyal Motive Faktörü	, 106	, 046	, 130	2, 323	, 022

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulunduktan sonra faktörler arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenir ve ilişkileri inceleyecek hipotezler şu şekilde kurulur;

4. H1: Ekonomik motive değişkeni (F4) ile psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Sig=0, 010),

5. H1: Ekonomik motive değişkeni (F4) ile liderlik tarzı değişkeni (F3) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Sig=0, 000),

6. H1: Ekonomik motive değişkeni (F4) ile sosyal motive değişkeni (F6) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Sig=0, 022).

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i$$

Ekonomik motive değişkeni (F4) = **0, 196** psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) + **0, 703** liderlik tarzı değişkeni (F3) + 0, 106 sosyal motive değişkeni (F6)

$$F4 = 0, 196 F1 + 0, 703 F3 + 0, 106 F6$$

Denklem incelendiğinde psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1), liderlik tarzı değişkeni (F3) ve sosyal motive değişkeni (F6) Ekonomik motive değişkeni (F4) ile ilişkileri anlamlı çıkmış ve Psiko-Sosyal Motive Edici değişkenindeki (F1) 1 birimlik değişim ekonomik motive değişkeninde (F4) **0, 196** birimlik bir değişime neden olmakta, liderlik tarzı değişkenindeki (F3) 1 birimlik değişim ekonomik motive değişkeninde (F4) **0, 703** birimlik bir değişime neden olmakta ve son olarak Sosyal Motive değişkenindeki (F6) 1 birimlik değişim ekonomik motive değişkeninde (F4) **0, 106** birimlik bir değişime neden olmaktadır.

4.5.7. Liderlik Uygulamaları Faktörü İçin Regresyon Analizi

Tablo-34 Liderlik Uygulamaları Faktörü İçin Regresyon Tablosu

	Toplam Kareler	Serbestlikle İlgili Derece	Karelerin Ortalaması	F-Değeri	Sigma. Değeri
Regresyon	32, 036	5	6, 407	23, 058	, 000b
Hata	34, 456	124	, 278		
Toplam	66, 492	129			

Yukarıdaki tabloda Liderlik uygulamaları değişkeni (F5) için regresyon analizinin yapılmasının uygun olduğunu göstermektedir. Tablodaki Sigma değeri (**Sig değeri = 0, 000**) alfa değerine göre küçük çıktığından regresyon analizinin yapılması uygun görülmüştür.

Tablo-35 Liderlik Uygulamaları Faktörü İçin Regresyon Tablosu

Model	B	Standart Hatanın Değeri	Standart Katsayılar	T Tablo Değeri	Sigma . B Değeri
(Constant değeri)	, 948	, 319		2, 966	, 004
F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü	, 021	, 091	, 024	, 234	, 815
F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü	, 023	, 060	, 037	, 384	, 702
F3. Liderlik Tarzı Faktörü	, 643	, 132	, 609	4, 869	, 000
F4. Ekonomik Motive Faktörü	, 023	, 106	, 024	, 214	, 831
F6. Sosyal Motive Faktörü	, 053	, 055	, 070	, 967	, 335

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulunduğundan sonra faktörler arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenir ve ilişkileri inceleyecek hipotezler şu şekilde kurulur;

H1: Liderlik uygulamaları değişkeni (F5) ile liderlik tarzı değişkeni (F3) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Sig=0, 000),

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i$$

$$\text{Liderlik uygulamaları faktörü (F5)} = 0,948 + 0,643 \text{ liderlik tarzı değişkeni (F3)}$$

Denklem incelendiğinde liderlik uygulamaları değişkeni (F5) ile Ekonomik motive değişkeni (F4) ilişkileri anlamlı çıkmış ve Ekonomik motive değişkenindeki (F4) 1 birimlik değişim liderlik uygulamaları değişkeninde (F5) **0, 643** birimlik bir değişime neden olmaktadır

4.5.8. Sosyal Motive Faktörü İçin Regresyon Analizi

Tablo-36 Sosyal Motive Faktörü İçin Regresyon Tablosu

	Toplam Kareler	Serbestlikle İlgili Derece	Karelerin Ortalaması	F-Değeri	Sigma. Değeri
Regresyon	24, 982	5	4, 996	6, 847	, 000b
Hata	90, 488	124	, 730		
Toplam	115, 469	129			

Yukarıdaki tabloda sosyal motive değişkeni (F6) için regresyon analizinin yapılmasının uygun olduğunu göstermektedir. Tablodaki Sigma değeri (**Sig değeri = 0, 000**) alfa değerine göre küçük çıktığından regresyon analizinin yapılması uygun görülmüştür.

Tablo-37 Sosyal Motive Faktörü İçin Regresyon Tablosu

Model	B	Standart Hatanın Değeri	Standart Katsayılar	T Tablo Değeri	Sigma. B Değeri
(Constant değeri)	1, 150	, 526		2, 188	, 031
F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü	, 392	, 143	, 333	2, 742	, 007
F2. Örgütsel ve Yönetimsel Olumsuzluk Faktörü	-, 241	, 095	-, 291	-2, 540	, 012
F3. Liderlik Tarzı Faktörü	-, 127	, 233	-, 092	-, 546	, 586
F4. Ekonomik Motive Faktörü	, 392	, 169	, 320	2, 323	, 022
F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü	, 140	, 145	, 106	, 967	, 335

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulunduktan sonra faktörler arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenir ve ilişkileri inceleyecek hipotezler şu şekilde kurulur;

1. H1: sosyal motive değişkeni (F6) ile psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Sig=0, 007),

2. H1: sosyal motive değişkeni (F6) ile Örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkeni (F2), arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Sig=0, 012),

3. H1: sosyal motive değişkeni (F6) ile Ekonomik motive değişkeni (F4) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Sig=0, 022),

Sig değeri 0, 05'den daha az çıkarsa değişkenler arasındaki ilişki anlamlı bulunur ve B katsayıları ile denkleme alınır. Sabit Katsayının sig değeri alfa değerinden(=0, 05) küçük olduğundan denkleme alınmalıdır. Faktörlerin Sigma değerleri ise hem tabloda hem de ait oldukları hipotezlerin yanında verilmiştir. Bu Sigma değerlerine göre denkleme alınacak faktörler Sigma değerleri, 0, 05 değerinden (alfa) küçük olanlardır. Denklem aşağıdaki gibi kurulur;

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i$$

Sosyal motive değişkeni (F6) = **1, 150** + **0, 392** psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1)-**0, 241** Örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkeni (F2), +**0, 392** Ekonomik motive değişkeni (F4).

$$F6 = 1, 150 + 0, 392 F1 - 0, 241 F2 + 0, 392 F4 "$$

Denklem incelendiğinde psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1), Örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkeni (F2), ve ekonomik motive değişkenleri (F4) sosyal motive değişkeni (F6) ile ilişkileri anlamlı çıkmış ve Psiko-Sosyal Motive Edici değişkenindeki (F1) 1 birimlik değişim sosyal motive değişkenindeki (F6) **0, 392** birimlik bir değişime neden olmakta, örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkenindeki (F2) 1 birimlik değişim Sosyal Motive değişkeninde (F6) **-0, 241** birimlik bir değişime neden olmakta ve son olarak Ekonomik motive değişkenindeki (F4) 1 birimlik değişim Sosyal Motive değişkeninde (F6) **0, 392** birimlik bir değişime neden olmaktadır. Ancak buradaki F2 faktöründeki değişime dikkat edilmelidir. Bu değişimin yönü negatif yönlüdür biri artarken diğeri azalacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İş dünyası açısından çalışanların motivasyonunu sağlanması önemlidir. Motivasyon çalışanın performansını arttırması etkili bir araç olmakla beraber işletmenin karlılığı açısından da gereklidir. Motivasyonu düşük bir çalışandan işletmenin verimliliğini artırıcı bir etkinlik beklenemez.

Çalışanları motive etmek, işletmenin verimini arttırmak amacıyla ekonomik motive faktörlerinin yanı sıra, psiko-sosyal motive edicilerinde önemli olduğu belirtilebilir. Bu nedenle, işletmelerde motive edici faktörlerin sağlanması ve çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri yönünde teşvik sağlayıcı araçların kullanılması gerekmektedir.

Yapılan araştırmada ekonomik, yönetsel örgütsel motivasyon hareketleri ve psiko-sosyal motive edici faktörler ele alınmış ve liderlik tarzları ile ilişkileri araştırılmıştır. Araştırmada çalışanların demokratik özellikleri göz önünde bulundurulmuştur. Araştırma bulgularına göre araştırmaya katılan çalışanların büyük bir kısmı 20-29 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılan katılımcıların 37'si kadın 93'ü erkek çalışmalardan oluşmaktadır. Çalışan bireylerin motivasyonunda ve işletmenin amaçları doğrultusunda hareket etmesinde etkin bir liderin varlığı önem teşkil eder. Bu nedenle işletme açısından liderlik vasıflarına sahip bireylerin bulunması ve çalışanları hedefler doğrultusunda yönlendirmesi gerekmektedir.

İşi ile arasında yüksek bir bağımlılığı bulunan çalışanların işyerinde çalışmaya devam ettikleri görülebilir. Bunun yanı sıra kişisel özelliklerin örgüt bağımlılığına etkisi oldukça fazladır. Kişisel özellikler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işyerinde çalışma süresi gibi birçok faktörden oluşmaktadır.

Bir işletme koyduğu hedefe ulaşmak istiyorsa öncelikle çalışanlarına belirlediği hedeflerini anlatmalıdır. Dolayısıyla yöneticiler çalışanları ile bir araya gelerek hedeflerini belirtmeli ve bu yöndeki çalışmalarını onlara açıklamalıdır. Çalışanların motivasyonunu artırma konusunda yetkilendirme önemlidir. Üstten alta aktarılan otorite anlamına gelen yetkilendirme, her kademedeki bireylerin veya grupların mevcut yeterlilikleri kullanarak inisiyatif almalarını ve sorun çözme konusunda yetki sahibi olmalarını kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Bu ise çalışanlarla işletme arasında bütünleşmeyi sağlamak ve çalışanların kendilerini kanıtlamak için bir fırsatı yaratmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarına bu imkanları vermesi gerekir.

Çalışanların işletmelerin karar alma süreçlerine dahil olmaları motivasyon verici bir unsurdur. Bir birimdeki bütün çalışanların hem fikir olduğu bir konuda alınan kararlar hem sağlıklı hem de verimli sonuçlar elde edilebilir. Çalışanlara,

işletme tarafından eğitim verilmesi etkili motivasyon yöntemlerinden birisidir. İşletmelerin çalışanların bilgi beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri yönünde eğitim programları uygulaması gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler çalışanlarını kurslar, seminerler, fuarlar, konferanslar gibi birçok etkinliğe yönlendirmelidir.

Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme, örgüt yararına beklenen daha fazla çaba gösterme ve örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyulması çalışanların örgüte bağımlılığını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın düşüklüğü, devamsızlık, düşük performans, işten ayrılma gibi birçok olumsuzluğu ortaya çıkartır. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların daha fazla sorumluluk sahibi ve verimli olduğu görülebilir. Çalışanların örgüte bağlılıkları yüksekse, işlerinde kalmaya devam ederler ve işletmenin amaçları gerçekleştirilmesi yolunda daha çok gayret gösterirler. Dolayısıyla işten ayrılmayı tercih etmezler.

Çalışanların işletmeye ilişkin düşünceleri işletmeyi güvenilir bulup bulmamaları işletmeye olan bağlılıklarını etkilemektedir. Bu nedenle işyerlerinde onları yönlendirici etkin liderlerin varlığı önemlidir. Çalışanlar işyerinde beklentilerinin karşılandığını görüyorlarsa işi olan bağlılıklarını artıracaklardır.

Tabloda görüldüğü üzere ankete katılan 130 kişidir. Katılımcıların 37'si kadın ve 93'ü erkektir. Ankete katılan toplam 130 kişiden % 28. 5 erkek katılımcılardan ve %71, 5' i kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Bireysel demokratik özelliklerinden biriside cinsiyet durumudur. Cinsiyetin işletmelere bağlılık ve tutarlılıkla bir ilişkisi bulunmaktadır. Kadınların erkeklere nazaran daha çok bağımlılık gösterdiği belirtilebilir. Bunun nedeni olarak da kadınların istedikleri konuları erkeklerden daha zor elde etmeleri ve bu yüzden de örgütü üyeliklerinin daha fazla önem arz etmesi gösterilebilir

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisi olan yaş kriteri ile bağlılık arasında çoğu kez olumlu bir ilişkinin olduğu belirtilebilir. Yaşın ilerlemesi, çalışanların ikinci bir iş bulma fırsatını daralmasına ve bu süreçte yükselen maliyetlerin ortaya çıkması söz konusudur.

Ankete katılan kişilerin demokratik özellikleri dikkate alındığında büyük bir kısmının yönetici katılımcı ve ofis memurları olduğu Tablo 7'de görülmektedir. Sayısal olarak veriler ise şöyledir; 130 kişiden 57' yönetici, 59'u ofis memuru, 7'si Şef ve 7'si stajyerdir.

Çalışanların hizmet süresi işletmeye yaptıkları yatırımların bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Hizmet süresi arttıkça çalışanların örgüte yaptığı yatırımların ve çabaların arttığı yönünde genelde bir varsayım mevcuttur.

Katılımcıların 10'u(%7, 7) ilköğretim, 8'i(%6, 2) Lise, 67'si (%51, 5) üniversite, 39'u (%30) yüksek lisans, 3'ü (%2, 3) doktora 3 kişi (%2, 3) diğer öğrenim

durumuna sahip olduğu gözlemlenmiştir. Yaş ve hizmet süresi karşılaştırmasının tersine eğitim durumu karşılaştırmasının sonuçları eğitim ile örgüte bağlılık arasında zayıf bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu zayıf ilişkin eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin beklentilerinin örgütün karşılamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklanabilir. Eğitimli bireyler işletmeden ziyade bir mesleğe daha çok bağlı kalmayı tercih edebilirler. Bunun yanı sıra eğitim düzeyi yüksek olan bireyler daha fazla alternatif iş olanaklarına sahiptirler. Söz konusu bireyler belirli bir firmaya bağlı kalmak istemezler.

Liderlik davranışları algısının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırma verileri F3 liderlik tarzı faktörünün yaşa göre farklı olmasının hangi gruplardan kaynaklandığını ortaya çıkarmıştır. Tabloda görüldüğü üzere 50 yaş ve üzeri yaş aralığının rankı diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir. Araştırmaya katılan yaş grupları içerisinde en düşük ranka sahip olan 40- 49 yaş grubudur. En düşük ve en yüksek ranka sahip söz konusu gruplar arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Örgütsel ve yönetsel motive ediciler açısından hedef belirleme, yetki ve sorumluluk denkliği, yetkilendirme, kararlara katılma, yükselme olanakları, esnek çalışma şartları, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve eğitim imkanlarının sağlanması önem teşkil etmektedir. Psiko-sosyal motive edici faktörlere dayalı motivasyon uygulamaları çalışanların işletme olan bağımlılıklarını artırmaktadır.

Çalışanların işletmelerdeki faaliyetlerinden dolayı sözlü yada yazılı olarak takdir görmeleri, yetki ve sorumluluklarının artırılarak eğitim ve kariyer geliştirme olanaklarının sağlanması önemlidir. Bütün bunlar çalışanları ekonomik bir çıkar sağlamaktan daha çok psikolojik ve sosyal destek sağlayan temel psiko-sosyal motivasyon faktörleridir. Psiko sosyal açıdan motivasyonun çalışanları örgü daha çok bağladığı belirtilebilir.

Motivasyon araçlarından bazıları şunlardır; karara katılma, performans değerlendirme, iletişim, fiziksel çalışma şartları gibi. İşletmelerde çalışanları kuruma bağlayan tek faktör ekonomik amaçlar değildir. Psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları çalışanların motivasyonu açısından önemlidir.

Örgütsel ve yönetsel birtakım faktörler ile çalışanların motivasyonlarının sağlanması, işletmeler tarafından kullanılan uygulamalardır. Yetkilendirme, kalite çemberleri, grup ve takım çalışması gibi motivasyonel faaliyetler önem taşımaktadır.

Analizlerin sonuçlarına göre, işletmede çalışan bireylerin üzerinde etkili olan psiko-sosyal motive edici faktörler ile ekonomik motive faktörleri arasında birbirlerini etkileyen bir ilişki mevcuttur. Çalışanların, çalıştıkları işletmelerinde

bağımsız çalışma olanaklarının varlığı, yaptıkları işten takdir görmeleri, ödüller almaları, değeri statülerinin sağlanması gibi birçok psiko-sosyal motive edici faktör önemli motivasyon yöntemlerindedir. İş görenlerin psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ve ekonomik yönden de gerekenlerin yapılması durumunda hem işletme hem de çalışan açısından pozitif etkiler ortaya çıkacaktır.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKIŞ Yeşim Tonduk, **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004.
- AKYILDIZ Hüseyin, **Ücret Yapısının Oluşumu**, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayıncılık, 1. Baskı, Isparta, 2001.
- ARIKAN Semra, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2001.
- ATIKER Erhan, **Bireyselleşme ve Toplumsal Farklılaşma**, İ. Ü. E. F. Yay, İstanbul, 1995.
- BALAY Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- BALTAŞ Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2007.
- BARNEY Jay B, **the Management Of Organizations**, Houghton Mifflin Company publications, 1992.
- BAŞARAN Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Gül Yayınevi, Ankara, 1992.
- BASS B. M. , **Leadership and Performance Beyond Expectations**, Free Press New York, 1985.
- BENNIS Warren, **On Becoming a Leader**, a Member of the Perseus Books Group New York, 2009.
- BUDAK Gülay, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi Yayınları, İzmir, 2004.
- BUONO, J. L, Bowditch, A. F. , **A Primer on Organizational Behavior**, Willey Book, New York, 1990.
- CAN H. , **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.
- ÇELİK V. , **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1999.
- DAFT Richard L, **Management**, Harcourt College Pub; 5 Sub edition, 1999.
- DELANEY Joan, "Morale Boosters", **Black Enterprise**, 1995.
- DEMİRAY C, M. S Berberoğlu, **Askeri liderlik Ders Kitabı**, KHO Matbaası, Ankara, 2002.
- ERÇETİN Ş. , **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul, 1993.
- EROĞLU F. , **Davranış Bilimleri**, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.
- KILINÇ T. , "Durumsallık Ötesi Liderlik, Karizmatik Liderlik", Deniz Harp Okulu, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, İstanbul, 1997.
- KOONTZ Harold, **Principles of Management: an Analysis of Managerial Functions**, McGraw-Hill Book Company, 1968.
- KÜÇÜKAHMET Leyla, **Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**, Nobel Yayınları, 2001.

- NEWSTROM John W, **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, McGraw-Hill Education Publications, 2010.
- NORTHCRAFT G. B., M. A. Neale, **Organizational Behavior**, The Dryden Pres, 1990.
- NORTHCRAFT Gregory B., Margaret Ann Neale, **a Organizational Behavior a Management Challenge**, Dryden Press Publications, 1996.
- ÖLÇÜM Çetin M., Örgüt **Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara, 2004.
- PAKSOY H. M., Küreselleşme **ve Liderlik**, Birinci Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2008.
- PEKER Ömer, **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000.
- PFEFFER Jeffrey, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çev. Sinem Gül, Sabah Yayınları, 1995.
- PROKOPENKO J. , **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, (Çev. Olcay Baykal ve Diğerleri), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1992.
- QUIGLEY J. V. , **Vizyon, Çeviri**, Epilson Yayıncılık İstanbul, 1998.
- ROGER Bennet, **Management Frameworks Series**, the Financial Times Pitman Publications, 1997.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1996.
- SARGUT Selami, Mert Aktaş, **Kültürel Değerler ve Liderlik**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.
- TOMEY Ann Marriner, **Guide to Nursing Management and Leadership**, Evolve Printing House, 2009.
- ZEL Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2001.

MAKALELER

- AKYÜZ Münevver Yalçinkaya, "Çağdaş Okulda Etkili Liderlik", **Ege Eğitim Dergisi**, 2002, 109-119.
- AMOS S. Engelbrecht, "Gardielle Heine and Bright Malherbe", **The South African Journal of Industrial Psychology**, South Africa, 2014, 1-15.
- BAKAN İsmail vd., "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki", **International Journal of Economic and Administrative Studies**, 2015, 201-222.
- BATMAZ Şeyma, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi", **Standart: Ekonomik ve Teknik Dergisi**, 2002, 45-48.
- BİLECEN Necla, "Motivasyonun İş Verimi Üzerindeki Etkileri", **2020 ve Ötesi Dergisi**, Ankara, 2000, 56-90.
- BOSIÖK Delia and Novi Sad, " Leadership Styles and Creativity", **Online Journal of Applied Knowledge Management**, 2013, Cilt: 1, 64-77.
- BROWN M. E. , "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 2005, 117-134.

- BUSH Tony, "Theories of Educational Management", *University of Leicester*, 1995, 78-82.
- COLBERT A. E. , I. G Kwon, "Factors Related to the Organizational Commitment of College and University Auditors", *Journal of Managerial Issues*, 2000, 212-245.
- ÇEKMECELIOĞLU Hülya, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2006, 153-168.
- ÇÖL Güner, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2004, Cilt: 6, 1-15.
- DOĞAN Selen ve Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, 37-61.
- Ercan Oktay, Hasan Gül, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, 403-427.
- HACİTAHIROĞLU K. , "Verimlilikte Liderin Rolü", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1993, 1-30.
- IRELAND R. , "A Model of Strategic Entrepreneurship The Construct and Its Dimensions", *Journal Of Management*, 2003, 963-989.
- KAYA Ali, "Japon Yönetim ve Yöneticilik Tarzı", *Standard, Teknik ve Ekonomik Dergi*, 2000, 90-96.
- KOÇAK Rahime Dilek ve Haşim Özüdoğru, "Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerde Bir Uygulama", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2012, 76-88.
- MATHIEU J. E. , "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 1990.
- MEYER John P. , Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1991, 87-180.
- MORIONES Bayo, "Is Seniority-Based Pay Used As A Motivation Device? Evidence From Plant Level Data", *IZA Discussion Paper Series*, September, 2004, 1-33.
- OLIVER N. , "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupation Psychology*, 1990, 1-25.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Amme İdare Dergisi*, 2004, 1-25.
- ÖZDEVECİOĞLU M. , "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *D. E. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi*, 2003, 113-130.

- ÖZGEN Hüseyin, Murat Türk, "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", **Amme İdaresi Dergisi**, 1997, 75-103.
- RANDOLPH W. A. , "Re-thinking Empowerment: WHY. , is it so Hard to Achieve?", **Organizational Dynamics**, 2000, Vol. 29. No. 2. 94-107.
- RASMUSSEN Erika, "Summertime, and the Selling Ain't Easy", **Sales and Marketing Management**, 1998, 50-90.
- SAGIE A. , "Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look", **Journal of Vocational Behavior**, 1998, 156-171.
- SAVERY L. K, P. D Syme "Organizational Commitment and Hospital Pharmacists", **Journal of Management Development**, 1996, 56-90.
- SÜMBÜL C Çelik, Ö. 'Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü, Süleyman Demirel Üniversitesi", **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Mersin, 2008, 30-99.
- TREMBLAY Maxime A. , Ce'line M. Blanchard, Sara Taylor, and Luc G. Pelletier, " Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: It's Value for Organizational Psychology Research", **Canadian Journal of Behavioral Science**, 2009, Cilt: 41, 213-226.
- UYGUR A. , "Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2007, 71-85.
- YALÇIN A. , "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2005, Cilt:14, 370-450.
- YÜKÇÜ Süleyman, "Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2009, Cilt: 23, Sayı: 4, 1-13.

TEZLER

- ÇIRPAN H. , Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1999, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- ERDAL Mehmet, İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2007, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- GÜRKAN Güney Çetin, Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Trakya Üniversitesi, Sosyal ilimler Enstitüsü, Edirne, 2006, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- GÜRSOY Ali, Liderlikte Duygusal Zekâ Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, 2005, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- KAPLAN Mehmet, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2007, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- ÖZKAYA O. Meltem, Bir Lider Olarak Vehbi Koç, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2000, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- PAKEL H. N, Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- PEKEL Hüseyin Nail, İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2005, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- TAŞ M. A, Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 2004, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- TAŞBAŞ R. Harun, Firmaların Bünyelerindeki Satış Elemanlarının Motivasyonunu Artırmada Kullandıkları Maddi Olmayan Motivasyon Yöntemlerinin Satış Yöneticilerinin Bakış Perspektifiyle Değerlendirilmesi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- YILDIRIM A. , Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman, 2010, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

İNTERNET KAYNAKLARI

- ALBERTO Jose and Maia Güell, "Is Seniority-Based Pay Used as a Motivation Device? Evidence from Plant Level Data", http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=598201.
- BROWN Katlen M. vd., "Professional Development of Middle Level Principals", <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED457595.pdf>.
- <https://www.csusm.edu/coba/docs/vitas/gannon.pdf>.
- Liderlik ve Yöneticilik, <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~umutal/lesson/bby374/03-2014.pdf>.
- PEARCE Craig L. and Charles C. Manz, "The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self-and Shared Leadership in Knowledge Work", <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/72/>.
- PELLEGRİNİ Ekin K. and Terri A. Scandura, " Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory, <http://gom.sagepub.com/content/35/4/391.abstract>.
- SCHIPPERS Micaela vd., " The Role of Transformational Leadership in Enhancing Team Reflexivity", http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1069326.
- TAŞTAN S., "Motivasyon ve Motivasyonun İş Yaşamına Etkileri", <http://www.kisiselbasari.com>.

EKLER
ANKET FORMU

EK-A: İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Motivasyonuna ve İşletme Bağlılığına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma

Saygı değer katılımcılar,
Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanan, "İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Motivasyonuna ve İşletme Bağlılığına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma" konulu çalışmanın tamamlanması için ekteki anket hazırlanmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarının yararlı olabilmesi için vereceğiniz cevapların mevcut durumu yansıtması çok önemlidir. Araştırmada sağlıklı sonuçlar alabilmemiz için sorulara içinde bulunduğunuz durumu en iyi yansıtacak seçeneği belirtmeniz önemlidir. Sorulara vereceğiniz cevapların samimiyeti çalışmaya büyük katkı sağlayacaktır.
Çalışmamıza vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.

Gökhan ŞEKER
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Danışmanı

BÖLÜM 1

Birinci bölümde demografik özelliklere yönelik çoktan seçmeli sorulara yer verilmiştir. Lütfen size en uygun olan seçeneğin yanında yer alan () içerisine "✓" işareti koyarak seçiminizi belirleyiniz. Ayrıca, soruları çift işaretleme yapmayınız ve cevapsız bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz:

- A. () Kadın B. () Erkek

2. Yaşınız:

- A. () 20-29 B. () 30-39 C. () 40-49 D. () 50 +

3. Göreviniz

- A. () Yönetici B. () Ofis Memuru
C. () Şef D. () Stajyer
E. () Diğer (Lütfen bu Seçenek İçin Açıklama Yapınız).

4. Kurumdaki hizmet süreniz

- A. () 1-8 Yıl B. () 8-16 Yıl C. () 17-25 Yıl
D. () 26-32 Yıl E. () 33-42 Yıl F. () 43+ Yıl

5. Öğrenim Durumunuz

- A. () İlköğretim B. () Lise C. () Üniversite
D. () Yüksek Lisans E. () Doktora F. () Diğer (Bu Şık İçin Lütfen Açıklama Yapınız).

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.

BÖLÜM 2

Lütfen aşağıda yer alan beş seçenekli sorudan birisini seçerek tercihinizi belirleyiniz.

Aşağıda yer alan beş seçenekli sorularda size en uygun olan seçeneği temsil eden 1, 2, 3, 4, 5 rakamlarının karşısına ✓ işaretini koyunuz. Her sorunun karşısında yer alan rakamlar;
(1) Tamamen katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum düşüncelerini temsil etmektedir.

A. LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI¹²⁷

	1	2	3	4	5
6. Güçlendirici liderlik uygulamaları çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler.					
7. Kültürel liderlik uygulamaları çalışanların verimliliğini artırır.					
8. Kolaylaştırıcı liderlik uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.					
9. Vizyoner liderlik uygulamaları yöneticilerin verimliliğini artırır.					
10. Dönüştürücü liderlik uygulamaları yöneticilerin yenilikleri getirmesinde önemlidir.					
11. Öğretimsel liderlik uygulamaları çalışanların kariyerlerinin artmasında önemlidir.					
12. Etik liderlik uygulamaları örgütsel adaletin yerleşmesine neden olur.					
13. Süper liderlik uygulamaları yöneticinin başarısını artırır.					
14. Karizmatik liderlik uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu artırır.					
15. Liderlik uygulamaları çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.					
16. Liderlik uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkiler.					

B. MOTİVASYON STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI¹²⁸

	1	2	3	4	5
B1. Ekonomik Motive Ediciler					
17. Ücret artışı çalışanları motive eder.					
18. Primli ücret artışı çalışanların verimini artırır.					
19. Kara katılma çalışanların verimliliğini artırır.					
20. Ekonomik ödüller çalışanları olumlu yönde teşvik eder.					
21. Sosyal güvenlik uygulamaları çalışanların işletmeye bağlılığını artırır.					
B2. Psiko-sosyal Motive Ediciler					
22. Bağımsız çalışma olanakları çalışanların iradesini kullanmasına neden olur.					
23. Değer ve statü çalışanların verimliliğini artırır.					
24. Özel yaşama saygı çalışanların motivasyonunu artırır.					
25. Sosyal uğraşlar çalışanların işe bağlılığını artırır.					
26. Çevreye uyum çalışanların işletmeye bağlılığını artırır.					
27. Öneri sistemi çalışanların katılımını artırır.					
28. Ceza çalışanların hata yapmasını önler.					
B3. Örgütsel ve Yönetimsel Motive Ediciler					
29. Hedef belirleme çalışanların vizyonunu geliştirir.					
30. Yetki ve sorumluluk denkliği çalışanların görevlerini eksiksiz yapmalarını sağlar.					
31. Yetkilendirme çalışanların inisiyatif kullanmasını sağlar.					
32. Kararlara katılma çalışanların işletmeye faydasını artırır.					
33. Yükselme olanakları çalışanların motivasyonunu artırır.					

¹²⁷ Bosio, Sad and Serbia, a.g.e., s.s. 67-71 çalışmasından faydalanılarak hazırlanmıştır.

¹²⁸ Tremblay, Blanchard, Taylor, and Pelletier a.g.e., s. 226'dan faydalanılarak hazırlanmıştır.

34. Eğitim imkanları çalışanların uzmanlıklarını geliştirir.					
35. Esnek çalışma şartları çalışanların huzurunu artırır.					
36. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi çalışanların işe adaptasyonunu artırır.					
37. Ücret artışı çalışanları tembelliğe yönettir.					
38. Ceza sistemi çalışanların motivasyonunu düşürür.					
39. Yetkilendirme çalışanların inisiyatif kullanarak hata yapmasına neden olur.					
40. Çalışanların kararlara katılması, işlerin gecikmesine neden olur.					
C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI¹²⁹					
	1	2	3	4	5
41. Duygusal bağlılık çalışanların verimliliğini artırır.					
42. Devam bağlılığı çalışanların motivasyonunu artırır.					
43. Değer/normatif bağlılık çalışanların başarısını artırır.					
44. Örgütsel destekle ilgili Unsurlar çalışanların ego tatminini sağlar.					
45. Mesleki unsurlar çalışanların kariyer gelişimini sağlar.					
46. Demografik unsurlar çalışanların iş verimliliğini artırır.					
47. Girişimci yöneticilik çalışanların yeniliğe katılımını artırır.					
48. Duygusal bağlılığın çalışanlar arasında farklı gelişmesi olumsuzluklara neden olur.					
49. Demografik farklılıklar örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilir.					
50. İşe devam bağlılığı çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkiler.					

Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

¹²⁹ Gürkan, a.g.e., s. 103'den uyarlanarak hazırlanmıştır.