

T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KAMU KURUMLARININ YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE
MOTİVASYONUN, ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNA VE
İŞLETME BAĞLILIĞINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN
UYGULAMASI**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Zehra ÇAKMAK**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR**

İSTANBUL – 2015

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Zehra ÇAKMAK
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Kamu kurumlarının yönetiminde liderlik ve motivasyonun, çalışanların iş doyumuna ve işletme bağlılığına etkileri üzerine bir alan uygulaması.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 25.03.2015
- SAYFA SAYISI** : 85
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR
- DİZİN TERİMLERİ** : Lider, Liderlikle İlgili Temel Kavramlar, Liderlik İlkeleri, Liderlik Türleri, Liderlik Teorileri, Motivasyon Kavramı, Motivasyonun Önemi ve Motivasyonun Temel Bileşenleri, Motivasyon Stratejilerinde Kullanılan Araçlar, İşgücü Doyumu, Örgütsel Bağlılığın Etkileri.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu çalışmada liderlik ve motivasyonla ilgili tanımlar, temel liderlik ilkeleri, yönetici ve lider arasındaki farklar, klasik ve modern liderlik teorileri ele alınmış; işgücü doyumunun ve örgütsel bağlılığın çalışanlar ve işletme açısından etkileri incelenmiş ve sonrasında bu konuyla ilgili bir alan çalışmasına yer verilmiştir. Kamu Kurumlarındaki yöneticilerin liderlik ve motivasyona yönelik davranışlarının, çalışanların iş doyumuna ve işletme bağlılığına etkilerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın örneklemini İstanbul İlinde bulunan 17 Kamu Kurumundaki toplam 400 kamu personeli oluşturmaktadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. Tez Danışmanıma

Zehra ÇAKMAK

T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KAMU KURUMLARININ YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE
MOTİVASYONUN, ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNA VE
İŞLETME BAĞLILIĞINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN
UYGULAMASI**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Zehra ÇAKMAK**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR**

İSTANBUL – 2015

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.

Zehra ÇAKMAK

25.03.2015

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Zehra ÇAKMAK'ın "Kamu Kurumlarının Yönetiminde Liderlik ve Motivasyonun, Çalışanların İş Doyumuna ve İşletme Bağlılığına Etkileri Üzerine Bir Alan Uygulaması." adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye

Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR
(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. Nevzat UYAROĞLU

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2015

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Örgütsel bağıllık ve liderlik kavramları, kurumların amaçlarını gerçekleştirme için önemli kavramlardır. Yöneticilerin liderlik davranışları çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılanmakta ve farklı davranış tutumları sergilemelerine sebep olmaktadır. Çalışanların farklı tutumları da yöneticilerin liderlik davranışlarını etkilemektedir. Liderlerin önemli görevlerinden birisi çalışanların örgüte bağıllığını arttırmaktır.

Bu çalışmada liderlik ve motivasyonla ilgili tanımlar, temel liderlik ilkeleri, yönetici ve lider arasındaki farklar, klasik ve modern liderlik teorileri ele alınmış; işgücü doyumunun ve örgütsel bağıllığın çalışanlar ve işletme açısından etkileri incelenmiş ve sonrasında bu konuyla ilgili bir alan çalışmasına yer verilmiştir. Kamu Kurumlarındaki yöneticilerin liderlik ve motivasyona yönelik davranışlarının, çalışanların iş doyumuna ve işletme bağıllığına etkilerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın örneklemini İstanbul İlinde bulunan 17 Kamu Kurumundaki toplam 400 kamu personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına yönelik hipotezler hazırlanmış, SPSS programında çeşitli istatistik teknikleri kullanılarak analiz edilmiş ve çıkan sonuçlar yorumlanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Lider, liderlikle ilgili temel kavramlar, liderlik ilkeleri, liderlik türleri, liderlik teorileri, motivasyon kavramı, motivasyonun önemi ve motivasyonun temel bileşenleri, motivasyon stratejilerinde kullanılan araçlar, işgücü doyumu, örgütsel bağıllığın etkileri.

SUMMARY

Organizational commitment and leadership concepts are important concept to realize the objectives of the institution. Leadership behavior of managers and employees are perceived in different ways by different behavior is caused to exhibit attitudes. Different attitudes of employees affect the behavior of the executive leadership. One of the major tasks of the leader is to improve the organizational commitment of employees.

In this study, definitions related to leadership and motivation, basic leadership principles, the difference between managers and leaders, dealt with classical and modern theories of leadership; labor and employee satisfaction and examined the impact in terms of business and organizational commitment has been given to this place after a field study on the subject. Public Institutions of managers in leadership and motivation for their behavior constitutes a total of 400 public employees in 17 public institutions in the sample of this study conducted in Istanbul Provincial employees' job satisfaction and commitment in order to determine their effect on business. Hypotheses for the purpose of the study was prepared, were analyzed using a variety of statistical techniques in SPSS and interpreted the results.

Keywords: Leader, the basic concepts related to leadership, leadership principles, types of leadership, leadership theories, motivational concept, the importance of motivation and basic components of the motivation, the tools used in motivational strategies, workforce satisfaction, the impact of organizational commitment.

İÇİNDEKİLER

	SAHİFE
ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
LİDER, LİDERLİK VE LİDERLİK İLKELERİ	3
1.1. LİDER, LİDERLİKLE İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR VE LİDERLİK İLKELERİ	3
1.1.1. Lider Kavramı	3
1.1.2. Yönetici ve Lider	4
1.1.3. Liderlik Kavramı	4
1.1.4. Karizmatik güç	5
1.1.5. Karizmatik liderler	5
1.1.6. Koçluk	6
1.1.7. Etik Liderlik.....	6
1.1.8. Liderlik Özellikleri.....	7
1.2. TEMEL LİDERLİK İLKELERİ	7
1.2.1. Liderlik ve Verimlilik ilkesi	7
1.2.2. Liderlik ve İnsancıl Davranış İlkesi	8
1.2.3. Liderlik ve Eşitlik İlkesi	8
1.2.4. Liderlik ve Güvence İlkesi	9
1.2.5. Liderlik ve Açıklık İlkesi.....	9
1.2.6. Liderlik ve Gizlilik İlkesi	10
1.2.7. Liderlik ve Güven Ortamı	11
1.2.8. Liderlik ve Katılımcılık İlkesi.....	11
İKİNCİ BÖLÜM.....	12
LİDERLİK TÜRLERİ VE LİDERLİK TEORİLERİ.....	12
2.1. LİDERLİK TÜRLERİ.....	12
2.1.1. Geleneksel Liderlik Türleri	12
2.1.1.1. Otokratik Liderlik	12
2.1.1.2. Demokratik Liderlik.....	13
2.1.1.3. Tam serbestlik Liderliği	13
2.1.2. Çağdaş Liderlik Türleri.....	13
2.1.2.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	14
2.1.2.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	14
2.1.2.3. Öğrenen Liderlik.....	15
2.1.2.4. Süper Liderlik	15
2.1.2.5. Vizyoner Liderlik.....	15
2.1.2.6. Karizmatik Liderlik	16
2.1.2.7. Kültürel Liderlik	16
2.1.2.8. Güçlendirici Liderlik	16
2.2. LİDERLİK TEORİLERİ	17
2.2.1. Klasik Liderlik Teorileri.....	17
2.2.1.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları	17

2.2.1.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	17
2.2.1.3. Likert'in Sistem 4 Modeli	17
2.2.1.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi	18
2.2.1.5. K. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli	18
2.2.1.6. Harvard Üniversitesi Araştırması	19
2.2.2. Durumsal Liderlik Teorileri	19
2.2.2.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi	19
2.2.2.2. House'ın Liderliğin Yol-Hedef Teorisi	19
2.2.2.3. Vroom-Yetton-Jago'nun Normatif Karar Modeli	19
2.2.2.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli	20
MOTİVASYON VE MOTİVASYONA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR	21
3.1. MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYONUN ÖNEMİ VE MOTİVASYONUN	
TEMEL BİLEŞENLERİ	21
3.1.1. Motivasyon Kavramı	21
3.1.2. Motivasyonun Önemi	21
3.1.3 Motivasyonun Temel Bileşenleri	21
3.1.3.1 Örgütsel Hedefler	22
3.1.3.2. Bireysel İhtiyaçlar	22
3.1.3.3. Efor	22
3.2. MOTİVASYON STRATEJİLERİNDE KULLANILAN MOTİVE EDİCİ ARAÇLAR...	23
3.2.1. Ekonomik Motive Ediciler	23
3.2.1.1. Ücret Artışı	23
3.2.1.2. Primli Ücret	23
3.2.1.3. Kâra Katılma	24
3.2.1.4. Ekonomik Ödüller	24
3.2.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları	24
3.2.2. Psiko-sosyal Motive Ediciler	25
3.2.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları	25
3.2.2.2. Değer ve Statü	25
3.2.2.3. Özel Yasama Saygı	26
3.2.2.4. Sosyal Uğraşlar	27
3.2.2.5. Çevreye Uyum	27
3.2.2.6. Öneri Sistemi	28
3.2.2.7. Ceza	28
3.2.3. Örgütsel ve Yönetimsel Motive Ediciler	28
3.2.3.1. Hedef Belirleme	29
3.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği	29
3.2.3.3. Yetkilendirme ve Delegasyon	29
3.2.3.4. Kararlara Katılma	30
3.2.3.5. Yükselme Olanakları	30
3.2.3.6. Eğitim İmkânları	30
3.2.3.7. Yönetimde Esneklik	31
3.2.3.8. Esnek Çalışma Şartları	31
3.2.3.9. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	32
3.2.3.10. Olumlu Yönetim Yaklaşımı	32
3.2.3.11. Açık Pazarlık Yöntemi	32

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	33
İŞGÜCÜ DOYUMU, ÖRGÜTSEL GÜVEN UYGULAMALARI, İŞLETMELER VE İŞGÖRENLERİ.....	33
4.1. İŞGÜCÜ DOYUMUNUN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN, ÇALIŞANLAR VE İŞLETME AÇISINDAN ETKİLERİ	33
4.1.1. İş Doyumunun İş Yerinde Sağlanması ve İşgücünün Verimliliğine Etkisi.....	33
4.1.2. İşgücünün İş Yerinde Örgütsel Bağlılığının Gerçekleşmesinin İşletmeye Katkısı	34
4.1.3. Duygusal Bağlılığın İş yerinde Gerçekleşmesinin İşgücü Performansına Etkisi.....	34
4.1.4. İşgücü Devamlılığının İş Yerinde Sürekli Hale Gelmesinin İşgücü verimliliğine Etkisi.....	35
4.1.5. Normatif Bağlılığın İş Yerinde Sağlanmasının İşgücü Performansına Etkisi	35
4.1.6. İş Doymu ve Duygusal Bağlılığın İş Yerinde Sağlanmasının, İşgücünün Amaçlarının Gerçekleşmesi Açısından Önemi.....	36
4.1.7. İş Doymu ve Duygusal Bağlılığın İş Yerinde Sağlanmasının, İşletmenin Amaçlarının Gerçekleşmesi Açısından Önemi.....	37
4.1.8. Temel İhtiyaçların İş Yerinde Karşılmasının, İş gören Motivasyonuna Etkisi.....	37
4.1.9. Sosyal İhtiyaçların İş Yerinde Karşılmasının, İş gören Motivasyonuna Etkisi.....	38
4.1.10. Ego Tatmininin İş Yerinde Sağlanmasının, İş gören Performansının Yükseltilmesine Etkisi	38
4.1.11. İş gören Motivasyonunun İş Yerinde Sağlanmasının, İş gören Kapasitesinin Tam Kullanılmasına Etkisi.....	39
4.1.12. Ürün ve Hizmet Kalitesinin İş Yerinde Yüksek Tutulmasının, Örgüt İmajına Etkisi.....	39
KAMU KURUMLARININ YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE MOTİVASYONUN, ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNA VE İŞLETME BAĞLILIĞINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN UYGULAMASI	41
5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	41
5.1.1. Araştırmanın Amacı	41
5.1.2. Araştırmanın Önemi.....	42
5.1.3. Araştırmanın Kapsamı.....	42
5.1.4. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü	43
5.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	43
5.1.6. Araştırmanın Modeli.....	44
5.1.7. Araştırmanın Yöntemi.....	44
5.1.8. Araştırmanın Varsayımları	44
5.1.9. Araştırmanın Hipotezleri	44
5.1.10. Araştırma Verilerinin Analizi	45
5.2. BULGU VE YORUMLAR.....	46
5.2.1. Örnekleme Ait Demografik Göstergeler	46
5.2.2. Çalışanların Kurumdaki Görevleriyle İlgili Frekans Tablosu	47
5.2.3. Çalışanların Kurumdaki Görev Süreleriyle İlgili Frekans Tablosu.....	48
5.2.4. Çalışanların Yaşlarıyla İlgili Frekans Tablosu	49
5.2.5. Çalışanların Cinsiyet Durumlarıyla İlgili Frekans Tablosu.....	50
5.2.6. Çalışanların Eğitim Düzeyiyle İlgili Frekans Tablosu	51
5.2.7. Güvenilirlik Analizi.....	54
5.2.8. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Analizi.....	55
5.2.9. Faktör Analizi	56
5.2.10. Faktörlerin Cinsiyet Açısından İncelenmesi	58

5.2.11. F1 Faktörü ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	59
5.2.12. F2 Faktörü ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	59
5.2.13. F3 Faktörü ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	60
5.2.14. F4 Faktörü ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	60
5.2.15. Çalışanların Görevleri (uzman ya da uzman yardımcısı vs.) ile Faktörler Arasındaki İlişki	61
5.2.16. Çalışanların Görev Süresiyle Faktörler Arasındaki İlişki	64
5.2.17. Tukey Testi	64
5.2.18. Çalışanların Yaşıyla Faktörler Arasındaki İlişki	65
5.2.19. Çalışanların Eğitim Düzeyiyle Faktörler Arasındaki İlişki	67
SONUÇ VE ÖNERİLER	69
KAYNAKÇA	81
EKLER	-
ANKET FORMU	-

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E.	:	ADI GEÇEN ESER
İ.İ.B.F.	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
İ.K.Ü.	:	İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
İ.T.Ü.	:	İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
MÜD.	:	MÜDÜRLÜĞÜ
S.	:	SAYFA
SPSS.	:	STATİSTİCAL PACKAGES FOR THE SOCIAL SCIENCES
SS.	:	SAYFALAR
VB.	:	VE BENZERİ
VD.	:	VE DEVAMI

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Vroom-Yetton-Jago Modeli (Karar Süreci Akış Diyagramı).....	20

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Uygulanan Anket Sayısının Kurumlara Dağılımı.....	43
Tablo 2 Ankete Cevap Veren Bireylerin Bazı Demografik Özellikleri.....	46
Tablo-3 Çalışanların Kurumdaki Görevleriyle İlgili Frekans Tablosu.....	47
Tablo-4 Çalışanların Kurumdaki Görev Süreleriyle İlgili Frekans Tablosu....	48
Tablo-5 Çalışanların Yaşlarıyla İlgili Frekans Tablosu.....	49
Tablo-6 Çalışanların Cinsiyet Durumlarıyla İlgili Frekans Tablosu.....	50
Tablo-7 Çalışanların Eğitim Düzeyiyle İlgili Frekans Tablosu.....	51
Tablo-8 Cinsiyet, Yaş ve Kurumda Çalışılan süre, Eğitim Durumu İlişkisi.....	52
Tablo-9 Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi.....	54
Tablo-10 Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Analizi.....	55
Tablo-11 Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar.....	56
Tablo-12 Bileşen Matrix ^a	57
Tablo-13 Faktörlerin Cinsiyet Açısından İncelenmesi.....	58
Tablo-14 Liderlik ile Görev Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	60
Tablo-15 Çoklu Karşılaştırmalar.....	61
Tablo-16 Liderlik ile Görev Süresi Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	63
Tablo-17 Liderlik ile Yaş Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	64
Tablo-18 Liderlik ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	66

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresince deneyim, destek ve bilgisini esirgemeyen İstanbul Gelişim Üniversitesi Hocalarına ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR' a şükranlarımı sunuyorum.

Ayrıca yüksek lisans eğitimim boyunca beni cesaretlendiren, sabrını ve desteğini esirgemeyen Aileme, Eşim' e ve varlığıyla bana güç veren biricik Kızım Sedef'e en derin teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Zehra ÇAKMAK

GİRİŞ

Teknolojik gelişmelerin her geçen gün arttığı ve global bir köy haline gelen dünyamızda yönetim ve organizasyon alanındaki gelişmeler, örgütlerde Liderlik, Motivasyon, İş Doyumu ve İş Bağlılığı kavramlarının önemi arttırmıştır. Dolayısıyla bu kavramların birbiriyle olan ilişkisi birçok araştırmaya konu olmaktadır.

Yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların yönetime katılımı motivasyonu arttırmaktır. Motivasyonun yüksek olması çalışanların iş doyumunu ve işe bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışma beş ana bölüm olarak planlanarak tamamlanmıştır. *Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:*

Birinci bölümde, lider, liderlikle ilgili bazı temel kavramlar ve liderlik özellikleri ve temel liderlik ilkeleri konularına yer verilmiştir.

1.1. Lider, liderlikle ilgili bazı temel kavramlar ve liderlik ilkeleri başlığı altında; liderlik kavramı, yönetici ve liderler, liderlik kavramı, karizmatik güç, karizmatik liderler, koçluk, etik liderlik ve liderlik özellikleri konularına yer verilmiştir.

1.2. Temel liderlik ilkeleri başlığı altında; liderlik ve verimlilik ilkesi, liderlik ve insancıl davranış ilkesi, liderlik ve eşitlik ilkesi, liderlik ve güvence ilkesi, liderlik ve açıklık ilkesi, liderlik ve gizlilik ilkesi, liderlik ve güven ortamı ve liderlik ve katılımçılık ilkesi konularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, liderlik türleri ve liderlik teorileri konularına yer verilmiştir.

2.1. Liderlik türleri başlığı altında; geleneksel liderlik türleri ve çağdaş liderlik türleri konularına yer verilmiştir.

2.2. Liderlik teorileri başlığı altında; klasik liderlik teorileri ve durumsal liderlik teorileri konularına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, motivasyon kavramı, motivasyonun önemi ve motivasyonun temel bileşenleri ve motivasyon stratejilerinde kullanılan motive edici araçlar konularına yer verilmiştir.

3.1. Bu kısımda, motivasyon kavramı, motivasyonun önemi ve motivasyonun temel bileşenleri konularına yer verilmiştir.

3.2. Motivasyon stratejisinde kullanılan motive edici araçlar başlığı altında; ekonomik motive ediciler, psiko-sosyal motive ediciler, örgütsel ve yönetsel motive ediciler konularına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde; işgücü doyumunun, örgütsel bağlılığın, çalışanlar ve işletme açısından etkileri konusuna yer verilmiştir.

4.1. İşgücü doyumunun, örgütsel bağlılığın, çalışanlar ve işletme açısından etkileri başlığı altında; iş doyumunun işyerinde sağlanması ve işgücünün

verimliliğine etkisi, işgücünün işyerinde örgütsel bağlılığının gerçekleşmesinin işletmeye katkısı, duygusal bağlılığın işyerinde gerçekleşmesinin işgücü performansına etkisi, işgücü devamlılığının işyerinde sürekli hale gelmesinin işgücü verimliliğine etkisi, normatif bağlılığının işyerinde sağlanmasının işgücü performansına etkisi, iş doyum ve duygusal bağlılığın işyerinde sağlanmasının, işgücünün amaçlarının gerçekleşmesi açısından önemi, iş doyum ve duygusal bağlılığın işyerinde sağlanmasının, işletmenin amaçlarının gerçekleşmesi açısından önemi, temel ihtiyaçların işyerinde karşılanmasının, iş gören motivasyonuna etkisi, sosyal ihtiyaçların işyerinde karşılanmasının, iş gören motivasyonuna etkisi, ego tatmininin işyerinde sağlanmasının, iş gören performansının yükseltilmesine etkisi, iş gören motivasyonunun işyerinde sağlanmasının, iş gören kapasitesinin tam kullanılmasına etkisi, ürün ve hizmet kalitesinin işyerinde yüksek tutulmasının, örgüt imajına etkisi konularına yer verilmiştir.

Beşinci bölümde, araştırmanın metodolojisi, bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER, LİDERLİK VE LİDERLİK İLKELERİ

1.1. LİDER, LİDERLİKLE İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR VE LİDERLİK İLKELERİ

Bu kısımda, lider kavramı, yönetici ve lider, liderlik kavramı, karizmatik güç, karizmatik liderler, koçluk, etik liderlik ve temel liderlik özellikleri konularına yer verilmiştir.

1.1.1. Lider Kavramı

İyi bir lider, vizyonu ve değerleri ile çalışanları heyecanlandırmalı, takım için yön sağlamalı, örgütsel amaçları benimseterek çalışanlar arasında bağlılık yaratarak kurum hedeflerini benimsetmeli, kurumun hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesi yolunda iyi bir rehber olmalıdır¹.

Günümüzde küresel rekabet, uluslararası ekonomik birleşmeler ve gelişen bilgi teknolojileri, İşletmelerin sürekli değişimi takip etmelerini zorunlu hale getirmektedir. Gelişen bir ekonomide, büyümek, sürekli gelişmek amacıyla olan işletmeler kuruluş amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmelidirler².

Piyasalardaki rekabet ortamı, sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlayan, amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi hedefleyen, yalnız bununla ilgili yapılması gereken işleri kapsayan, değişimlere duyarlı bir sistemi gerektirmektedir³.

Yönetim kavramı, ortak bir amacın, bir grup insan tarafından işbirliği içerisinde gerçekleştirdiği faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Lider, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek, nelere değer verdiği ile işlerin yapılma biçimlerini belirlemek, normatif- duygusal bağlılık oluşturmak ve kurumun ayakta kalmasını sağlamakla sorumludur⁴.

Liderin, oluşturduğu vizyonu kurum çalışanları ile paylaşması ve oluşturduğu vizyonu uygulayabilir hale getirmek için sözle ve davranışlarıyla çalışanlara örnek olması gerekmektedir. Lider, oluşturduğu vizyonu çalışanlara benimsetmeli, kurum çalışanlarının vizyon hakkındaki görüşlerini alarak, çalışanlara yönelim sürecinin bir parçası olduklarını hissettirmelidir⁵.

¹ K. Davis, and J. W. NEWSTROM, *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 1989, ss. 79-82.

² Mustafa Yurtadur, *Kobi Yönetimi ve Büyüme*, Beta Yay., İstanbul, 2011, s. 73.

³ Y. Weiner, and Y. Vardi, Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol:26, 1980, ss. 52-55.

⁴ Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002, ss. 34-36.

⁵ http://eyk8.marmara.edu.tr/bildiri_ozetleri_kitabi.pdf, (Erişim Tarihi: 08.12.2014).

1.1.2. Yönetici ve Lider

Yönetici, bütün tarafları yatıştırarak, bireyler ya da bölümler oranındaki çalışmaları dağıtma konusunda üstünlük sahibi olmasının yanı sıra organizasyonun günlük işlerinin yapılmasını sağlayan kişidir. Lider, kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser ve çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olmaktadır⁶.

Yöneticiler, üstlerinden aldığı emir doğrultusunda hareket etmektedirler. Yöneticiler kurumun amaçlarını gerçekleştirme de çalışanları üzerinde etkileyici bir güce sahip değildirler. Liderler kurum amaçlarını gerçekleştirirken çalışanları etkileyerek onları harekete geçirme ve çalışanları etkileme özelliğine sahiptir⁷. Lider çalışanlar üzerinde kalıcı izler bırakırken, yöneticiler işten ayrıldıktan sonra örgütün devamının sağlanması konusunda etki sahibi olamamaktadırlar. Yönetici ve lider kavramları eş anlamlı gibi düşünülse de yönetici, çalışanları yasaların verdiği güçle etkilemeye çalışırken, liderlerin doğal bir etkileme özelliği olmaktadır. Etkileme güçleri ile grupları peşlerinden sürüklemektedirler.

Yöneticilerin işletmenin prestijini artırma, istihdam sağlama, daha çok kâr elde etme, topluma daha fazla fayda sağlama gibi sosyo-ekonomik sisteme katkılarını artırma gibi amaçları olmalıdır⁸.

1.1.3. Liderlik Kavramı

Liderlik pozisyonuna gelen kişilerin, insanların doğuştan sahip olamayacağı bir takım özellikleri mevcuttur. Ellerindeki yetki ve gücü etkin ve doğru kullanabilmelerini teminat altına almak için, sonradan öğrenebilen, kazanabilen ve düzenli eğitimlerle geliştirilebilen bu kişilik özelliklerine dikkat etmek gerekir⁹.

Liderler, hedeflere ulaşma yolunda çalışanlara bazı ödüller sunmaktadır. Grup üyelerinin liderlere istediği zaman ulaşabilmesi grup üyelerinin kuruma bağlılığını arttırmaktadır. Liderler fiziki yapıları ile grup üyelerini etkilemektedirler. Liderin konuşması, ses tonu grup üyelerine güven vermelidir¹⁰. Liderlerin kendine güvenli, bağımsız hareket eden, kendisini ve çevresini kontrol edebilen ve ahlaki olgunluk gibi temel kişilik özelliklerinin yanı sıra yüksek zekâ düzeyi, öğrenme kapasitesi ve mantık gücünü kişisel yetenekleri olarak sıralayabiliriz. Sosyal özellikleri ise insan ilişkilerinde ve iletişim kurmada beceri sahibi olmaları ve girişimcilik özelliklerinin

⁶ Abraham Zaleznik, *Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı Mıdır? , Liderlik*, Optimist Yayınları, İstanbul, 1999, ss. 42-45.

⁷ http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm, (Erişim Tarihi: 06.12.2014).

⁸ Yurttadur, a.g.e., s. 74.

⁹ Baltaş, a.g.e.,s.34-36.

¹⁰ <http://www.siyasaliletisim.org/pdf/siyasiliderimaji.pdf>, (Erişim Tarihi: 04.12.2014).

baskın olmasıdır. Liderlerin doğuştan gelen özellikleri yaşam koşullarının da etkisiyle gelişebilmektedir.

1.1.4. Karizmatik güç

Karizmatik güç, özellikle yönlendirmenin çok gereksinim duyulduğu kriz zamanlarında, izleyenler üzerinde hissedilebilir bir güce sahip lider biçimi şeklinde açıklanabilir¹¹.

Topluluklar üzerinde etkileyici bir iz bırakan, doğal bir güven duygusu oluşturan ve böylece insanların kendilerini zorunlu hissetmeden iletişim ve ilişki kurdukları liderlerin, karizmatik (kişisel) bir güce sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Liderlerine saygı duyan ve onlara sadakatle bağlı olan örgüt çalışanları, liderleriyle aralarında duygusal bir bağ oluşturmaktadırlar. Liderlerinin en iyi üst olduğunu düşündüklerinden, liderlerini memnun etmeye çalışmaktadırlar. Liderle aralarında oluşan sevgiyi ve güven duygusunu zedelemeyecek sadakat örneği sergilerler¹². Dünya liderlerine baktığımızda Atilla, İskender, Atatürk, Martin Luther King, Hitler, Gondini gibi birçok lider, kriz ve kaos ortamında çıkmışlardır. Toplumların yaşadığı ekonomik veya siyasi krizler ve her türlü olumsuz durum liderlerin çıkması için ortam hazırlamıştır.

1.1.5. Karizmatik liderler

Karizmatik liderliğin ortaya çıktığı koşulları dikkate alırsak; geçmişten günümüze bakıldığında karizmatik liderler, kriz ortamlarında ortaya çıkmışlardır. Grup içerisinde hiyerarşi ve demokratikleşmeyi, geleceğe yönelik, misyon ve hedeflere ulaşmayı sağlamak amacıyla ortaya çıkmışlardır¹³.

Gruplar, karizmatik liderlerin üstün güçlerle donatıldığını ve olağanüstü yeteneklere sahip olduklarını düşünmektedirler. Grup üyeleri ile liderler arasında doğal bir güven bağı oluşmaktadır. Grup üyeleri liderlerini yol gösterici kabul etmekte ve liderlerinin inançlarını benimsemektedirler. Çalışanlar, gönüllü olarak liderlerinin izinden gitmeyi kabul etmektedirler. Karizmatik liderler, özgüven, hayranlık uyandırma, cesaret, motive etme gibi bir takım kişilik özellikleri sergilemektedirler. Bu kişilik özelliklerine sahip liderlerin grupları etkileme derecesi artmaktadır. Gruplar üzerinde etkileyciliği fazla olan karizmatik liderler, izleyicileri yüksek performans sergilemeleri konusunda motive etmektedirler.

¹¹ Güneş Berberoğlu, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002, ss. 57-59.

¹² <http://www.listemiste.com/en-basarili-10-hukumdar.html>, (Erişim Tarihi: 05.12.2014).

¹³ Müge Aksu, *Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul, 2003, (**Yüksek Lisans Tezi**).

1.1.6. Koçluk

Çalışanların performanslarının artırılmasına yönelik bir kültürün parçası olan koçluk, kişinin kendini ve koşullarını sorgulayan, bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için uygun koşul ve ortamları yaratan, kişinin eksik ve güçlü yanlarını keşfetmesine dayalı, yönetsel bir eylemdir. Yöneticinin değişim görüntüsü açısından yeni bir model olan koçluk, kendi kendini yenileyen ve kişinin yanlışlarını düzeltmesine dayalı eylemli bir öğrenme modelidir. Koçluk, deneyimli bir yönlendiricinin yol göstericiliğinde, kişiyi geliştiren, cesaretlendiren ve yetkilendiren bir eylem olarak tarif edilmektedir¹⁴.

Günümüz iş dünyasında tüm örgütler, dünyadaki değişimleri takip ederek çağa ayak uydurmak için bir yol göstericiye ihtiyaç duymaktadırlar. Değişimin süreci için bir araç olan koçluk, çalışanları kontrol etmek yerine onları destekleyerek kendilerini geliştirebilecekleri üretken bir çalışma ortamı hazırlamaktır. Çalışanların özgüvenlerinin artması, sorunların üstesinden gelebilmelerini ve belirledikleri hedeflere ulaşmalarını sağlamaktadır¹⁵. Çalışanların her birinin kendine has özellikleri, bilgi, beceri ve yetenekleri vardır. Koçlar, Çalışanları cesaretlendirerek onlara özelliklerini ortaya çıkarabilecekleri bir gelişim ortamı sunmaktadır.

1.1.7. Etik Liderlik

Liderlerin etik güç oluşturma konusunda etkili olmaya çalışarak, örgütlerde çalışan her düzeydeki iş gören ve yöneticinin etik kararlar almasına yardımcı olduğu görülmektedir. Etik liderler örgütteki çalışanlar arasında etik karar alma konusunda etkili ve adil olmaktadır¹⁶.

Etik liderlik insanlığın başlangıcından beri süregelen bir süreçtir. Etik liderlik çalışanlar arasında cinsiyet, dil, din, ırk ayrımı yapmaksızın tüm çalışanlara aynı pencereden bakmak ve önyargısız yaklaşabilmektir. Etik liderler grup üyelerinin moralini yüksek tutmaya gayret ederler¹⁷. Etik liderler örgütün ortak değerlerinin benimsenmesini sağlamalı, örgüt çalışanlarına sorumluluk verebilmeli ve yol gösterici olmalıdırlar. Etik liderler yanlış uygulamaların karşısında yer almalı ve bu tavırlarıyla örgüt üyelerine örnek teşkil etmelidirler. Etik davranışların zamanla grup üyeleri tarafından benimseneceği ve çalışanlarında etik davranmalarını sağlayacağı düşünülmektedir.

¹⁴ <http://www.parodoks.org>, (Erişim Tarihi: 18.08.2014).

¹⁵ http://www.newwsa.com/download/gecici_makale.../NWSA-3149-3-1.doc, (Erişim Tarihi: 18.11.2014).

¹⁶ Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, ss. 69-76.

¹⁷ <http://emirdag.com.tr/d/index.php/component/content/archive?year=2011>, (Erişim Tarihi: 08.12.2014).

1.1.8. Liderlik Özellikleri

Liderler çalışanların güvenini ve saygısını kazanarak onları motive etmeli ve işlerini daha istekli yapmalarını sağlamalıdır. Başarılı bir liderin, çalışanlarını dinlemek, sorumluluk almak, çalışanlarını motive etmek, hızlı karar almak, dürüstlük ve sorumluluk gibi bir takım özellikleri bulunmalıdır. Liderler, vizyon sahibi olmalıdır. Yöneticiler, ortaya koyduğu vizyonu kendisi benimsemeli ve çalışanlarının da inanıp benimsemesini sağlamalıdır. Liderler grup çalışanlarını iyi tanımalı ve onlara değer vermelidir. Çalışanlara enerji verebilmeli ve onlarda merak duygusu uyandırmalıdır¹⁸.

İyi bir liderin ikna kabiliyeti yüksek olmalı, grubun menfaatlerini kendi menfaatlerinin üstünde tutmalıdır. Lider yöneticilerin, alçak gönüllü davranması ve alacağı kararlarda grup üyelerinin görüşlerine de başvurmasının, işletmeler açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

1.2. TEMEL LİDERLİK İLKELERİ

Bu kısımda, liderlik ve verimlilik ilkesi, liderlik ve insancıl davranış ilkesi, liderlik ve eşitlik ilkesi, liderlik ve güvence ilkesi, liderlik ve açıklık ilkesi, liderlik ve gizlilik ilkesi, liderlik ve güven ortamı, liderlik ve katılımcılık ilkesi konularına yer verilecektir.

1.2.1. Liderlik ve Verimlilik ilkesi

Bütün örgüt tiplerinin ortak ve ilk amacı “verimlilik” ilkesi çerçevesinde faaliyette bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt ve yönetimde “insan” boyutunu ele alan bir disiplindir. İnsan kaynağını en etkin ve verimli şekilde kullanmak İnsan kaynakları yönetiminin birinci amacıdır¹⁹.

Verimlilik, var olan her şeyde, özellikle insanda sürekli gelişmeyi hedefleyen bir düşüncedir. İşleri doğru bir biçimde yapmak verimliliği arttırmaktadır. İnsan gücüne, sermaye ve doğal faktörlerden daha çok önem verilmektedir. İnsan kaynaklarının, bir işletmenin en değerli varlığı olduğu düşünülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların sevecek ve isteyerek çalışması sonucunda, elde edilebilecek yüksek motivasyon ile istenen başarının yakalanmasını hedeflemek durumundadır.

Hizmet ve üretim sektörü başta olmak üzere bütün örgütler verimli çalışmayı hedeflemek durumundadır. Verimliliğin basit ve genel bir tanımını yapmak istersek, toplam çıktının toplam girdiye oranıdır, diyebiliriz²⁰.

¹⁸ Tanıl Kılınç, “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (Tepkici Yaklaşımlar Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul, 1995, ss. 12-24, s. 16.

¹⁹ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, ss. 56-58.

²⁰ Gönen Dündar, *Kariyer Geliştirme ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2009, ss. 61-64.

Rekabet ortamında belirli bir güce kavuşmayı hedefleyen işletmelerde verimlilik, birçok kalkınma ölçüsünden daha önemlidir. Hizmet veya mal üreten bir işletmenin, ürettiği çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullandığı kaynaklar arasındaki ilişkiler bütününe verimlilik denilmektedir.

1.2.2. Liderlik ve İnsancıl Davranış İlkesi

İşletmeler insan gücüyle ilerleyen ve var olan birimler olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmenin başarılı olabilmesinde, ekonomik amaçlarını gerçekleştirme kadar sosyal ve insancıl amaçlarını gerçekleştirme de önemlidir²¹.

İşletmelerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırması, ekonomik kaynaklarının fazlalığı kadar çalışanlarına da bağlı olmaktadır. Ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesi bir işletmenin başarılı olmasındaki en temel unsurlardan biridir. İşletme ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken yanında, çalışanlarının gereksinimlerini, bilgili kılınmalarını, inisiyatiflerini kullanmalarını da sağlamalıdır. İşletme öncelikle çalışanlarının beklentilerini iyi tanımlamalıdır. Bir işletmede çalışanları motive etmek de liderlerin sorumluluğundadır. Liderler, çalışanların kuruma güvenini sağlayarak, kişiler arası ilişkileri geliştirerek, bağımsız çalışma ortamı yaratarak çalışanları motive etmelidir. Böylece daha insancıl bir çalışma ortamı kurularak işletmenin verimliliği artırılmalıdır.

Etkin bir işletme, ekonomik amaçlarının yanında, çalışanlarının ihtiyaçlarını, bilgi edinmelerini, inisiyatif kullanmalarını sağlamaktadır. İşletmenin öncelikli amacı çalışanların beklentilerini anlamaktır²².

Bir işletmenin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken yanı sıra insan kaynaklarını geliştirmeye de gayret etmelidir. İşletmeler öncelikle çalışanlarının beklentilerini anlamakla işe başlamalı, çalışanların yaşam kalitesini yükseltmek, güvenliğini sağlamak, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmek ve kuruma bağlılığı arttırmak, işletmeye yönetsel güç kazandırmak, bağımsız çalışma ortamı yaratmak suretiyle, personeli motive etmeye çalışmalıdır.

1.2.3. Liderlik ve Eşitlik İlkesi

Hiçbir şekilde ve nedenle ayırım yapılmaksızın herkese aynı hakların tanınması eşitlik ilkesi olarak ifade edilmektedir. Şirketler personel seçimi yaparken dil, din, ırk, siyasi düşünce, felsefe, cinsiyet, zümre ayırımı yapmamaya özen göstermelidir²³.

²¹ İlhamı Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009, ss. 45-47.

²² Sibel Gök, *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2009, ss. 61-64.

²² İlhamı Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetim Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 76-78.

²³ Nuri Tortop vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2006, ss. 14-17.

Bir işyerinin yönetiminde, işverenin, işin yürütümünde temel bazı kurallara uyması gerekmektedir. Bu kurallar genel olarak insan hakları ve özgürlüklerine dayanmaktadır. Her insanın eşit şartlarda yaşama hakkı olduğu düşünülürse personel seçimi yapılırken, dil, din, ırk, cinsiyet gibi ayrımlar yapılmaksızın eşit şartlarda seçim yapılması gerekmektedir.

Bir işletme bünyesindeki bütün personele aynı şansın verilmesi fırsat eşitliği olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların, belirlenmiş pozisyonları dâhilinde görevlerinin gereklerine göre değerlendirilmesi gerekmektedir. Tüm bireylerin eşit haklara sahip olduğu düşüncesiyle hareket edilmelidir²⁴.

İşletmeler insan gücüyle ilerlemekte ve var olmaktadır. Bu nedenle işveren, çalışanlarının çalışma koşullarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Eşitlik ve adalet bir şirketin temel öğelerinden olmalıdır. Kadın-erkek herhangi bir ayırım yapmaksızın, herkese fırsat ve imkân eşitliği sağlanmalıdır. Fırsat eşitliği sağlamak, çalışanlar arasındaki eşitsizlikleri azaltmaktadır.

1.2.4. Liderlik ve Güvence İlkesi

Güvence ilkesi, personelin başladığı bir işten herhangi bir haklı gerekçe gösterilmedikçe işten çıkarılması ya da ayrılmak zorunda kalmaması olarak tanımlanmaktadır²⁵.

Çalışan, ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak istemektedir. İşveren, verimliliği artırmak için öncelikle çalışanların kuruma olan güvenini arttırmalıdır. İşletmeler çalışanlarına güvenli bir çalışma ortamı hazırlamalı ve personelin geleceğe ekonomik ve sosyal yönden güvenle bakabilmesini sağlamalıdır.

İşletmelerin bünyesinde bulundurduğu çalışanlarına rahat bir çalışma ortamı hazırlaması gerekmektedir. Stres ve kaygıdan uzak, huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı hazırlamak; personele sosyal ve ekonomik yönden güven vermektedir²⁶.

Bir işte, kariyer yapabilmek ve yükselmek için, o işte uzun süre kalabilme imkânının tanınması gerekmektedir. Çalışanların kendilerini geliştirerek yükselmeleri şirketin verimliliği açısından olumlu bir etki yaratmaktadır. Çalışma koşullarının en iyi düzeye getirilmesi çalışanların şirkete olan güvenini arttırmaktadır. Bunun sonucunda da şirketin ekonomik ve sosyal amaçlarına ulaşmaları kolaylaşmaktadır.

1.2.5. Liderlik ve Açıklık İlkesi

İşletme içerisinde çalışan personele gerekli konularda yazılı ve sözlü bildirimlerin yapılması, insan kaynakları yönetiminin başarısına katkı sağlamaktadır²⁷.

²⁴ Aydın Yılmaz ve Cemal Eroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2008, ss. 42-44.

²⁵ Hüseyin Özgen vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 2005, ss. 21-25.

²⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, ss. 72-74.

Bir işletmenin yönetiminde açıklık ve şeffaflık, çalışanların şirket tarafından yürütülen iş ve işlemlerden haberdar olmasını, gerekli bilgi ve belgelere ulaşabilmesini, yapılanları denetleyebilmesini ve yanlışlardan hesap sorabilmesini sağlamaktadır.

Bir şirkette temiz ve dürüst bir çalışma ortamı yaratmak için açıklık ifadesinin benimsenmesi gerekmektedir. Kurumun şeffaf ve açık olmasının bir gereği olarak, plan ve programıyla ilgili bilgiyi, düzenli, anlaşılır ve güvenilebilir bir biçimde çalışana sunmak zorunluluğu bulunmaktadır.

İnsan kaynaklarının başarısının büyük bir kısmı açıklık ilkesine bağlı bulunmaktadır. Açıklık ilkesinin benimsenmesi, izlenecek politikanın oluşturulmasında ve uygulanmasında bütün çalışanların destek ve katkısını kazanmaya olanak sağlayabilir²⁸.

Açıklık ilkesi, şirketin amaçlarının açıklanması, bu amaçların başarılması için uygulanacak politikaların belirlenmesi ve uygulamanın sonucunun görülmesi için çalışanlarına tarafsız, açık ve güvenilir bilgilerin sunulmasını gerektirmektedir.

1.2.6. Liderlik ve Gizlilik İlkesi

Çağdaş işletme yönetiminde genellikle açıklık ilkesi benimsenmekte ve önerilmektedir. Gizlilik ilkesi açıklık ilkesi ile çelişkili görünmektedir; fakat özellikle muhasebe ve personel işlerinde belirli konularda gizlilik ilkesinin uygulanması gerekmektedir²⁹.

Gizlilik ilkesinin muhasebe ve personel işleri gibi bazı konularda uygulanması gerekmektedir. Gizlilik ilkesi ilk bakışta açıklık ilkesiyle zıt görünmektedir; fakat iş görene ait dosya ya da belgelerin gizli tutulması gerekmektedir.

Kurumların personeline ait kişisel bilgileri saklı tutması gerekmektedir. Sicil dosyaları, personelin özel bilgileri, personel değerlendirmeleri ve disiplin cezaları kurumla personel arasında kalmalı ve kişiye özel olarak gizli tutulmalıdır.

Gizlilik ilkesi her ne kadar açıklık ilkesiyle çelişir gibi gözükse de bu ilke işveren ve çalışan arasındaki hakların korunmasını ve işletmenin tarafsız biçimde işletilmesini sağlamaktadır. İşveren ve çalışan arasındaki bir bilginin üçüncü bir kişiye aktarılması rahatsızlık vermektedir. Bu da kurum içindeki çalışma koşullarını olumsuz yönde etkilemekte çalışanlar arasında haksız rekabete neden olmaktadır.

²⁷ Neslihan Okakın, *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, ss. 52-55.

²⁸ Neslihan Okakın, a.g.e., s. 52-55.

²⁹ Türkan Argon ve Altay Eren, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara,2004, ss. 23-25.

1.2.7. Liderlik ve Güven Ortamı

Kurumların personeline ait kişisel bilgileri saklı tutması gerekmektedir. Sicil dosyaları, personelin özel bilgileri, değerlemeleri ve disiplin cezaları kurumla personel arasında kalmakta ve kişiye özel olarak gizli tutulmaktadır³⁰.

Gizlilik ilkesi her ne kadar açıklık ilkesiyle çelişir gibi gözükse de, bu ilke işveren ve çalışan arasındaki hakların korunmasını ve işletmenin tarafsız biçimde işletilmesini sağlamaktadır. İşveren ve çalışan arasındaki bir bilginin üçüncü bir kişiye aktarılması rahatsızlık vermektedir. Bu da kurum içindeki çalışma koşullarını olumsuz yönde etkilemekte, çalışanlar arasında haksız rekabete neden olmaktadır.

1.2.8. Liderlik ve Katılımcılık İlkesi

Sorunları çözme ve devamlı iyileştirmede, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışanların gönüllü olarak desteklerinin sağlanması için kararlara katılım ilkesinin önemi büyük önem taşımaktadır³¹.

Katılımcılık, çalışanların karar mekanizmasına ve yönetim sürecine temsil yoluyla ya da doğrudan dâhil olmaları anlamına gelmektedir. Bu ilke, örgütün sorunlarını çeşitli yönleriyle gündeme getirmekte, örgütün gelişmesine katkıda bulunmakta, ayrıca bireysel ve toplu olarak çalışanların şirketin çıkarlarını korumasını ve geliştirmesini sağlamaktadır.

Örgüt ve vatandaş ilişkilerinin güçlendirilmesi iyi yönetim açısından önem taşımaktadır. Bilgiye erişim, müzakere, iletişim, sosyal diyalog ve aktif katılım iyi yönetimin şartlarından bazıları olarak gösterilmektedir³².

Katılımcılık kavramı, çalışan şirket ilişkilerinin geliştirilmesi yönündeki çabalar sonucu ortaya çıkmaktadır. Katılımcılık ilkesiyle, hem iş gören hem de işletme açısından olumlu sonuçlar yaratılmaktadır. İş görenlere kararlara katılma imkânı tanınması, onların özgüvenlerini yükseltmektedir. İşletmelerde büyük önem taşıyan iş görenlerin fikirlerinden yararlanan yönetim anlayışı, daha gerçekçi kararlar alınmasını ve böylece işletmenin verimliliğinin artmasını sağlamaktadır.

³⁰ Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 1999, ss. 56-58.

³¹ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 34-36.

³² Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankan Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 78-80.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TÜRLERİ VE LİDERLİK TEORİLERİ

2.1. LİDERLİK TÜRLERİ

Bu kısımda, geleneksel liderlik türleri ve çağdaş liderlik türleri konularına yer verilecektir.

2.1.1. Geleneksel Liderlik Türleri

Geleneksel liderlikte ve başarıda, akli, kalbin üzerinde tutan bir anlayışın hâkim olduğu düşünülmektedir ve bu liderlik anlayışında duygulara pek yer verilmemektedir. Geleneksel liderlik, başarıyı, akli ve mantığı kalbin üzerinde tutmayı benimsemiş bir liderlik türü olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik anlayışı duyguları önemsememektedir. Geleneksel olarak liderlik anlayışı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçlar doğrultusunda onları harekete geçirmek için gerekli nitelik ve yeteneğe sahip olmak olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel liderliğin özellikleri, aşırı iş bölümü, baskın bir otorite, herkes için geçerli aynı kurallar, üstlerin astlara olan otorite kurma isteği, sadece kuralların geçerli olduğu bir çalışma ortamı olarak sıralanmaktadır³³.

Geleneksel liderlik anlayışında, kazan-kaybet olgusu, gruplaşma, korku ve kontrole dayalı bir yönetim tarzı benimsenmektedir. Bu durum liderin ve iş görenlerin verimini olumsuz yönde etkilemektedir. Sürekli değişen ve yenilenen rekabet ortamında, örgütün ve liderin geniş görüşlü ve çalışanı motive eden bir tutum sergilemesi şirket verimini arttırmaktadır.

2.1.1.1. Otokratik Liderlik

Otoritenin liderde toplandığı liderlik tipine otoriter veya otokratik liderlik denilmektedir. Çalışanlarla lider arasındaki iletişim tek yönlü olup, yalnızca liderin emirleri iletilmektedir. Bu nedenle olumsuz bir liderlik tipi olarak görülmektedir.

Liderin tek ve egemen olduğu liderlik türüne otokratik liderlik denilmektedir. Grubun, liderin otoritesinden korkması, lider için güçlü bir motivasyon oluşturmaktadır. Grupta bütün kararları veren sadece lider olduğu için, karar alma süreci çok hızlı olmaktadır. Liderin çok katı ve sert olmasından dolayı çalışanlarda motivasyon düşüklüğü yaşanmaktadır. Bu otokratik liderliğin olumsuz özelliği olarak görülmektedir. Lider gerekli yönlendirmeleri yaptığı için, çalışanların herhangi bir başarısının olmaması sorun yaratmamaktadır.

³³ http://www.academia.edu/7418522/Liderlik_kuramlar%C5_liderlik, (Erişim Tarihi: 30.12.2014).

2.1.1.2. Demokratik Liderlik

Demokratik/katılımcı liderlik türünde lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyondaki karar alma süreçlerinde çalışanların katılımını desteklemekte ve çalışanları teşvik etmektedir³⁴.

Çalışanlara rehberlik ve öncülük eden, organizasyondaki, karar alma sürecinde çalışanların katılımını destekleyen ve çalışanları teşvik eden liderlik türüne demokratik liderlik denilmektedir.

Demokratik lider, beraber çalıştığı kişilerin aktif katılımcılar olmasını istemektedir. Kararları çalışanlara danışarak ve onların fikirlerine başvurarak almaktadır. Demokratik liderler, çalışanlar üzerinde otorite kurmak yerine, denetim görevini yerine getirmektedirler. Lider, grupta yardımlaşmayı teşvik etmekte böylece yüksek motivasyon ve performans sağlamaktadır.

2.1.1.3. Tam serbestlik Liderliği

Serbest bırakıcı lider, izleyenlerini kendi haline bırakan, her izleyenin kendisine verilen kaynaklara göre amaç, plan, program yapmasına imkân tanıyan liderlerdir. Bu tip liderler, yetkiyi astların kullanmasına izin vermekte dolayısıyla yetkiye tam sahip çıkmamaktadırlar. Çalışanlarını kendi haline bırakan, her çalışanın kendisine verilen kaynaklara göre amaç, plan, program yapmasına imkân tanıyan liderlik türüne serbest bırakıcı lider denilmektedir. Yetki çoğunlukla astlarda olmakta, lider yetkiye tam olarak sahip çıkamamaktadır³⁵.

Tam serbestlik liderlik tarzında, çalışanlar kendilerini yetiştirip sorunlara en iyi çözüm bulma konusunda uzmanlaşmaktadır. Tam serbestliği benimsemiş bir grupta, liderin asıl görevi kaynak sağlamak olarak görülmektedir. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüş bildirmektedir. Tam serbest yönetim anlayışını benimseyen liderler sorumluluktan kaçmaktadırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitmekte ve motive etmektedirler.

2.1.2. Çağdaş Liderlik Türleri

Yönetim alanında yapılan güncel çalışmalar liderlik tarzlarındaki geleneksel modellerin yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmış ve yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu yeni veya modern teoriler; daha önce üzerinde fazla durulmayan liderlik sürecinin farklı yönlerini ele almıştır. Yönetim alanında yapılan yeni ve güncel çalışmalar, geleneksel liderlik modellerinin yeterli olmadığını göstermekte ve çağdaş

³⁴ Erkan Taşkiran, "Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Eğilimleri: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmeler", *Anatolia: Turizm araştırmaları Dergisi*, Ankara, 2006, ss. 37-52, s. 40.

³⁵ İskender Çalman ve Hasan Tağraf, "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Erzurum, 2009, ss. 18-35, s. 23.

liderlik teorilerini ortaya çıkarmaktadır. Bu modern teoriler, liderlik sürecini farklı ve yeni boyutlarıyla incelemektedir.

“Liderlik” kavramı sosyal bir olgu olma özelliği göstermekte ve değişimden etkilenip yenilenmektedir. Liderlik insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. Yaşanan değişimler, liderin başarılı olmasının temel şartını, etkilediği gruptaki iletişimin ve sosyal etkileşimin yapıcılığına odaklanmaktadır. Model bir lider, çevresindeki mevcut koşullara cevap verecek esnekliğe sahip ve bir bütün olarak grubu değişen durumlara hızla uyarlamada yardımcı bir şekilde destek sağlamaktadır.

2.1.2.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderlik, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzıdır. Örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel gereksinimlerin giderilmesi yoluyla çalışanların motivasyonunun sağlanmasını içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı liderlik tarzına etkileşimci liderlik denilmektedir³⁶.

Etkileşimci liderlikte, lider ile çalışanlar arasındaki ilişki karşılıklı alışveriş ilişkisi içermektedir. Çalışanlar, liderlerinin isteklerine uygun bir biçimde hareket ettiklerinde belirli sosyal ve ekonomik çıkarlar elde etmektedirler. Etkileşimli liderlik biçiminde davranış sergileyen liderler yetkilerini, çalışanları ödüllendirme biçiminde kullanmaktadır. Etkileşimci liderler, geçmişten gelen faaliyetleri iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih etmektedirler.

2.1.2.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü lider, çalışanlarının, yeteneklerinde değişimler yapabileceğine ve yaptıkları işlerin daha iyisini yapabileceğine inandırmaktadır. Bu sayede çalışanlara vizyon kazandırmakta ve ek misyonlar yüklemektedir. Çalışanları motive etmeyi amaçlayan bu liderlik tarzına dönüşümcü liderlik denilmektedir³⁷.

Dönüşümcü liderlik etkin olarak değişimi başlatmakta, bu değişim için rehberlik edecek ileri görüşlülüğü oluşturmakta ve değişim için duyulan ihtiyacı belirlemektedir. Bu liderlik tarzında lider, izleyicilerin ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştirmektedir. Dönüşümcü liderin amacı, hedefleri, değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirerek çalışanları üstün performansa ulaştırmaktır. Dönüşümcü liderlik, geleceğe ve yeniliğe dönüktür ve çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri üzerinde durulmaktadır.

³⁶ Füsün Acar, “Duygusal Zekâ ve Liderlik”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Kayseri, 2002, ss. 53-69, s. 57.

³⁷ Fred Luthan, *Organizational Behavior*, Irwin Mc. Grow-Hill Comp, New York, 1998, ss. 94-98.

2.1.2.3. Öğrenen Liderlik

Öğrenen liderlikte bilgi ve öğrenmek öne çıkmaktadır. Bu liderlik tarzında lider, çalıştığı kurumun amaçlarını öğrenip bu bilgiyi çalışanlara aktarmaktadır. Öğretimsel liderliğin çıkış noktası olarak öğretimin geliştirilmesi gösterilmektedir³⁸.

Öğretimsel liderlik, iyi bir çalışan yetiştirme ve çalışma ortamını daha tatmin edici ve verimli bir hale dönüştürmeyi ifade etmektedir. Öğretimsel liderlik daha çok okul yönetimine uygun olarak geliştirilmektedir. Öğrenen lider, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını bilmekte ve bunları karşılayabilmektedir. Öğrenen lider, bir vizyona sahiptir. Hedeflerin herkes tarafından anlaşılmasını ve benimsenmesini amaçlamaktadır.

2.1.2.4. Süper Liderlik

Süper liderlik, örgüt içindeki her bireyin lider olarak görüldüğü bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Her birey kendisinin lideri olduğu için öğrenme liderliği ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Süper liderlikte sorumluluk ön planda tutulmaktadır. Çalışanların içinde var olan kendine has liderlik etme enerjisini ortaya çıkarmak yoluyla gerçekleşmektedir³⁹.

Süper liderlik, başkalarını yönetmekten sorumlu insanlar için geçerli olmaktadır. Süper lider, başkalarının kendi kendilerine liderlik yapmaları için onları yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Süper lider, iş görenlerin kendi kendilerine lider olmalarına imkân sağlayacak şekilde sistemi kurmakta ve uygulamaktadır.

2.1.2.5. Vizyoner Liderlik

Geleneksel olarak karar almada kurallar ve değerlere önem verilirken vizyoner liderlik kavramı değişim üzerine yoğunlaşmaktadır. Vizyoner liderlik olağan yapıyı değiştirmeyi ve çalışanları bu yönde değiştirmeyi amaçlamaktadır. Vizyoner liderlik çevresel ve örgütsel etkenlere göre değişmektedir⁴⁰.

Vizyoner bir lider, olayları diğer liderlerden farklı algılamaktadır. Bu liderler, örgütlerin geleceği için, geleceğe dönük planlar yapabilme ve bu planları uygulayabilme yeteneğine sahip kişiler olarak gözlemlenmektedir. Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilmektedir. Lider, örgüt için tasarladığı geleceğe dönük planlarını örgütün bütün birimlerine iletebilmektedir. Vizyon sahibi bir lider değişime açık olmaktadır.

³⁸ Vehbi Çelik, *Okul kültürü ve Yönetimi Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, ss. 77-79.

³⁹ Baltaş, a.g.e., s. 84-87.

⁴⁰ Gürsel Aytaç, *Çağdaş Türk Romanları Üzerine İncelemeler*, Gündoğan Yayını, Ankara, 1990, ss. 21-25.

2.1.2.6. Karizmatik Liderlik

Bir liderin çalışanlarıyla iletişim halinde olması ve iyi bir dinleyici olması iyi bir lider olduğunu göstermektedir. Lider çözüme odaklanmakta ve sorunu tarafsız davranarak çözmektedir. Sağlam bir kişilik birçok insanı arkasından sürükleyebileceği için liderin kişiliği önemli bir yer tutmaktadır⁴¹.

Kendi yetenek ve kişiliklerinin gücüyle çalışanların üzerinde etki oluşturan, onların ihtiyaçlarını anlayan, çalışanlar için vizyon oluşturan, kendine güveni yüksek olan liderlik tarzı, karizmatik liderlik olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderlerin ikna yetenekleri üst seviyededir. Kriz durumlarında olağanüstü çözümler geliştirebilen, kararlı, cesur kişiler olarak görülmektedir.

2.1.2.7. Kültürel Liderlik

Kültürel liderliğin etkinliği örgüt kültürünün devamlılığına, güçlü bir örgüt kültürü oluşmasına ve demokratik bir yönetim anlayışının benimsenmesine bağlıdır denilmektedir. Kültürel liderler, örgütteki inançları ve değerleri kontrol etmektedir. Kültürel lider örgüt kültürünün var olmasını sağlamaktadır. Kültürel liderlik etkili bir liderlik ölçütü olarak görülmektedir⁴².

Lider, bulunduğu örgüte yeni anlamlar katan bir kültür ögesi olarak tanımlanmaktadır. Kültürel lider, örgütsel kültürü kurmaya ve geliştirmeye yönelik bir liderlik biçimi olarak görülmektedir. Kültürel lider sayesinde iş görenler, kendilerine daha uygun bir örgüt kültüründe çalışmaktadır. Paylaşılan bir kültür oluşturmak kültürel liderin görevi olarak görülmektedir. Örgüt kültürünü daha çekici bir hale getirmesi, kültürel lideri başarılı hale getirmektedir. Örgüt kültürüne yeni değerlerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışını gerektirmektedir.

2.1.2.8. Güçlendirici Liderlik

Değişen yeni çevre koşullarına daha iyi uyum sağlayabilmek ve verimi arttırmak için personel güçlendirme anlayışı son yıllarda birçok işletme tarafından uygulanmaktadır. Lider, yönetsel uygulamalar açısından çalışanlarını güçlendirmek için, gücünü çalışanlarıyla paylaşmaktadır.

Liderin davranışları, çalışanların güçlenme algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Lider, çalışanlarına kendi işleriyle ilgili daha çok sorumluluk vererek onları güçlendirmektedir. Güçlendiren liderlik anlayışıyla, verim artışı, maliyet düşüşü ve karar verme sürecinde meydana gelen kısıtlanma sayesinde çevre koşullarına daha kolay uyum sağlama gibi faydalar sağlanmaktadır. Güçlendiren liderlik anlayışında karar veren ile işi yapan arasındaki fark ortadan kalkmaktadır.

⁴¹ Berberoğlu, a.g.e., s. 57-59.

⁴² Tony Bush, *Theories of Educational Management*, P.C.P Publishing Ltd, University of Leicester, Leicester, 1995, ss. 145-149.

2.2. LİDERLİK TEORİLERİ

Bu kısımda, klasik liderlik teorileri ve durumsal liderlik teorileri konularına yer verilecektir.

2.2.1. Klasik Liderlik Teorileri

Bu kısımda, Ohio State liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Likert'in sistem 4 modeli, Mc Gregor'un X-Y teorisi, K. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi modeli ve Harvard Üniversitesi araştırması konularına yer verilecektir.

2.2.1.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur:

1. Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.

2. Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

Kişiyi dikkate alma ya da anlayış, bir kişinin karşılıklı güvene, personelin fikirlerine saygı ve düşüncelerine ilgi gösterme arttıkça personellerin performansında artma gözlenmektedir⁴³.

Lider iş gören merkezli ve katılımcı ise, iş görenlerin şikâyetlerinin ve işgücü devri oranlarının en düşük, iş tatmininin ise en üst düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır. Eğer lider iş merkezli, yapıyı harekete geçiren (initiating structure) bir liderse, aynı konularda daha başarısız bulunmuştur. Bu nedenle en etkili liderler iş gören merkezli, katılımcı (demokratik) olanlardır.

2.2.1.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmaktadır. Kişiyi yönelik davranış, işe yönelik davranış.

İşe yönelik lider, grup üyelerinin (izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış göstermektedir. Buna karşılık kişiyi yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış sergilemektedir.

2.2.1.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert, Michigan araştırmalarının devamı olarak, önderlik davranışlarını dört ana başlıkta toplamıştır. Sistem 1. Sömürücü-Otoriter Önderlik, Sistem 2.

⁴³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, Beta Basın Yayımları, İstanbul, 1993, ss. 36-42.

Yardımsıver-Otoriter Önderlik, Sistem 3. Katılımcı Önderlik, Sistem 4. Demokratik Önderlik

Sistem 1 tarzında lider, astlarına güvenmemekte ve tüm kararları kendisi almaktadır. Sistem 2 tarzında lider, astlarına az da olsa güven duymakta, aşağıdan yukarıya iletişime biraz olanak tanımakta, cezalandırma ve korkutma yanında ödüllendirme yolu ile de astlarını güdülemektedir. Sistem 3 tarzında lider, astlarına tam olmasa da büyük ölçüde güvenmekte kararlara katılımları olanak ve özgürlüğünü tanımakta; karar alırken onların fikirlerini dikkate almakta ve kullanmaktadır. Liderin astlarına güveni tamdır, bu nedenle, kararların ortaklaşa alınması söz konusu olmaktadır.

2.2.1.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Mc Gregor 'a göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanmaktadır. Bunlar X teorisi ve Y teorisi olarak adlandırılmaktadır.

X ve Y Teorilerinin özünde, bir organizasyondaki insan ilişkilerinin önemi bulunmaktadır.

X Teorisi; Klasik Yönetim anlayışını temsil etmektedir. Otoriter yapıdadır ve çalışanlara güvenmek yerine onları denetlemeyi öngörmektedir.

Y Teorisi; Neo-Klasik Yönetim anlayışını temsil etmektedir. Daha katılımcı ve çalışanlara önem atfeden bir yapıda olmaktadır.

İletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y Teorisi Yaklaşımının benimsenmesi organizasyon performansının artırılmasında etkinliği sağlamaktadır.

2.2.1.5. K. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

Büyük ölçüde örgüt geliştirme (Organization Development-OD) ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlerin davranışlarında ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamaktadır. Bunlar üretime yönelik olma (concern for production), kişiler arası ilişkilere yönelik olma (concern for relationships) boyutları olarak tanımlanmaktadır.

Her boyut da bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmaktadır. Bunun sonucu olarak bir matris elde edilmektedir.

Yatay eksen üretime yönelik olma, dikey eksen kişiler arası ilişkilere yönelik olma baz alınacak olursa 9,1 tipi bir yönetici üretime ve işe son derece önem veren, fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade etmektedir.1,9 tipi bir yöneticinin önem verdiği ve duyarlı olduğu konu ise astların hisleri ve memnun olmalarıdır.5,5 tipi ise hem üretime hem de kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren bir lider tipini ifade etmektedir.

2.2.1.6. Harvard Üniversitesi Araştırması

Bales kompleks iletişimlere çözümleyecek yapıda bir sistem elde etmektedir. Bu sistemde her iletişim 12 kategoriden birine yerleştirilmektedir⁴⁴.

Bales iki tip lider davranışı olduğunu öne sürmektedir. Bunlar İşin tamamlanması merkezli davranışlar ve kişiler arası ilişkilere yönelik davranışlar olarak adlandırılmaktadır.

Bales, karmaşık iletişimlere az sayıdaki sınıf ya da kategori içinde çözümleyebilecek bir etkileşim biçimi analizi geliştirmektedir. Bales, sözlü ya da sözsüz her iletişimi 12 kategoriden birine yerleştirmektedir.

2.2.2. Durumsal Liderlik Teorileri

Bu kısımda, Fiedler'in etkin liderlik teorisi, House'ın liderliğin yol-hedef teorisi, Vroom-Yetton-Jago'nun normatif karar modeli, Hersey-Blanchard'ın durumsal ve liderlik modeli konularına yer verilecektir.

2.2.2.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Fiedler'e göre, liderin izleyiciler üzerinde etkin olabilmesi ortamlara bağlı olmaktadır. Robert House ve öğrencilerini tarafından ortaya atılan yol-hedef kuramına göre performansı iş tatmini ve motivasyon etkilemektedir⁴⁵.

Fiedler, liderin bireysel özelliklerini ve liderin ortam için uygun olup olmadığını araştırmaktadır. Fiedler, liderin temel kişilik özelliklerini tanımlarken, özel olarak ilişkiye güdülenmiş lider terimini kullanmaktadır. Fiedler 2 tip lider olduğunu öne sürmektedir.(işe yönelik-davranışa yönelik)

2.2.2.2. House'ın Liderliğin Yol-Hedef Teorisi

Yol-amaç teorisi liderlerin hedeflerine giden yollarda performansı ve iş tatmini nasıl artıracığı konusuna değinmektedir⁴⁶.

Yol-amaç modeli, liderin farklı durumlarda farklı davranış görüntüleri göstereceğini ileri sürmektedir. Araştırmacılar, liderlerin iki önemli fonksiyona sahip olduklarını ileri sürmektedirler. Liderin davranışının astlar tarafından kabul görmesi, ancak bu davranışın tatmin edici olmasına ve onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna bağlı olmaktadır.

2.2.2.3. Vroom-Yetton-Jago'nun Normatif Karar Modeli

Yöneticiler faaliyetlerini sürdürürken, içinde bulunan duruma yönelik olarak karar vermek zorundadırlar. Liderlik tarzını belirleyen faktörlerin ise içinde bulunan şartlar olduğu belirtilmektedir. Liderlik tarzının belirlenmesine yönelik karar ağacı modeli akış diyagramı geliştirilmiştir.

⁴⁴ Tamer Bolat, *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara, 2008, ss. 8-15.

⁴⁵ Tamer Keçecioğlu, *Lider Ve Liderlik*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, ss. 58-63.

⁴⁶ Uğur Zel, *Kişilik Ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, ss. 37-45.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON VE MOTİVASYONA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR

3.1. MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYONUN ÖNEMİ VE MOTİVASYONUN TEMEL BİLEŞENLERİ

Bu kısımda, motivasyon kavramı, motivasyonun önemi, motivasyonun temel bileşenleri konularına yer verilecektir.

3.1.1. Motivasyon Kavramı

Çalışma hayatı içerisinde iş ile birey arasında bir etkileşim olmaktadır. Motivasyon kavramı çalışanların yaptıkları işle ilgili olan, pozitif etkileşimleri olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon bireylerin işyerlerinde istekli bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır⁵¹.

Çalışanların gereksinimlerinin karşılanması ve onları çalışmaya özendirmek için motivasyon kavramı ortaya çıkmaktadır. Motivasyon, çalışanların verimliliğini arttırmakta ve gereksinimleri analiz etmektedir. Motivasyon harekete geçiren güç olarak da bilinmektedir.

3.1.2. Motivasyonun Önemi

Teknolojinin hızla gelişmesine karşın işletmelerde çalışanların motivasyonu her zamanki yerini korumaktadır. Örgütsel çevrenin değiştiği ve rekabetin önem kazandığı bu çağda örgütlerin başarılı olabilmelerinin temel dayanağı insan kaynağı olarak görülmektedir. Bu nedenle insan kaynağı örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilmektedir. Çalışanların bireysel potansiyellerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları için, onların maddi ve manevi motivasyon araçlarıyla desteklenmesi gerekmektedir⁵².

Motivasyon kişisel bir olgu olmakla beraber tüm bireylerin birbirinden farklı olduğu kabul edilmektedir. Motivasyon çok yönlüdür, kişiyi içten ve dıştan etkileyen güçlerle ilgisi olduğu düşünülmektedir. Motivasyon, çalışanları amaçlanan hedeflere doğru aktif bir şekilde yönlendirebilmektedir. Çalışanların istekle ve hevesle çalışmaları işletmenin devamlılığını sağlamaktadır.

3.1.3 Motivasyonun Temel Bileşenleri

Motivasyonun birden çok bileşeni olduğu bilinmektedir. Çalışanların öğrenme sürecinde, bilişsel ve davranışsal bileşenler kadar motive edici bileşenler de etkili olmaktadır. Öz düzenlemeli öğrenme sürecinin yönetilmesinde, öz düzenleme

⁵¹ Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel, Bursa, 2006, ss. 18-25.

⁵² Celalettin Serinkan, *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi, Liderlik ve Motivasyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 2008, ss. 85-88.

stratejileri ve bu stratejilerin kullanılmasını sağlayan motive edici inançların önemine dikkat çekilmektedir⁵³.

Motivasyonun bileşenleri, kişileri motive eden faktörleri belirlemekte ve yöneticilere, kişilerin motivasyonunun sürdürülmesi konularında yardımcı olmaktadır. Bu bileşenlerden bazıları çalışanların ihtiyaçlarını ele alırken bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan faktörlere ağırlık vermektedir.

3.1.3.1 Örgütsel Hedefler

Motivasyonun şirket yararına kullanılması ve yönetsel başarıya katkı sağlayıcı sonuçlar vermesi için bireyin sarf edeceği efor, belli örgütsel hedeflere yöneltilmektedir. Bu yönelme motive edici bazı özendirme araçları vasıtasıyla yapılmaktadır. Böylece motive olmuş iş görenin eforu hem bireyin ihtiyaçlarına hem de örgüt hedeflerine hizmet etmektedir⁵⁴.

Çalışanlar; örgütün amaçlarına ulaşmasında, rekabet üstünlüğü sağlamada ve çevresel unsurların beklentilerini karşılamadaki çabaları nedeniyle örgütün en önemli varlıklarından biri olmaktadır. Yöneticinin görevi, aktif bir örgüt yaratmak, örgütsel performansı yükseltmek, iş görenlerin etkin bir şekilde çalışması için onların motive olmalarını sağlamaktır.

3.1.3.2. Bireysel İhtiyaçlar

İnsanlar istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmedikçe bir iç dengesizlik ve gerilim hali ortaya çıkmaktadır. Tatmin edilmeye muhtaç olan gereksinimler, bireyi bu yönde harekete geçirici özelliğe sahiptirler. Tatmin edilmemiş bir ihtiyaç motivasyonun çıkış noktasını oluşturmaktadır. Tatmin edilmiş bir ihtiyacın bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkisi olmamaktadır⁵⁵.

Motivasyon sürecinin başlangıcı bireyin ihtiyaçları olarak belirlenmiştir. Bir ihtiyaç ortaya çıktığı zaman, birey bu ihtiyacı karşılamak istemekte ve itici bir güçle uyarılmaktadır. İç ve dış etkilerle uyarılan birey çeşitli biçimlerde davranışlara yönelmektedir. İhtiyaçlara karşı duyduğu isteğin doyumu motivasyonun kaynağı olarak görülmektedir.

3.1.3.3. Efor

Tatmin edilmemiş gereksinimleri olan ve bunları karşılamak isteyen bireyin içinde bulunduğu fiziksel ve psikolojik gerilim hali bireyin belirli davranışlar sergilemesine neden olmaktadır. Belli bir hedefe yönelmiş olan bu bireysel eyleme

⁵³Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları*, Mercek Yayınları, Ankara, 2000, ss. 48-51.

⁵⁴Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 78-82.

⁵⁵İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996, ss. 28-33.

efor adı verilmektedir. Birey ihtiyacını giderene kadar bu eyleme devam etmektedir⁵⁶.

İhtiyaçların ortaya çıkardığı hedef, çevresel faktörler tarafından ya da kişinin kendisi tarafından belirlenirken, hedefin insan vücudunda davranışı gerçekleştirecek enerjiyi ürettiği bilinmektedir. Enerjinin üretilmesi harekete geçmek için yeterli olmayıp içten gelen bir itme gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Kişiyi harekete geçiren bu enerji efor olarak adlandırılmaktadır.

3.2. MOTİVASYON STRATEJİLERİNDE KULLANILAN MOTİVE EDİCİ ARAÇLAR

Bu kısımda, ekonomik motive ediciler, psiko-sosyal motive ediciler, örgütsel ve yönetsel motive ediciler konularına yer verilecektir.

3.2.1. Ekonomik Motive Ediciler

Bu kısımda, ücret artışı, primli ücret, kâra katılma konularına yer verilecektir.

3.2.1.1. Ücret Artışı

Verimlilik ile ücretler arasındaki ilişki incelendiğinde iş gücü verimliliğinin önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Performans artışı ile ücret artışı arasında ilişki olması çalışanları işe ve şirkete bağlayan önemli faktörlerden biri olarak düşünülmektedir. Verimliliğin artması maliyeti düşürmektedir. Verimliliği yüksek olan kuruluşlar çalışanlarına daha iyi maaş, zam ve ikramiyeler vermektedir⁵⁷.

Ücret artışı, terfi ya da performansa dayalı olarak yapılmaktadır. Yüksek verim sağlamak için ücret artışının ne zaman ve hangi ölçüde yapılacağını belirlemek önemli bir faktör olarak görülmektedir. Ayrıca ücret artışı etkisinin ne kadar süreyle devam edeceğini anlamak gerekmektedir.

3.2.1.2. Primli Ücret

Çalışanların uzun saatler çalışması, ekstra performans göstermesi, işletmedeki iş kazalarının artmasına veya kusurlu ürün sayısının artmasına sebep olmaktadır. Prim sistemi genellikle parça sistemi ile çalışan işletmelerde ya da ücretlendirmenin saate bağlı olduğu işletmelerde görülmektedir. Bu sebeple prim ücreti bu tür işletmelerde performansta artışa yardımcı olmaktadır⁵⁸.

Performansa dayalı ücretlendirme ve ekonomik ödüllerin, çalışanları şirket performansına bağlayan bir sistem olduğu bilinmektedir. Primli ücret, çalışanların gösterdiği performans ve yeterliliklere göre belirlenmektedir. Primle teşvik edilen üretimin hızı artmaktadır. Prim ücretlerinin çalışanların sınırlarını zorlamayacak şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

⁵⁶Duygu Altuğ, *Örgütsel Davranış*, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara: 1997, ss. 78-83.

⁵⁷Öznur Aşan, *Motivasyon: Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, ss. 48-50.

⁵⁸Hüseyin Yılmaz, "İşletmelerde Takım Çakışması Yoluyla Motivasyon", *Standart Dergisi*, 1999, ss. 15-32.

3.2.1.3. Kâra Katılma

Motivasyonu arttırmak amacıyla işletmenin çalışanlarına karı paylaşması geçmişten günümüze süregelmektedir. Bu sistem prim sistemine göre daha avantajlı olmaktadır. Önem verilmesi gereken hususlar kârın hangi koşullar altında ne zaman ve kimlere dağıtılması gerektiğine karar vermektedir⁵⁹.

Kâra katılma iş görenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltmektedir. İşletmelerin dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünü, bu kârın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan çalışanlara dağıtması sistemin özünü oluşturmaktadır. İşletmede çalışanların kâra katılmaları, iş görenlerin performanslarını yükseltmeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

3.2.1.4. Ekonomik Ödüller

Ekonomik ödüller iş gücüyle doğru orantılı olarak dağılmaktadır ve kısa zamanda ödülün verilmesine önem göstermek gerekmektedir. Ödülün istenilen hedefe ulaşması için zaman önemli olmaktadır. Bu ödüllendirme tipi birçok işletme tarafından çalışanları motive etmek amacıyla uygulanmaktadır⁶⁰.

Yöneticilerin iş görenlerden bekledikleri davranışlar gerçekleştiğinde onları parasal ödüllerle teşvik etme yoluna gittikleri görülmektedir. Eğer bu ödüller, iş görenlerin ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmişse motive edici etki yapmaktadır. Önemli bir yenilik, yaratıcı bir fikir, yetenek, yüksek performans, kalite, düşük devamsızlık ve kaza oranları gibi olumlu unsurlar, ekonomik değer taşıyan ödüller için gayet iyi sebeplerdir.

3.2.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Sosyal güvenlik ve emeklilik planları iş görenlerin performansını ve motivasyonunu arttırmakta, daha düzgün koşullar altında çalışmalarını sağlamaktadır⁶¹.

Sosyal güvenlik ve emeklilik planları; emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi, hayat boyu sürekli gelir sağlayacak ekonomik korunma biçimlerini içermektedir. Günümüzde kısmen mevcut hukuk çerçevesinde yasal birer zorunluluk haline getirilmiş olan bu kavramlar artık teşvik edici birer ödül olmaktan ziyade, iş görenlerin hakkı olduğu bilinmektedir. Buna rağmen örgüt yönetimleri bunları daha faydalı biçimlere sokup, motivasyon aracı olarak kullanma imkanına sahip olmaktadır.

⁵⁹Şeyma Batmaz, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi" *Standart Dergisi*, 2002, ss. 25-37.

⁶⁰Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa, 1998, ss. 79-82.

⁶¹Tınaz, a.g.e., s. 19-23.

3.2.2. Psiko-sosyal Motive Ediciler

Bu kısımda, bağımsız çalışma olanakları, değer-statü, özel yaşama saygı, sosyal uğraşlar, çevreye uyum, öneri sistemi ve ceza konularına yer verilecektir.

3.2.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları

Katı ve sert yöneticilerin olduğu, merkezi yönetim anlayışı benimseyen işletmelerde çalışan kişiler pek verimli olmazlar ve ilk fırsatta kendileri için yeni bir iş arayışına girerler. Çünkü iş hayatında bağımsızlık isteği kişinin doğasından gelen bir duygudur. İş görenler her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Üstlerin aşırı baskını altında çalışmak iş görenlerin istemedikleri bir durumdur⁶².

Otoriter yönetimin hâkim olduğu işyerlerinde, iş görenler yaratıcı yeteneklerini ortaya koyamamaktadırlar. Baskıcı ve otoriter yönetim, çalışanlar üzerinde olumsuz örgüt kültürü algısı oluşturmaktadır. İş görenler yaptıkları işten dolayı eleştirilmek değil övülmek istemektedirler. Yöneticilerinin beğenisi iş görenin daha iyi işler yapma isteğini desteklemektedir.

Örgütlerde, işi fiilen yapan kişiler, o işi yöneticiden daha iyi bilmektedirler. Bu yüzden hem işlerin en iyi şekilde yapılması, hem de personelin daha iyi motive olması amacıyla, personelin yapacağı iş ve işlemlerde, hizmet ve faaliyetlerde, ilgili personelin görüş ve önerileri mutlaka alınmalı ve personel ile birlikte karar verilmelidir. Kendilerine danışarak, sorarak emir ve karar verildiğinde o işi daha çok benimserler ve daha iyi yaparlar. Aksi takdirde tepeden inme emirlere ve emri vakilere tepki gösterirler; çünkü kendilerinin adam yerine konmadığını kabul ederler⁶³.

Çalışanların yönetimlerle ilgili kararlarda söz sahibi olması sağlıklı ve etkili kararlar alınmasını sağlamaktadır. Çalışanların görüşleri göstermelik olarak değil de gerçekten kararların demokratik nitelik taşıması için alınırca, iş görenlerin motivasyonunu arttırmada da etkili olacağı düşünülmektedir. Çalışanlara katılımlarının değerli olduğunun hissettirilmesi yüksek motivasyon kaynağı olmakta ve çalışanların işlerini daha çok sevmelerini sağlamaktadır. Motivasyonu yüksek olan iş görenlerin işe devamsızlıkları azalmakta ve performansları artmaktadır.

3.2.2.2. Değer ve Statü

İnsanlar, örgüt içinde “vazgeçilmez adam” veya “aranan adam” olmaktan, önemli sayılmaktan ve itibarlı olmaktan mutlu olur, gurur ve onur duyarlar. İşyerinde itibarlı olan kişi evde ve çocuklarının nezdinde de itibarlı olur. Çünkü örgüt içinde

⁶² Hüseyin Nail Pekel, İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Isparta, 2001, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

⁶³ Ömer Peker ve Nihat Aytürk, *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, 30-35.

statü sahibi olma, kişiye memleketinde, özel çevresinde ve kendi ailesinde bile saygı ve üstünlük kazandırır. Kişinin, örgütte üstlerinden, iş arkadaşlarından ve astlarından gördüğü itibar kişi için önemli bir motivasyon aracıdır⁶⁴.

Örgütler iş görenlerin maddi ihtiyaçlarını karşılamanın yanı sıra, onların toplum içindeki önem ve saygınlık gibi ruhsal ihtiyaçlarını da karşılamaktadırlar.

Çalışanlar için örgütte söz sahibi olmak, sosyal statü kazanmak ve güçlü olmak önemlidir. Çalışanlardan yüksek verim almanın bir yolu da statü sağlamaktır. Çalışanlara statü kazandırırken kurum için vazgeçilmez olduklarını hissettirmek gerekmektedir.

3.2.2.3. Özel Yasama Saygı

Çalışanların duygu ve düşüncelerinden yararlanmak ve kişiliğine saygı duymak gerekir. İş görenler işletmenin çıkarlarını, kendi özel yaşam ve çıkarları ile bir tutması olanağını arttırmak için gelecekle ilgili karar ve planların hazırlanmasında ve şimdiki sorunlarda astlara söz hakkı verilmeli böylece kişisel güvenleri arttırılmalıdır⁶⁵.

İş görenlerin özellikle kendi yaptıkları işlerde kararlara katılma isteği olmaktadır. Yöneticilerin iş görenlerin bu isteklerini karşılması, iş görenlerin işleri daha istekli yapmasını ve örgüte olan güvenlerinin artmasını sağlamaktadır. Aksi halde iş görenin örgüte bağlılığı giderek azalmaktadır. İş gören işine devam etse bile kendisini örgütün bir parçası olarak görememekte ve örgütten yabancılaşmaya başlamaktadır.

İş görenlerin manevi olarak örgüte bağlanmaları ve bunu davranışlarıyla da desteklemeleri sayesinde, kendi istekleriyle kurumun isteklerini özdeşleştirerek aidiyet duygusuyla hareket etmeye başlamaktadırlar. Bu aidiyet duygusuyla disiplinsizlikten kendilerini korumuş olmaktadır. Görev ve sorumluluklarının farkında olarak örgütü her zaman daha ileriye götürmeyi hedeflemektedirler. Çünkü örgüt için iyi bir gelecek iş görenler içinde iyi bir gelecek olacaktır. Bu anlayışla çalışanlar kendi çıkarları ile örgütlerinin çıkarlarını bir tutmaktadırlar.

Yöneticilerin, iş görenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılması ve bu sorunların çözüme bağlanması hususunda ellerinde bulunan her türlü olanağı kullanarak, yardıma hazır olmaları gerekmektedir. Şu halde, özel yaşama saygılı olma, sorunları çözümlenmekte astlar için sadık dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardımda bulunma iş birliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek de önemli bir husustur.

⁶⁴ Peker ve Aytürk, a.g.e., s.20-24.

⁶⁵ Eren, a.g.e., s.12-14.

Yöneticilerin çalışanlarına samimi bir şekilde ilgi göstermesi, onların özel hayatlarında veya iş hayatında karşılaştıkları sorunları gidermeye çalışmaları, çalışanların örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Kendilerine verilen değer karşısında kendilerini örgütün bir parçası gibi görmeye başlayacaklardır⁶⁶.

3.2.2.4. Sosyal Uğraşlar

Kararlara katılım, insani bir ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme isteğinin doyurulmasında motive edici, kontrol hislerini ve ait olma duygusunu geliştiren, çekişme isteğini azaltan ve bireysel sorumluluğunu artıran bir rol oynamaktadır⁶⁷.

Yöneticiler çalışanların kararlara katılmaları için onları yönlendirmeli, uygun ortam oluşturmalı ve desteklemelidir. Tecrübesine ve işle ilgili bilgi birikimine değer verilmesi çalışanların moralini yükseltmektedir. İş gören işine daha sıkı bağlanarak var gücüyle çalışmayı istemekte, kendisine gösterilen saygı ve değere karşılık yöneticisine ve örgüte karşı olumlu tavır sergilemeye başlamaktadır. Kişisel gelişimlerini artırıcı faaliyetlere yönelmektedirler.

Çalışanların kararlara katılımını ve iş görme kapasitelerini yüksek tutmayı başaran örgütlerde, otoriteye alt grup çalışanlarda dâhil edilmiş olmaktadır. Bu tür örgütlerde çalışanlar beklentilerini açık bir şekilde bildirmektedirler. Yöneticilerde onların ihtiyaçlarını gerçekleştirme noktasında çaba sarf etmektedirler. Bu durum çalışanların aidiyet duygusunu geliştirmekte, iş görenlerin kuruma bağlılıklarının artmasında motive edici bir unsur olmaktadır.

3.2.2.5. Çevreye Uyum

Sosyal ortama ayak uyduramayan içine kapanık olan iş görenlerin işletmede çok başarılı olmadığı gözlenmektedir. İş görenlerin çalıştığı fiziksel ortamın da, performansa ve motivasyona etkisi olmaktadır. Bu sebeple iş görenlerin çalıştığı ortam koşulları hakkında kendi fikirlerini söylemeleri önemli olmaktadır⁶⁸.

İş gören, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmaya çalışması gerekmektedir. Her grup yeni gelen kişiye karşı her zaman istekli davranmamakta, belirli süre ona yabancı gözle bakmakta ve bazen de baskı uygulamaktadır. Yöneticilerin yeni gelen ya da yer değiştiren iş görenlere her konuda yardımcı olması gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanlarına, gerekli ve yeterli bilgileri vermede, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamada aktif bir rol oynaması gerekmektedir.

⁶⁶ Pekel, a.g.e., s. 34.

⁶⁷ Pekel, a.g.e., s.37.

⁶⁸ Tınaz, a.g.e.,ss. 56-61.

3.2.2.6. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, kurumdaki iş görenin işle ilgili düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabilmelerini sağlamakta ve çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Öneri sistemi sayesinde çalışanlar, işletme hakkındaki fikirlerini, kişisel problemlerini, işe ilişkin tekliflerini yönetim kademelerine sunabilme imkânı yakalamaktadır⁶⁹.

Öneri sistemi çalışanların yaptıkları iş, çalıştıkları ortam, üretilen ürün veya hizmet gibi konularda mevcut sistemin iyileştirilmesi için verilen, uygulanabilir çözüm önerilerinin sistematik olarak toplanıp değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Öneri sistemi sayesinde işletmeler, çalışanların fikirlerinden yararlanmakta ve üretim, işletme, lojistik maliyetlerini düşürme, kaliteyi yükseltme, iş güvenliğini geliştirme imkânı kazanmaktadır.

3.2.2.7. Ceza

Ceza, uygun bulunmayan bir davranışı zayıflatmaya ve bu davranışın bir daha ortaya çıkmasını engellemeye yönelik negatif davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ceza yönteminin dargınlık ve düşmanlık gibi verimliliği düşürücü etkileri olmaktadır. Bu nedenle çalışanların disiplininin sağlanması için olumlu pekiştiriciler kullanılması uygun görülmektedir. Bir iş gören tembellik yapıyor, işe geç geliyor, işlerini aksatıyor ise yönetici bu iş göreni, uyarmayı, cezalandırmayı hatta işten çıkarmayı bile düşünebilmektedir. Ceza, iş görenin hoşlanmadığı ve istemediği bir davranışa maruz bırakılmasını içermektedir⁷⁰.

Ceza, toplumda korumaya değer görülen değerlerin ihlali halinde, toplumsal yaşamı olanaklı kılmak için gösterilen tepki olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların barış ve huzur içinde yaşamalarını sağlayacak hukuksal değerlerin korunması, bireysel hakların ihlaline ve çalışma ortamının bozulmasına neden olabilecek davranışlara engel olunabilmesi halinde sağlanmaktadır. Cezanın amacı, yapılan kötü davranışın kefaretinin ödenmesi ile adaleti sağlamaya çalışmaktır.

3.2.3. Örgütsel ve Yönetmelik Ediciler

Bu kısımda, hedef belirleme, yetki ve sorumluluk denkliliği, yetkilendirme ve delegasyon, kararlara katılma, yükselme olanakları, eğitim imkânları, yönetimde esneklik, esnek çalışma şartları, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, olumlu yönetim yaklaşımı, açık pazarlık yöntemi konularına yer verilecektir.

⁶⁹ Haluk Tanrıverdi ve Kutay Oktay, "Otel İşletmelerinde İş gören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Vakfı, Turizm Akademik Dergisi*, 2001, ss. 33-45.

⁷⁰ Keser, a.g.e., s. 85-86.

3.2.3.1. Hedef Belirleme

İş görenleri verilen hedeflere ulaşmaları konusunda heveslendirmek, onlarda anlamlı etkiler oluşturmakta, verim artışı sağlayarak işletmenin başarısına katkı sağlamaktadır. İşletmenin geneli ile birlikte birimlerine verilen hedefler, çalışanların bir plan ve program dâhilinde hedefi gerçekleştirmeye odaklanmalarını sağlamaktadır. Bu sayede yöneticiler ile iş görenler arasında bilgi paylaşımı da artmaktadır. Yöneticilerin koydukları hedeflerin anlamlı ve ulaşılabilir olması gerekmektedir⁷¹.

Hedef belirlemek, hayatın her alanında harekete geçmek ve başarılı olmak için kullanılacak etkili tekniklerden biri olarak bilinmektedir. Bir işletmenin herhangi bir bölümü için belirlenmiş hedefleri gerçekleştirebilmesi için o bölümde çalışan her çalışana hedefler belirlemesi gerekmektedir. Böylece yöneticiler ile iş görenler bir araya gelerek kendi paylarına düşen hedefler için neler yapmaları gerektiği üzerinde çalışmaktadırlar.

3.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği

Günümüzde yetki ve sorumluluk devri önemli bir kavram olarak görülmektedir. Değişen yeni rekabet ortamında, yüzlerce iş görenin çalıştığı bir işletmede yönetimin tek bir kişide toplanması artık görülmemektedir. Bu tür bir yönetim anlayışının kontrol mekanizması zayıf olmaktadır⁷².

Bazı örgütlerde otoriter ve merkezci yaklaşımların sonucu olarak, yetkilerin büyük bir kısmı üst karar mercilerinde toplanmaktadır. Bu mevkilerdeki yöneticiler sürekli olarak çalışanları sıkı bir denetim ve disiplin altında tutmaya çalışarak düzeni sağlamaya çalışmaktadır. Bunun sonucu olarak karmaşık bir yapıya neden olan yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkmaktadır.

3.2.3.3. Yetkilendirme ve Delegasyon

Yetkilendirme, bir örgütte otorite gücünün çalışanlara aktarılması olarak tanımlanmaktadır. Yetkilendirme, her birimdeki çalışanların sahip oldukları yeterlilikleri kullanarak inisiyatif alma ve sorun çözmeye yetkili kılınmaları ve çalışanların bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yetkinliğe kavuşturulmaları süreci olarak görülebilmektedir⁷³.

Yetki ve delegasyon, sonuç elde etmek için sorunların paylaşım süreci olarak görülmektedir. Bu sayede personel ve üst düzey yöneticiler için alınan ve verilen

⁷¹ Eren, a.g.e., s. 55-59.

⁷² Sercan, a.g.e.,s. 34-39.

⁷³ Gülbin Çakır, İş görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı değişkeninin İncelenmesi, Prof. Dr. Sevinç Köse, Manisa 2009, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

sorumlulukların, işletmeyi kendi işletmeleri gibi görüp çalışmalarını, başarılarından mutluluk duymalarını sağlayacağı ve işe devamsızlığı azaltacağı düşünülmektedir.

3.2.3.4. Kararlara Katılma

Çalışanların alınan kararlarda etkin bir rol oynaması önemli bir motivasyon kaynağı olarak bilinmektedir. Sıklıkla çalışanlar yönetenlerinin fikirleriyle hemfikir olmamaktadırlar. Bu sebeple çalışanlar alınan kararlardan memnun olmamaktadırlar⁷⁴.

Çalışanların yönetsel kararlarda söz sahibi olması işletmeyi benimseyici ve motive edici bir uygulama olarak görülmektedir. Çalışanların alınan kararlara katılmasıyla, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler güçlenmektedir. Bu durum alınan kararların daha hızlı yerine getirilmesini sağlamaktadır.

3.2.3.5. Yükselme Olanakları

Bütün çalışanlar, çalıştıkları kurum içinde gelecekle ilgili endişe duymaktadırlar. Terfi olabilecekleri bir ortam olmasını istemektedirler. Terfi etmek her çalışan için farklı bir anlam ifade etmektedir. Bazıları için terfi etmek ekonomik anlamda rahatlamak demekken bazıları için toplum içinde daha saygın bir yere gelmek anlamını taşımaktadır⁷⁵.

Çalışmasının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme şeklinde gören çalışanlar, manevi tatmini de yaşayarak daha gayretli çalışmaktadırlar. Ancak her çalışanın daha üst görevlere gelme isteğine karşın, örgüt hiyerarşisinde çalışanların bu isteklerinin tümünü karşılayacak kadar mevki bulunmamaktadır.

3.2.3.6. Eğitim İmkânları

Çalışanların işletmeler tarafından geliştirilmesi, eğitilmesi sık görülen bir motivasyon yöntemi olarak bilinmektedir. İşletmeler çalışanlarını geliştirmek ve motivasyonu arttırmak için belirli eğitim programları uygulamaktadırlar. İşletmede yapılan konferans, sempozyum gibi aktivitelerin çalışanlar üzerinde olumlu etkisi olmaktadır⁷⁶.

Eğitimin çalışanların ihtiyaçlarından biri olduğu kabul edilmektedir. Yükümlü olduğu işi en iyi şekilde yapma azmi olan her çalışan, kendi konusu veya kendi konusuyla bağlantılı diğer konular hakkında bilgi sahibi olmak, mesleki donanımını arttırmak istemektedir.

⁷⁴ K. Hanks, *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Alfa Kitabevi, İstanbul, 1999, ss. 36-42.

⁷⁵ İsmail Alev Arık, *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Kitabevi, İstanbul, 1996, ss. 25-29.

⁷⁶ Gazi Uçkun ve Pelit Elbeyi, "Hizmet İşletmelerinde İş gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi", *Standart Dergisi*, 2003, ss.49-64.

3.2.3.7. Yönetimde Esneklik

Çalışanlar günlerinin önemli bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedir. Bu nedenle sıkı bir disiplin altında çalışmak istememektedirler. Katı ve sert kurallarla yönetilen işletmelerde, çalışanlar işten bıkmakta, sebepsiz devamsızlık yapmakta, doyumsuzluk ve stres yaşamaktadırlar. Kişisel ihtiyaçların iş görenlerin konsantrasyon ve ilgilerini dağıtmasına imkan vermemek gerekmektedir⁷⁷.

Çalışanların iş hayatı ile aile hayatı arasında bir tercih yapma noktasına gelmemesi ancak esnek bir yönetim anlayışıyla mümkün olmaktadır. Çalışanlar, izin kullanımı, çalışma saatleri veya iş ortamına ilişkin bazı konularda yöneticilerinden anlayış beklemektedirler. Şirketin verimliliğinin artması ve devamlılığı için esneklik bir şirket politikası olarak benimsenmektedir.

3.2.3.8. Esnek Çalışma Şartları

Esneklik tartışmaları, 1970'lerde baş gösteren ekonomik krizle ortaya çıkmış ve günümüzde de devam etmektedir. Esnek çalışma şekillerinde geleneksel anlamda işçi-işveren ilişkileri görülmemektedir. İşçinin çalıştığı yer ile çalıştığı süreler değişebilmektedir. İşçi çalıştığı kuruma tam anlamıyla bağımlı olmamaktadır. Çalışanların mesai saatleri, işten aldıkları tatmini etkilemektedir⁷⁸.

Esnek çalışma saati, iş görenin işini yapma zamanını kendisinin seçmesi ve zamanını kendine göre ayarlaması anlamına gelmektedir. Esnek çalışma saati iş görenlerin özgürlük ve motivasyonlarını artırmaya yönelik yaklaşımlardan biri olmaktadır. Esnek çalışmanın nedenlerinin başında işletmelerin ekonomik uyum kabiliyetinin artırılması gelmektedir.

Teknolojinin gelişmesiyle ortaya çıkan bilgisayar, faks, modem, interaktif iletişim ağları, bazı işlerin ev ortamında rahatlıkla yürütülebilmesine olanak sağlamaktadır. Evde çalışabilme imkânı aile ve kariyer sorumluluklarının çatışmaması açısından özellikle çalışan kadınlar için önemli bir unsur olmaktadır. İş görenlerin evde çalışma izninin olması, işletme için maliyet düşürücü bir tasarruf olmaktadır⁷⁹.

Bir işletmenin iş görene, evde çalışma olanağını sunması, iş görenin hem gündelik sorumluluklarını yerine getirmesi hem de iş yeri sorumluluğunu aksatmaması açısından olumlu etkiler yaratmaktadır. Birçok insan dışarıdaki hayatın stres ve koşturmacasından uzak ev ortamında çalışmayı hayal etmektedir. Evden

⁷⁷ Ali Şahin, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, ss. 36-52.

⁷⁸ Mustafa Özer ve Bilal Bakır, "Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi", *Gülhane Tıp Dergisi*, Ankara, 2003, ss. 36-55.

⁷⁹ Levent Önen ve M. Burak Tüzün, *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss. 69-74.

çalışmak kurumun ve çalışanın masraflarını düşürmektedir. Böylece çalışanın ve kurumun verimi artmaktadır.

3.2.3.9. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, titreşim, rahatlık, temizlik ve işyeri güvenliği gibi unsurlar iş çevresinin fiziksel koşulları arasında sayılmaktadır. Çalışma ortamında fiziksel şartların koşullara uygun hale getirilmesi, iş görenlerin performansını artırmakta ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaşmasını sağlamaktadır⁸⁰.

İşyerinin fiziksel koşulları ile iş kazalarının meydana gelmesi arasında ciddi bir ilişki bulunmaktadır. İşyerinin çalışma düzeninin ve ortamının kötü olduğu durumlarda iş kazaları daha sık meydana gelmektedir. İşyerindeki fiziksel koşulların iyileştirilmesi, çalışma ortamındaki uyum, çalışanların moral ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

3.2.3.10. Olumlu Yönetim Yaklaşımı

İnanç, her şeyde olduğu gibi yönetimde de büyük önem taşımaktadır. Bir yöneticinin başarılı olması için ilk şart, başarılı olacağına inanmasından geçmektedir. Motivasyon uygulamalarında da yöneticinin, çalışanları motive edeceğine inanması gereklidir⁸¹.

Motivasyonun önemini ve iş gören davranışlarının doğasını kavramış bir yönetici, karşısına çıkan her çalışanı motive edebileceğine inanmakta ve iş göreni verimli çalışmaya yöneltmeye uğraşmaktadır.

3.2.3.11. Açık Pazarlık Yöntemi

Verilen görevin tamamlanmasından çalışanlarda bir kazanç sağlıyorsa ve çalışma kalitesi artıyorsa, pazarlık çalışanların performansında etkili olmaktadır. Pazarlık yapmak pekiştirme etkisi yaratmaktadır ve bu etki performans artışını tetiklemektedir. Düzenli olarak çalışanların hoşuna giden ve gitmeyenler araştırılmakta ve buna göre bir pazarlık süreci uygulanmaktadır⁸².

Açık pazarlık yöntemi iş görenin motivasyonunu arttırmak amacıyla kullanılmaktadır. Pazarlık yapmak performans artırmada etkili bir faktör olmaktadır. Bu yöntem iş gören yönetici arasındaki iletişimi artırmakta ve iş görenlerin hoşuna giden ve gitmeyen yönleri belirlemektedir.

⁸⁰ Gülten İncir, "Güdülenme (Motivasyon) Kuramlarına Toplu Bakış" *Verimlilik Dergisi*, Ankara, 1985, ss. 61-77.

⁸¹ Önen ve Tüzün, a.g.e., ss. 76-82.

⁸² Nurullah Genç, "Amaçlara Göre Yönetim Ve Motivasyon", *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi*, Erzurum, 1987, ss. 23-34.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÜCÜ DOYUMU, ÖRGÜTSEL GÜVEN UYGULAMALARI, İŞLETMELER VE İŞGÖRENLERİ

4.1. İŞGÜCÜ DOYUMUNUN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN, ÇALIŞANLAR VE İŞLETME AÇISINDAN ETKİLERİ

Bu kısımda, iş doyumunun işyerinde sağlanması ve işgücünün verimliliğine etkisi, işgücünün işyerinde örgütsel bağlılığının gerçekleşmesinin işletmeye katkısı, duygusal bağlılığın işyerinde gerçekleşmesinin işgücü performansına etkisi, işgücü devamlılığının işyerinde sürekli hale gelmesinin işgücü verimliliğine etkisi, normatif bağlılığının işyerinde sağlanmasının işgücü performansına etkisi, iş doyumunu ve duygusal bağlılığın işyerinde sağlanmasının, işgücünün amaçlarının gerçekleşmesi açısından önemi, iş doyumunu ve duygusal bağlılığın işyerinde sağlanmasının, işletmenin amaçlarının gerçekleşmesi açısından önemi, temel ihtiyaçların işyerinde karşılanmasının, iş gören motivasyonuna etkisi, sosyal ihtiyaçların işyerinde karşılanmasının, iş gören motivasyonuna etkisi, ego tatmininin işyerinde sağlanmasının, iş gören performansının yükseltilmesine etkisi, iş gören motivasyonunun işyerinde sağlanmasının, iş gören kapasitesinin tam kullanılmasına etkisi, ürün ve hizmet kalitesinin işyerinde yüksek tutulmasının, örgüt imajına etkisi konularına yer verilecektir.

4.1.1. İş Doyumunun İş Yerinde Sağlanması ve İşgücünün Verimliliğine Etkisi

İş görenlerin işyerinde sergiledikleri davranışların kültürel değerlerle ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu değerler bireysel ilişkilerde etkilerini göstermektedir. Ortak bir değere sahip insanların daha iyi ilişkiler kurduğu gözlemlenmektedir⁸³.

Değerleri etkileyen faktörlere örnek olarak iş görenin yaşı, cinsiyeti, içinde bulunduğu sosyo-ekonomik koşullar gösterilmektedir. Ayrıca iş görenin iş yerindeki iletişimi de bu değerlere göre şekillenmektedir.

İş doyumunu kavramı Hoppock tarafından 1935 yılında öne sürülmüş olup, beraberinde performans ve verimlilik konularına değinmektedir. İş doyumunu iş görenlerin çalıştıkları işlerden elde ettikleri tatmin duygusunu ifade etmektedir⁸⁴.

İş doyumunu en basit şekliyle, iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutum olarak adlandırılmaktadır. İş gören-iş ilişkisi esnasında veya sonunda doğal olarak iş görende, yaptığı işe karşı belli duygular oluşmaktadır. İş tatmini, bireylerin işlerine besledikleri bu duyguların olumluluk veya olumsuzluk derecesi olmaktadır.

⁸³ Canan Çetinkanat, *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, ss. 28-31.

⁸⁴ Figen Sevimli, ve Ömer Faruk İşcan, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", Ege *Akademik Bakış – Ekonomi, İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2005, ss. 4-8.

4.1.2. İşgücünün İş Yerinde Örgütsel Bağlılığının Gerçekleşmesinin İşletmeye Katkısı

Çalıştığı kurumu daha çok benimseyen iş görenlerin daha az benimseyen iş görenlere göre daha çok çaba sarf ettikleri, iş doyumlarının yüksek olduğu ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurdukları gözlenmektedir⁸⁵.

Çalışanların bulunduğu işyerine uyumu, verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü kişi örgütle uyum içerisine girince, örgütün amaçları ve araçlarını benimseye başlamaktadır. Çalışan, işyerinin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkı sağlamaktadır.

Çalışanların işyerinde kendilerini gereksiz hissetmesi, performansını, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Güçsüzlük algısının zamanla çalışanların örgütsel bağlılığını azalttığı gözlenmektedir⁸⁶.

Çalışanların kendilerini çok az veya hiç katkıları olmayan bir düzen içinde bulması, çalışanlar arasında huzursuzluklara ve direnmelere yol açmaktadır. Çalışanın düşük morale sahip olması sonucu işi yavaşlatma, işi durdurma, aşırı ölçüde devamsızlık, çalışan devir hızının yükselmesi, iş veriminin düşmesi, çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına uyumsuzluk durumları ortaya çıkarmaktadır.

4.1.3. Duygusal Bağlılığın İş yerinde Gerçekleşmesinin İşgücü Performansına Etkisi

İşine aksatma olmaksızın devamlı gelen bir çalışanın çalıştığı işyerine bağlı olduğu görülmektedir; fakat bununla birlikte işine düşük düzeyde devam eden çalışanların işten çıkacağı kesin olmamaktadır. Çalışan işyerinde kalmak için hevesli olmasa bile zorunluluktan işe devam etmektedir⁸⁷.

İşe bağlılık, çalışanın işini benimseme derecesi olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında paralel ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Yüksek iş doyumuna sahip olan çalışanın örgütü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmaktadır.

⁸⁵ Münevver Çetin Ölçüm, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, ss. 88-92.

⁸⁶ Tülay Bozkurt, *TKY Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir Model Çalışması*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000, ss. 97-100.

⁸⁷ Ercan Oktay ve Hasan Gül, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, ss. 43-60.

İş yerine olan duygusal bağlılık ve işe aksama olmaksızın devam etme ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Diğer yandan ise normatif bağlılık ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmamaktadır⁸⁸.

İş görenlerin örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılık, duygusal bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Bu durumda iş gören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul etmekte ve örgütün bir parçası olarak kalmayı istemektedir.

4.1.4. İşgücü Devamlılığının İş Yerinde Sürekli Hale Gelmesinin İşgücü Verimliliğine Etkisi

Verimliliğin artışı, iş görenler, örgüt ve ülkenin ekonomik çıkarları açısından ele alındığında verimliliğin iş gücü açısından etkisinin önemi görülmektedir. Örgütün verimliliğinin artması, performansı artırarak daha düşük maliyetle daha çok üretim anlamına gelmektedir⁸⁹.

Verimlilik, bireysel, örgütsel ya da toplumsal bir amaç olarak kabul edildiğinde, bu amacı benimseyen insanların, kendi ilgi ve konularına bağlı olarak, verimlilik terimine farklı anlamlar yükledikleri görülmektedir.

İş doyumuna etki eden etkenlerin saptanmasında ve iş doyumuna etki eden verimlilik artışı arasındaki ilişkiyi saptamak, iş doyumunda etkisi olan etkenleri saptadıktan sonra motivasyonu artırıcı motive araçlarını belirlemekte ve örgütün durumunu incelemektedir⁹⁰.

İş gücü devamlılığının iş yerinde sürekli hale gelmesinin, iş gücü verimliliğine etkisi araştırılırken öncelikle iş tatminine etki eden faktörler saptanmalıdır. İş tatminini belirleyen bazı faktörlerin; yaş, cinsiyet, deneyim ve yapılan işin önemi olduğu bilinmektedir. İşverenlerin bu faktörleri göz önüne alarak motivasyonu artırıcı araçları belirlemesi gerekmektedir.

4.1.5. Normatif Bağlılığın İş Yerinde Sağlanmasının İşgücü Performansına Etkisi

İş görenlerin çalıştıkları kurumda kuruma bağlılığın sorumluluk ve ahlaki boyutunu oluşturan kavram normatif bağlılık olarak adlandırılmaktadır⁹¹.

Normatif (kuralcı) bağlılık, iş görenlerin örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. İş görenler yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde, örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar. İş görenlerin örgüte

⁸⁸ Oktay ve Gül, a.g.e., s. 45-59.

⁸⁹ Mahmut Tekin, "Sanayi İşletmelerinde Verimlilik ve Önemi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, ss. 29-46.

⁹⁰ Tayfun Turgay, "Verimlilik Açısından Yönetim Bilişim Sistemleri", *Verimlilik Dergisi*, 1995, ss. 12-25.

⁹¹ Selen Doğan, *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı*, Kare Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 89-93.

bağlılık duyması, bireysel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağlılık hissi, iş görenlerin yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım etmektedir.

Normatif bağlılık duygusu çerçevesinde iş gören örgüte bağlılık göstermektedir. Bu hissiyat iş görenlerin değer yargılarından kaynaklanmakta ve iş görenler doğru olduğunu düşündüğü eylemleri yapmaktadırlar⁹².

Normatif bağlılık duygusu, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir. Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalmaktadırlar.

4.1.6. İş Doyumu ve Duygusal Bağlılığın İş Yerinde Sağlanmasının, İşgücünün Amaçlarının Gerçekleşmesi Açısından Önemi

İş tatmini işten gelen maddiyatın yanı sıra iş görenlerin beraber çalışmaktan zevk duyduğu ve üretkenliğin olduğu bir ortamda gerçekleşmektedir. İş tatmininin duygusal bir olgu olduğu bilinmekte ve kararlara katılırken toplumsal faktörlere bağlı olmaktadır⁹³.

Bireylerin motive olarak sarf ettikleri çaba sonucunda istenilen hedeflere ulaşmak mümkün olmaktadır. İstenilen hedeflere ulaşmak beraberinde iş doyumunu da getirmektedir. İş doyumunu bireysel olgudur fakat bazı durumlarda örgütsel etkenlere bağlı olmaktadır.

İş tatmini, iş yerindeki pozitif ve negatif duygularla alakalı olmakla birlikte işle ilgili faktörlere bağlı olmaktadır. İş görenin işle alakalı beklentilerinin yüksek olması işe yönelik davranışlarını etkilemektedir. İş tatminini çok az etkileyen durumlar arasında statü, ücret, çalışma koşulları gibi faktörler yer almaktadır⁹⁴.

İş görenin işten duyduğu beklentiler, işten kazandığı etkileşim, iş tatminini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. İş görenin işten beklediği ile iş sonuçlandığında elde ettikleri, işe olan tavrını belirlemektedir. Burada iş tatminini etkileyen hususlar maddi olmamaktadır.

⁹² Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2002, ss. 23-35.

⁹³ Özkan Tütüncü, "Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi" *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2000, ss. 35-51.

⁹⁴ Doğan, a.g.e, s. 99-101

4.1.7. İş Doymu ve Duygusal Bağlılığın İş Yerinde Sağlanmasının, İşletmenin Amaçlarının Gerçekleşmesi Açısından Önemi

İş tatmininden bahsedildiğinde akla gelen olgular arasında maddi çıkarlar, rahat bir çalışma ortamı ve üretim yapmanın sağladığı mutluluk bulunmaktadır. İş tatmininden duygusal bir durum olarak bahsedilmektedir⁹⁵.

İşin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, çalışanların kararlara katılım derecesi, iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı faktörler olarak adlandırılmaktadır. İş doyumunun, işletmelerin başarıya ulaşmasında önemli bir faktör olduğu bilinmektedir.

İş kitlesel bir ortamda belirli bir ücret ve zaman karşılığında verilen hizmet olarak tanımlanmaktadır. İş doymu ise maddi değil manevi bir olgu olmaktadır. İş görenlerin iş hayatlarında kazandıkları deneyimlerden oluşmaktadır⁹⁶.

İş tatmini, bir çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ve olumlu duygu durumu olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini iş tecrübesiyle de orantılı olmaktadır. İş tecrübesi arttıkça iş tatmini de artmaktadır.

4.1.8. Temel İhtiyaçların İş Yerinde Karşılanmasının, İş Gören Motivasyonuna Etkisi

Çalışanların motivasyonlarının artmasında içsel ve dışsal güdüleme faktörleri etkili olmaktadır. Dışsal güdülemede, astların işe olan motivasyonunu arttırmak için üstlerin bir takım dışsal ödüllere başvurması gerekmektedir. İçsel güdülemede, ise bir ödüle başvurmaksızın işin temelinde bazı değişikliklere gidilmektedir⁹⁷.

İçsel güdüleme bakış açısına göre, iş görenler işin kendisi tarafından motive olmaktadır. Burada kişinin davranışını düzenleyen dışsal kontrol bulunmamaktadır. Dışsal güdüleme bakış açısı ise örgütsel araçlarla ilgili olmaktadır.

İş görenleri sadece çalıştıkları ücrete tabii tutan, iş görenleri motive etmeyi güdülemeyen işletmeler, iş görenleri amaçları doğrultusunda çalıştırmaktadır. Öte yandan iş görenleri motive etme amacı güdüleyen işletmeler maaş dışında cezbedici ödemeler yapmaktadırlar⁹⁸.

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Dolayısıyla iş görenin iş yerinde motive olması çok önemli

⁹⁵ Selami Yıldırım, "Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 1995, ss. 29-40.

⁹⁶ Tütüncü, a.g.e., s. 14-30.

⁹⁷ Pınar Tınaz, "Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları" *Mercek Dergisi*, 2000, ss. 32-49.

⁹⁸ Mustafa Atilla "Örgüt Kültürü ve Yönetim Yaklaşımındaki Farklılıklar Bakımından Motivasyon Sürecinin İşlemesinde Kalite Çemberlerinin Etkinliği", *Standard Dergisi*, 1999, ss. 4-15.

olmaktadır. Bu sebeple çalışanlara maddi ödül vermek motivasyonu arttırmakla kalmamakta ilerleyen zamanlarda çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

4.1.9. Sosyal İhtiyaçların İş Yerinde Karşılanmasının, İş Gören Motivasyonuna Etkisi

Kişilerin ilk olarak birincil gereksinimlerini tatmin etmeleri gerekmektedir ancak bu gereksinimlerin tatmin edilmesiyle birlikte kişilerin sosyal ihtiyaçlarının ortaya çıktığı görülmektedir⁹⁹.

İnsanlar temel ihtiyaçlardan başlayıp, belirli kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılayarak, daha ileri safhaya geçmekte ve piramit şeklindeki kategoride, ihtiyaçlarını gidermeye çalışıp yine bir üst kategoriye geçmektedirler. Bu hiyerarşi modeli genellikle piramit şeklinde gösterilmektedir.

İş görenin ihtiyaçlarını işletmenin bünyesinde gidermesi, statü sembolleri, ekip çalışması, terfi gibi hususları kapsayan bir motivasyon sistemi ile mümkün olmaktadır. Statü sembollerine örnek olarak isimlere göre ayrılmış park yerleri, şahsa özel ofisler gösterilmektedir¹⁰⁰.

Çalışanların iş güvencesi olması, maaşlarının yüksek olması, toplumsal itibarlarının yüksek olması gibi sebeplerle motivasyonlarının, dolayısıyla örgüte olan bağlılıklarının yüksek olması beklenmektedir. Kısacası çalışanların parasal kaygı taşımaksızın örgütte kalma isteği duyması ihtiyaçlarının karşılaşmasında önemli bir faktör olmaktadır.

4.1.10. Ego Tatminin İş Yerinde Sağlanmasının, İş Gören Performansının Yükseltilmesine Etkisi

Ego ihtiyaçları kişinin yaptığı işin beğenilmesi, saygınlık gibi duygusal ihtiyaçları olmaktadır. Bu tarz ihtiyaçlar bazı iş görenlerde bulunmamaktadır. Bu tarz ihtiyaçların motivasyona etkisinin olduğu görülmektedir¹⁰¹.

Bir işletmede ego tatmininin yetersiz olması çalışma koşullarının düştüğünün en önemli kanıtı olarak görülmektedir. Ego doyumsuzluğu, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer almaktadır. Çalışanlar eğitim düzeyleri ve iş sorumlulukları doğrultusunda performanslarının takdir edilmesini istemektedir.

Ego tatminini sağlamak amacıyla örgüt, iş görenin dil yeteneklerini, giyim kuşamını, iş performansını terfi yolunu açmak suretiyle teşvik etmesi gerekmektedir.

⁹⁹Osman Atay, "Üretim Örgütlerinde Motivasyon Teorileri ve Verimliliğe Etkisi", **Standard Dergisi**, 2000, ss. 25-42.

¹⁰⁰Bahtiyar Bakır vd., "Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi", **Gülhane Tıp Dergisi**, 2003, ss. 42-58.

¹⁰¹Boran Toker, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Oteller", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2007, ss. 10-25.

Aynı zamanda alınan kararlarda iş görenin fikrinin alınması ego tatmini arttırmaktadır¹⁰².

İnsanlar kendilerini güvende hissetmek, elinde olan fırsatları kaçırmamak için sürekli çalışmakta ve takdir beklemektedirler. İnsanlar, egoları tatmin edildiği sürece kendilerini çok iyi ve güçlü hissetmektedirler.

4.1.11. İş Gören Motivasyonunun İş Yerinde Sağlanmasının, İş Gören Kapasitesinin Tam Kullanılmasına Etkisi

Yapılan bir ankette çalışanların performanslarının sadece bir kısmını gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Çalışanların buldukları işletmeye katkıda bulunmak istediklerini ancak yeteri kadar motive edilmedikleri anlaşılmaktadır¹⁰³.

Bireylerin iş yerlerinde verimli olmaları, örgüt ve organizasyonun yapısı, eğitim ve denetim biçimi gibi faktörlerde yer alan değişkenlerin “güdüleyici” (motive edici) şekilde değerlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Ayrıca işyerinde verimli olma, teknoloji ve insan faktörü ile iş düzenlemelerine dayanmaktadır.

Çalışanlar iş yerlerinde genellikle zihinsel ve bedensel güçlerini kullanmamaktadırlar. Çalışanların güçlerini kullanmamalarının nedeni, çalışanların ihtiyaçlarını anlamayan işverenlerin olmasından kaynaklanmaktadır¹⁰⁴.

Çalışmayı sevmemek, çalışmaya başlayamamak kişide motivasyon eksikliği olduğunu göstermektedir. Eğer iş görenden beklenen davranış gerçekleşmiyorsa motivasyon eksikliği söz konusu olmaktadır. Motivasyonu sağlayan etkenlerin başında çalışmayı ihtiyaç olarak görmek gelmektedir. Eğer çalışma sonucunda elde edilecek olanlar önemli bir ihtiyaç olarak görülürse bu ihtiyacı gidermek için iş gören çalışmayı kendisi istemektedir.

4.1.12. Ürün ve Hizmet Kalitesinin İş Yerinde Yüksek Tutulmasının, Örgüt İmajına Etkisi

Motive edilmiş hizmet ve ürün sergileme yetisine sahip olan bir işgücünün işletmeye bağlanması ve işletme bünyesinde barınabilmesi işletme için önemli olmaktadır¹⁰⁵.

İyi motive olmuş, işinde başarılı bir performans sergileyen iş görenleri işletme bünyesinde tutmak işletme için önemli olmaktadır. Çünkü bu tip iş görenler işletmenin başarısı için büyük önem taşımaktadırlar.

¹⁰² Olgun Altunda, *Poliste Stres ve İş Tatmini*, AÜSBE Yayınları, Erzurum, 2000, ss. 61-65.

¹⁰³ Uçkun ve Elbeyi, a.g.e., ss. 41-56.

¹⁰⁴ Arık, a.g.e., s. 28-33.

¹⁰⁵ Orhan Batman vd., “Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Verimlilik ve İş Tatmini İle İlişkisi”, *Standard Dergisi*, 1999, ss. 3-19.

Görev performansı dendiğinde akla ürün ve hizmet kaliteleri gelmektedir. İşletmelerin performansı ve üretim faaliyetleri standart bir temel değer alınarak saptanmaktadır.¹⁰⁶

Kalite, günümüzde işletmeler tarafından stratejik bir kavram haline gelirken, tüketiciler tarafından tercihleri belirleyen ana unsurlardan biri haline gelmektedir. İş görenlerin performansı işletmenin genel performansını ve ürünlerin kalitesini de etkilemektedir. Hizmet kalitesi müşterinin tatmin olması ile doğru orantılıdır.

¹⁰⁶ Hüseyin Özgen ve Murat Türk, "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", **Amme İdaresi Dergisi**, 1997, ss. 21-36.

BEŞİNCİ BÖLÜM

KAMU KURUMLARININ YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE MOTİVASYONUN, ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNA VE İŞLETME BAĞLILIĞINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN UYGULAMASI

5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölüm tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamaları kapsamaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması, araştırmanın hipotezleri, demografik veriler ve bu verilerin analiz edilerek hipotezlere yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır. 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 gelmiştir¹⁰⁷.

Bu çalışmayla kamu kurumlarındaki yöneticilerin liderlik yaklaşımı ile çalışanların iş doyumuna ve örgüte bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Kamu kurumlarında uygulanan liderlik yaklaşımlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık yaratıp yaratmadığı analiz edilmiştir. Kurumsal motivasyonun, çalışanların iş doyumuna ve işletme bağlılığına etkisi incelenmiştir.

Yüksek düzeyde iş tatmini duyan çalışanların örgütlerini sahiplenme duygusunun daha çok gelişeceği ve bunun da örgütte bağlılık duygusu yaratacağı düşünülmektedir. Literatürde de iş tatmini ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışmada örgüte bağlılığın iş tatmini yaratan faktörlerden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır¹⁰⁸.

¹⁰⁷ Hüseyin YILMAZ, *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul: Beta Basım A.Ş. 2011, s.

¹⁰⁸ Esra Dinç Özcan, *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2011, s.

Bu çalışma İstanbul İlinde bulunan 17 kamu kurumunda çalışan 400 kamu personeline uygulanmıştır. Yapılan uygulama ile çalışanların iş doyumunu ve örgüte bağlılıklarını etkileyen, kurumsal motivasyon ile ifade edilen her türlü faaliyetler ve mevcut durum üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Ortaya çıkan yeni ve yararlı uygulamalar, ilgili tarafların istifadesine sunulmaya çalışılmıştır.

5.1.2. Araştırmanın Önemi

Küreselleşen dünyada yoğun rekabet koşulları, gerek kamu da gerekse özel sektörde 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. “Kamu Kurumlarının Yönetiminde Liderlik ve Motivasyonun, Çalışanların İş Doyumuna ve İşletme Bağlılığına Etkileri” 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 sunulmasının tüm taraflara önemli yararlar sağlayacağı düşünülmektedir.

Kurumun olumlu yönde motive olması, çalışanların sürekliliği ve başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Günümüzde artık kurumlar personel performansını arttırmada, ekip çalışması yoluyla motivasyonu artırma alternatifini tercih etmektedirler. Kurumlar içerisinde çalışan personelin artan motivasyonu, onun işletmeye bağlılığını, iş doyumunu ve performansını olumlu yönde etkileyen önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Çalışmada bilimsel önerilerin sunulması ile, kurumların verimli ve başarılı olmaları, ülkemizin kalkınması, kurum çalışanlarının memnuniyeti, kurumdan hizmet alanların tatmin olması açısından ilgili taraflara önemli yararlar sağlayabilecektir.

5.1.3. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamını İstanbul İlinde bulunan 17 kamu kurumunda çalışan toplam 400 kamu personeli oluşturmaktadır.

Tablo-1 Uygulanan Anket Sayısının Kurumlara Dağılımı

SIRA	KURUM ÜNVANI	KURUMDA ANKET UYGULANAN KİŞİ SAYISI
1	Avcılar Kaymakamlığı İlçe Yazı İşleri Müd.	15
2	Avcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü	17
3	Avcılar İlçe Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müd.	13
4	Avcılar İlçe Tapu Sicil Müdürlüğü	12
5	Avcılar İlçe Nüfus Müdürlüğü	8
6	Avcılar İlçe Mal Müdürlüğü	7
7	Avcılar Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vak.	9
8	Avcılar Toplum Sağlığı Merkezi	13
9	Avcılar İlçe Sağlık Müdürlüğü	17
10	Avcılar İlçe Emniyet Müdürlüğü	30
11	Avcılar İlçe Tüketici Hakem Heyeti Başkanlığı	3
12	Avcılar Vergi Dairesi Müdürlüğü	35
13	Beylikdüzü Vergi Dairesi Müdürlüğü	38
14	Avcılar Uygulama Grup Müdürlüğü	23
15	Avcılar Belediye Başkanlığı	35
16	Avcılar Cihangir Ortaokulu	25
17	Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı	100
	TOPLAM	400

5.1.4. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırmamızın evrenini İstanbul İlinde bulunan 17 kamu kurumunda çalışan toplam 400 kamu personeli oluşturmaktadır.

Dağıtılan 400 anketten 382' si kullanılabilir niteliktedir. Toplam 382 anket üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

5.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Veri toplama ve araç yöntemlerinin, amaca uygun bilgileri toplayacak güvenilirliği ve geçerliliği taşıdığı,
2. Anket formunu cevaplayanların soruları doğru bir şekilde algılayıp, gerçek görüşlerini aktardıkları, örneklemin evreni temsil ettiği kabul edilmektedir.

3. Araştırma, veri toplamada kullanılan anket tekniği ile bu anketlerin değerlendirilmesi sonucu elde edilen toplam güvenilirlik oranı ile sınırlıdır.
4. Çalışma, kamu kurumlarının yönetiminde liderlik ve motivasyonun, çalışanların iş doyumunu ve işletme bağlılığına etkileri konusunda sınırlıdır.

5.1.6. Araştırmanın Modeli

Çalışmada betimleyici yöntem seçilmiştir. Çalışmada tümevarım yöntemi izlenmiştir. Çalışmanın hazırlanmasında, geniş bir kaynak taraması yapılmış ve alanda yer alan ikincil kaynaklardan faydalanılmıştır. Alanda daha önce yapılmış araştırmalar, makaleler, seminerler, kitaplar, broşürler, dergiler, ansiklopediler ve benzeri çalışmalardan yararlanılmıştır.

5.1.7. Araştırmanın Yöntemi

Düzenlenen anket formuyla çalışanların, üstlerinin liderlik davranışıyla ilgili algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Bu algının çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Çalışmada betimleyici (durum saptayıcı) yöntem esas alınmıştır. Çalışma, kamu kurumlarının yönetiminde liderlik ve motivasyonun çalışanların iş doyumuna ve işletme bağlılığına etkileri kapsamında yapılmıştır. Daha önce yapılmış başlıca tez, kitap, sunum, bildiri, seminer, makale, internet kaynakları vb. yazılı kaynaklar incelenmiş, elde edilen bilgiler analiz edilerek, yorumlanarak, karşılaştırmalar yapılarak, elde edilen bilgiler bilimsel yöntemle rapor edilmiştir. Sonuçlar ilgili tüm tarafların yararına sunulmuştur.

5.1.8. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

1. Çalışmanın bilimsel yönetime 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.

5.1.9. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezleri ve alt hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H1: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin liderlik tarzı ile çalışanların örgüte bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H2: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin liderlik tarzı ile çalışanların örgüte bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin liderlik tarzı, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H4: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin liderlik tarzı, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H5: Kamu kurumlarında çalışanların örgüte bağlılıkları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H6: Kamu kurumlarında çalışanların örgüte bağlılıkları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

5.1.10. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmamıza katılan 17 kamu kurumundan 400 kişi anket doldurmuş bu anketlerden 382 tanesi geçerli sayılmıştır. Geçerli sayılan anketlerden alınan verilerin analizinde SPSS 22.0 programı kullanılmıştır.

Anket formunda çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (5 adet) ve yöneticilerin liderlik davranışlarını ve çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını ölçümleyen (20 adet) sorular bulunmaktadır.

Bu bölümlerde amaçlarımıza uygun olarak hazırlanmış soruların cevap şıkları için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Likert ölçeği anketin 2. bölümünü oluşturan soruları için;

Kesinlikle katılıyorum (5)

Katılıyorum (4)

Kararsızım (3)

Katılmıyorum (2)

Kesinlikle katılmıyorum (1)

İfadeleri kullanılarak hazırlanmıştır.

İlk bölümde demografik bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde, anketi yanıtlayanların kurumdaki görevi, kurumdaki görev süresi, yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi özelliklerini belirlemeye yönelik 5 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde, yöneticilerin liderlik tarzını ve çalışanların iş doyumunu ve örgüte bağlılık düzeylerini ölçen 20 soru bulunmaktadır.

5.2. BULGU VE YORUMLAR

5.2.1. Örnekleme Ait Demografik Göstergeler

Tablo 2 Ankete Cevap Veren Bireylerin Bazı Demografik Özellikleri

	Görev	Görev Süresi	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Düzeyi
N					
Geçerli	382	382	382	381	382
Eksik	0	0	0	1	0
Ortalama	3,3586	3,3534	2,7304	1,5827	2,6571
Std.Ortalama	,05189	,07666	,04870	,02530	,04355
Hatası					
Medyan	4,0000	3,0000	3,0000	2,0000	3,0000
Mod	4,00	5,00	2,00	2,00	3,00
Std. Sapma	1,01416	1,49828	,95190	,49377	,85124
Varyans	1,029	2,245	,906	,244	,725
Range	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00
Toplam	1283,00	1281,00	1043,00	603,00	1015,00

Anketi cevaplayan kişilerden 382'si, görev, görev süresi, yaş ve eğitim düzeyi bilgilerini eksiksiz doldurmuşken, anketi dolduranlardan 1 kişi cinsiyetini belirtmemiştir.

Görev süresinin ortalaması 3.3 olarak görünmektedir. Görev süresi, 3 kodlu görev süresinde yoğunlaşmaktadır. Yani bu durum ankete katılanlardan 4-6 yıl arası çalışanların sayısının daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Ya da 1 yıldan az ve 1-3 yıl arası çalışanlar ile 7-9 yıl ve 10 yıl ve üstü çalışanlar birbirleri ile dengeli dağılmıştır.

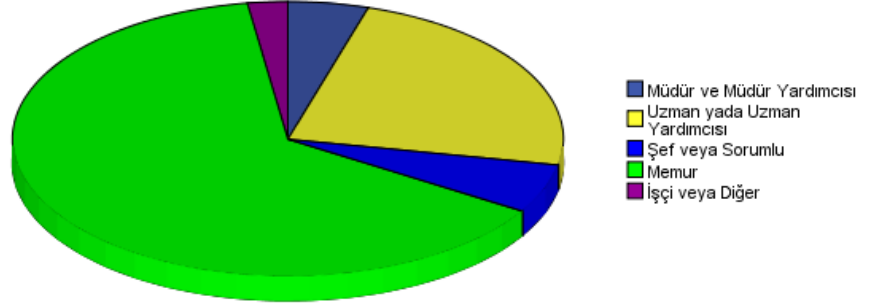
Bizim verilerimizde modumuz 4 çıkmıştır. Genel olarak çalışanlar arasında en fazla olan görev grubu 4 yani memur olarak çalışanlardır.

5.2.2. Çalışanların Kurumdaki Görevleriyle İlgili Frekans Tablosu

Tablo-3 Çalışanların Kurumdaki Görevleriyle İlgili Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Müdür ve Müdür Yardımcısı	18	4,7	4,7	4,7
Uzman ya da Uzman Yardımcısı	89	23,3	23,3	28,0
Geçerli Şef veya Sorumlu	22	5,8	5,8	33,8
Memur	244	63,9	63,9	97,6
İşçi veya Diğer	9	2,4	2,4	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Görev



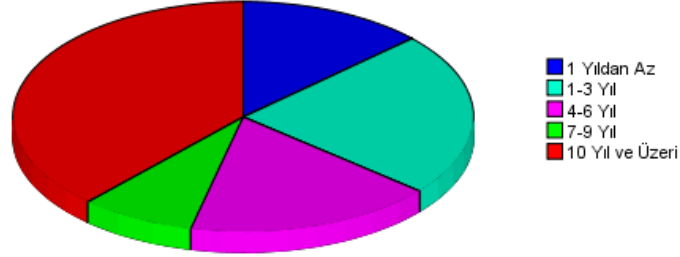
Anket katılımcılarının 18 tanesi müdür veya müdür yardımcısı, 89 tanesi uzman ya da uzman yardımcısı, 22 tanesi şef ya da sorumlu, 244 tanesi memur, 9 tanesi işçi veya diğer kısmında yer almaktadırlar. Müdür ve müdür yardımcılarını ankete katılanların yüzde 4.7' sini oluştururken uzmanlar yüzde 23.3 'ünü, şef ya da sorumlular yüzde 5.8' ini, memurlar yüzde 63' ünü, işçi veya diğer kısımdakiler ise yüzde 2.4' ünü karşılamaktadır.

5.2.3. Çalışanların Kurumdaki Görev Süreleriyle İlgili Frekans Tablosu

Tablo-4 Çalışanların Kurumdaki Görev Süreleriyle İlgili Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli				
1 Yıldan Az	50	13,1	13,1	13,1
1-3 Yıl	88	23,0	23,0	36,1
4-6 Yıl	67	17,5	17,5	53,7
7-9 Yıl	31	8,1	8,1	61,8
10 Yıl ve Üzeri	146	38,2	38,2	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Görev_Süresi



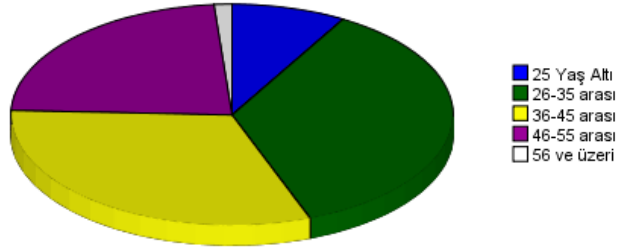
Anket katılımcıların yüzde 13.1' ini 50 kişi ile 1 yıldan az sürede çalışanlar oluşturmaktadır. Yüzde 23.0' ünü 88 kişi ile 1-3 yıl arası çalışanlar, yüzde 17.5' ini 67 kişi ile 4-6 yıl arasında çalışanlar, %8.1' ini 31 kişi ile 7-9 yıl arasında çalışanlar ve son olarak yüzde 38.2' sini ise 146 kişi ile 10 yıl ve üzerinde çalışanlar oluşturmaktadır.

5.2.4. Çalışanların Yaşlarıyla İlgili Frekans Tablosu

Tablo-5 Çalışanların Yaşlarıyla İlgili Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 Yaş Altı	32	8,4	8,4	8,4
26-35 arası	137	35,9	35,9	44,2
36-45 arası	120	31,4	31,4	75,7
46-55 arası	88	23,0	23,0	98,7
56 ve üzeri	5	1,3	1,3	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Yas



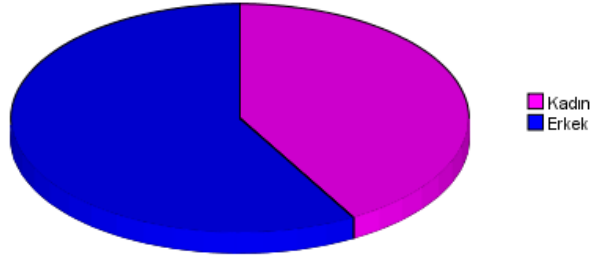
Anket katılımcılarından 32 kişi 25 yaş altı, 137 kişi 26-35 yaş arası, 120 kişi 36-45 yaş arası, 88 kişi 46-55 yaş arası, 5 kişi 56 yaş ve üzerindedir. 25 yaş altı olan kişiler genelin % 8.4' ünü oluştururken, 25-35 yaş arası grubu % 35.9' unu, 36-45 yaş grubu % 31.4' ünü, 46-55 yaş grubu % 23.0' ünü ve son olarak 56 yaş ve üzeri grubu % 1.3' ünü oluşturmaktadır.

5.2.5. Çalışanların Cinsiyet Durumlarıyla İlgili Frekans Tablosu

Tablo-6 Çalışanların Cinsiyet Durumlarıyla İlgili Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kadın	159	41,6	41,7	41,7
Geçerli Erkek	222	58,1	58,3	100,0
Geçerli Total	381	99,7	100,0	
Eksik Sistem	1	,3		
Toplam	382	100,0		

Cinsiyet



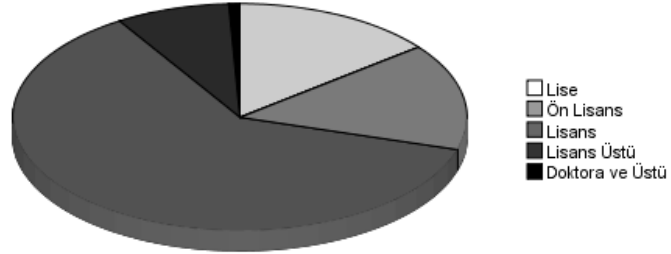
Anket katılımcılarından 159'u kadın, 222'si erkeklerden oluşmaktadır. Kadınlar genelinde yüzde 41.6'sını oluştururken, erkekler yüzde 58.1'ini oluşturmaktadır.

5.2.6. Çalışanların Eğitim Düzeyiyle İlgili Frekans Tablosu

Tablo-7 Çalışanların Eğitim Düzeyiyle İlgili Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	55	14,4	14,4	14,4
Ön Lisans	58	15,2	15,2	29,6
Lisans	235	61,5	61,5	91,1
Lisans Üstü	31	8,1	8,1	99,2
Doktora ve Üstü	3	,8	,8	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Eğitim_Düzy



Katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde 55 kişinin lise mezunu, 58 kişinin önlisans, 235 kişinin lisans, 31 kişinin lisansüstü ve 3 kişinin ise doktora ve üstü mezunu olduğu görülmektedir. Katılımın %14.4' ünü lise mezunları oluştururken, %15.2' sini önlisans mezunları, %61.5' ini lisans mezunları, %8.1' ini lisans üstü ve son olarak %0,8' ini Doktora ve üzeri mezunları oluşturmaktadır.

Tablo-8 Cinsiyet, Yaş ve Kurumda Çalışılan süre, Eğitim Durumu İlişkisi

	Cinsiyetiniz		Yaşınız					TOPLAM	
	Kadın	Erkek	25 Altı	26-35	36-45	46-55	56 Ve Üzeri		
KURUMDA ÇALIŞTIĞINIZ SÜRE	1 Yılda az	21	29	17	24	5	4	0	50
	1-3 Yıl	35	53	8	51	24	5	0	88
	4-6 Yıl	25	42	7	38	13	9	0	67
	7-9 Yıl	16	15	0	18	11	1	1	31
	10 ve Üzeri	62	83	0	6	67	69	4	145
EĞİTİM DURUMUNUZ	Lise	19	36	3	8	15	27	2	55
	Ön Lisans	25	32	8	9	23	18	0	57
	Lisans	105	130	19	104	74	36	2	235
	Lisans Üstü	8	23	2	15	6	7	1	31
	Doktora ve Üstü	2	1	0	1	2	0	0	3
TOPLAM	159	222	32	137	120	88	5	281	

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, Kurumda 1 yıldan az çalışanların 21' i kadın, 29' u erkektir. 25 yaş altı 17 kişi, 26-35 yaş arası 24 kişi, 36-45 yaş arası 5 kişi, 46-55 arası 4 kişidir. 1-3 yıl arası çalışanların 35'i kadın, 53' ü erkek, 25 yaş altı 2 kişi, 26-35 yaş arası 51 kişi, 36-45 yaş arası 24 kişi, 46-55 yaş arası 5 kişidir. 4-6 yıl arası çalışanlardan 25' i kadın, 42' si erkek, 25 yaş altı 7 kişi, 26-35 yaş arası 38 kişi, 36-45 yaş arası 13 kişi, 46-55 yaş arası 9 kişidir. 7-9 yıl arası çalışanlardan 16' sı kadın, 15' i erkek, 26-35 yaş arası 18 kişi, 36-45 yaş arası 11 kişi, 46-55 yaş arası 1 kişi, 56 ve üzeri 1 kişidir. 10 yıl ve üzeri çalışanlardan 62' si kadın, 83' ü erkek, 26-35 yaş arası 6 kişi, 36-45 yaş arası 67 kişi, 46-55 yaş arası 59 kişi, 56 ve üzeri 4 kişidir.

Yukarıda yer verilen aynı tabloda eğitim durumu ile ilgili verilere bakıldığında ise, çalışanlardan lise mezunu olanların 19' u kadın, 36' sı erkektir. Bu kişilerin yaş dağılımına bakıldığında; 25 yaş altı 3 kişi, 26-35 yaş arası 8 kişi, 36-45 yaş arası 15 kişi, 46-55 yaş arası 27 kişi, 56 ve üzeri 2 kişi bulunmaktadır. Ön lisans mezunu olanların 25' i kadın, 32' si erkektir. Bu kişilerin yaş dağılımına bakıldığında; 25 yaş altı 8 kişi, 26-35 yaş arası 9 kişi, 36-45 yaş arası 23 kişi, 46-55 yaş arası 18 kişi bulunmaktadır. Lisans mezunu olanların 105' i kadın, 130' u erkektir. Bu kişilerin yaş dağılımına bakıldığında; 25 yaş altı 19 kişi, 26-35 yaş arası 104 kişi, 36-45 yaş arası 74 kişi, 46-55 yaş arası 36 kişi, 56 ve üzeri 2 kişi bulunmaktadır. Lisansüstü mezunu olanların 8' i kadın, 23' ü erkektir. Bu kişilerin yaş dağılımına bakıldığında; 25 yaş altı 2 kişi, 26-35 yaş arası 15 kişi, 36-45 yaş arası 6 kişi, 46-55 yaş arası 7 kişi, 56 ve üzeri 1 kişi bulunmaktadır. Doktora mezunu olanların 2' si kadın, 1' i erkektir. Bu kişilerin yaş dağılımına bakıldığında; 26-35 yaş arası 1 kişi, 36-45 yaş arası 2 kişi bulunmaktadır.

5.2.7. Güvenilirlik Analizi

Ankette kullanılan ölçeğin, elde edilen veriler ile geçerliliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin, verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği ihtimaline karşı güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir¹⁰⁹.

Cronbach's Alpha katsayısı yapılan çalışmadaki soruların güvenilirliğini ölçmektedir.

1. $0.00 < \alpha < 0.40$ güvenilir değil
2. $0.40 < \alpha < 0.60$ düşük güvenilirlikte
3. $0.60 < \alpha < 0.80$ oldukça güvenilir
4. $0.80 < \alpha < 1.00$ yüksek derecede güvenilir.

Tablo-9 Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Standart Ögelere Dayanarak Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,848	,856	20

Bu çalışmamızdaki Cronbach's Alpha katsayımız 0,848 olarak çıkmış ve anketin güvenilirliği “yüksek derecede güvenilir” olarak bulunmuştur. Bu değer çalışmamızın güvenilirliği için yeterli görülmüştür.

¹⁰⁹ Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, ss.405

5.2.8. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Analizi

Tablo-10 Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği		,895
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	3621,0 09
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	,000

Kaiser-Meyer-Olkin değerinin yüksek olması ölçekteki bir değişkenin diğer değişkenler tarafından iyi bir şekilde tahmin edilip edilemeyeceğini göstermektedir. Bu tabloda kaiser-meyer-olkin değeri 0,895 değerini almıştır. Bu değer ölçekteki bir değişkenin diğer değişkeni mükemmel şekilde açıklayacağı anlamına gelmektedir. Eğer bu değer 0' a yakın çıksaydı korelasyon dağılımında bir dağınıklık olduğu için bu değere dayalı olarak yorum yapılamazdı.

Serbestlik derecesi test istatistiği sonucu ise tablo değerlerini karşılaştırırken kullanılmaktadır. 190 serbestlik dereceli ki-kare değeri ile bu tablodaki Approx. Chi-Square değeri karşılaştırılarak, Bartlett testinin anlamlı olup olmadığı incelenmektedir. Bunu yaparken genelde X^2 (ki-kare) test istatistiğinden çok Sig. değeri kullanılmaktadır. Buradaki hipotezimiz $R=I$ olarak kurulur ve Sig. değeri bu eşitliği test etmektedir. Yani faktör analizi yapabilmek için ilişki matrisi birim matrise eşit olmamalıdır. Faktör analizi yapabilmek için Sig. değeri 0,05 'den küçük çıkmalı ve $H_0:R=I$ hipotezi reddedilmelidir. Bizim tablomuzda Sig. değeri 0.000 olarak bulunmuştur. Bu yüzden H_0 'ı reddederek faktör analizi yapmak uygundur denilmektedir.

Kaiser-Meyer-Olkin değeri 1' e yakın çıktığından bir değişkenin diğerleri üzerinde etkisi vardır denilmektedir. Kesin sonuç için Sig. değeri incelenmelidir. Sig. değerinin aldığı değer 0.00 değeri, $\alpha=0,005$ değerinden küçük olduğundan faktör analizi yapmaya gerek vardır denilmektedir.

5.2.9. Faktör Analizi

Tablo-11 Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar

Bileşen	Başlangıçtaki Özdeğerler			Squared Yüklemelerinde Çıkarımı Toplamları			Squared Yüklemelerinde Rotasyon Toplamları		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
	1	7,290	36,452	36,452	7,290	36,452	36,452	4,300	21,498
2	2,100	10,502	46,954	2,100	10,502	46,954	3,032	15,160	36,658
3	1,482	7,409	54,363	1,482	7,409	54,363	2,605	13,025	49,684
4	1,377	6,887	61,250	1,377	6,887	61,250	2,313	11,566	61,250
5	,955	4,777	66,026						
6	,856	4,279	70,305						
7	,775	3,873	74,178						
8	,692	3,458	77,636						
9	,586	2,928	80,565						
10	,516	2,580	83,145						
11	,460	2,299	85,443						
12	,447	2,233	87,676						
13	,412	2,062	89,738						
14	,381	1,904	91,642						
15	,347	1,736	93,378						
16	,309	1,544	94,923						
17	,300	1,502	96,425						
18	,272	1,360	97,785						
19	,240	1,200	98,985						
20	,203	1,015	100,000						

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.

Faktör analizi sonuç tablosuna bakıldığında öz değerleri 1' den büyük 4 faktör olduğu görülmektedir. Çalışmaya bu 4 faktör ile, yani 1'den büyük 4 öz değerler total sütunundaki ilk 4 değerle devam edilmiştir.

Tabloda en sağ tarafta açıklama yüzdeleri verilmiştir. 1. faktör tek başına çalışmanın 21.498 ini, 2. faktör tek başına 15.160' ını, 3. faktör tek başına 13.025' ini, 4.faktör tek başına 61.25' ini açıklamaktadır. Bu değerlere varyans kolonundan, bu değerlerin beraber açıkladıkları yüzdelere ise sağ taraftan kümülatif kolonundan bakabiliriz.

1.faktör(1f)---->21,498

1.faktör(1f)+2.faktör(2f)---->36,658

1f+2f+3f--->49,684

1f+2f+3f+4f----->61,250

4 faktör görüldüğü gibi 61,250 sini açıklamaktadır. Bu yüzde bizim için yeterlidir.

Tablo-12 Bileşen Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Çalışanların fikirlerini dinler ve onların fikirlerine değer verir.	,722	,104	,296	-,280
Ortak amaçlar ve hedefleri bizlere anlatmada başarılıdır.	,611	,198	,337	-,459
Çalışanlarını karar alma sürecine dâhil eder ve onların fikirlerinden yararlanır.	,717	,136	,332	-,357
Alınan kararların kendi düşünceleri doğrultusunda alınmasını ister.	-,060	,374	-,113	,607
Çalışan, ihtiyacı olduğunda bana yardımcı olacağı yönünde yöneticisine tam olarak güvenebilmelidir.	,443	,625	-,018	,094
Davranışları ona saygı duymama neden olur.	,454	,583	-,002	,083
Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder.	,693	,319	,124	-,066
Kurum başarısı için benden beklenenin üstünde çaba göstermeyi isterim.	,510	,488	-,226	,152
Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.	,683	,203	-,313	-,103
Beklenmedik bir durum olmadıkça, bu kurumda çalışmaya devam etmek isterim.	,474	,096	-,327	,027
Bu kurumda mecburiyetten çalışıyorum.	-,425	,132	,562	,358
Bu kurumun problemlerini, gerçekten kendi problemim gibi görürüm.	,597	,145	-,182	,244
Alternatifim olsa başka bir kuruma geçerim.	-,383	,403	,537	,228
Bu kurumda çalışmayı tercih ettiğim için çok memnunum.	,711	-,131	-,337	-,015
Çalıştığım kurum benim işimi en iyi şekilde yapmam konusunda beni motive eder.	,744	-,303	,011	,088
İşimde kendi kararlarımı uygulama serbestliğini verir.	,671	-,354	,124	,338
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlar.	,671	-,314	,084	,317
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir eder.	,733	-,313	,150	,135
Çalışanlardan beklediği değişim davranışlarını öncelikle kendisi uygulayarak bireyler için bir model oluşturur.	,686	-,294	,199	,165
Çalışanlar arasında sıcak ilişkilerin ve işbirliğinin gelişmesi için çeşitli ortamlar ve sosyal aktiviteler organize eder.	,626	-,231	,224	,173

Faktörleri incelerken sorular en fazla hangi faktörde yoğunlaşıyorsa, soruyu o faktöre atıyoruz. Bu şekilde yaptığımızda faktörler aşağıdaki gibi olmaktadır.

1.Faktör>S1+S2+S3+S7+S8+S9+S10+S12+S14+S15+S16+S17+S18+S19+S

20

2.Faktör---> S5+S6

3.Faktör--->S11+S14

4.Faktör---->S4

Olarak belirlenir. Faktörlerin değerleri Spss programında hesaplanmış ve demografik veriler ile aralarında ilişkili olup olmadığı incelenmiştir.

5.2.10. Faktörlerin Cinsiyet Açısından İncelenmesi

Tablo-13 Faktörlerin Cinsiyet Açısından İncelenmesi

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması	
F1	Kadın	159	3,3673	,89766	,07119
	Erkek	220	3,4158	,91175	,06147
F2	Kadın	159	4,2453	,91898	,07288
	Erkek	220	4,1205	1,11150	,07494
F3	Kadın	159	2,9937	,81518	,06465
	Erkek	220	3,0636	,73282	,04941
F4	Kadın	159	3,5157	1,30168	,10323
	Erkek	222	3,3874	1,31934	,08855

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
F1	Equal variances assumed	,223	,637	-,514	377	,608	-,04846	,09429	-,23387	,13694
	Equal variances not assumed			-,515	343,625	,607	-,04846	,09406	-,23346	,13653
F2	Equal variances assumed	5,454	,020	1,158	377	,247	,12483	,10775	-,08704	,33670
	Equal variances not assumed			1,194	370,177	,233	,12483	,10453	-,08072	,33038
F3	Equal variances assumed	2,062	,152	-,874	377	,383	-,06993	,07998	-,22720	,08735
	Equal variances not assumed			-,859	318,161	,391	-,06993	,08137	-,23001	,09016
F4	Equal variances assumed	,360	,549	,942	379	,347	,12834	,13631	-,13968	,39635
	Equal variances not assumed			,944	343,207	,346	,12834	,13600	-,13917	,39584

5.2.11. F1 Faktörü ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Tablo 13'e bakıldığında araştırmaya katılan 159 kadın çalışanın ortalaması 3,3673 iken, 220 erkek çalışanın ortalaması 3,4158 olarak bulunmuştur. Kadın ve erkek çalışanların ortalamaları arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını yukarıdaki tabloda gösterilen Sig. (2-tailed) değerinden anlayabiliriz. Anlamlılık değeri olan bu değer 0,05'den küçük olduğu zaman iki grup arasında anlamlı bir fark vardır denilmektedir. Yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri $0,608 > 0,05$ olduğundan kadın ve erkek çalışanların F1 düzeyi için anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

5.2.12. F2 Faktörü ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Yukarıdaki tabloda Sig. değeri $0,020 < 0,050$ den olduğundan varyanslar homojen değildir. Bu nedenle yorumlarımızı tablo 13'e göre yapmamız gerekmektedir.

Tablo 13'e bakıldığında araştırmaya katılan 220 erkek çalışanın ortalaması 4,1205 iken, araştırmaya katılan 159 kadın çalışanın ortalaması ise 4,2453 bulunmuştur. Kadın ve erkek çalışanların ortalamaları arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığı yukarıdaki tabloda Sig. (2-tailed) değerinden anlaşılmaktadır.

Anlamlılık değeri olan bu değer 0,05'den küçük olduğu zaman iki grup arasında anlamlı bir fark vardır denilmektedir. Yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri 0,233>0,05 olduğundan kadın ve erkek alışanların F2 düzeyi için anlamlı farklılık göstermediğini anlaşılmaktadır.

5.2.13. F3 Faktörü ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Tablodaki sig. değeri (0,152)>0,005 olduğundan varyanslar homojendir. Bu sebeple tablodaki st satırlarla yani Equal Variances Assumed satırları ile yorum yapılmaktadır. Tablo 13'e bakıldığında araştırmaya katılan 220 erkek çalışanın ortalaması 3,0636 iken, araştırmaya katılan 159 kadın çalışanın ortalaması 2,9937 bulunmuştur. Kadın ve erkek çalışanların ortalamaları arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığı ikinci tablodaki Sig. (2-tailed) değerinden anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri olan bu değer 0,05'den küçük olduğunda iki grup arasında anlamlı bir fark vardır denilmektedir. Yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri 0,383>0,05 olduğundan kadın ve erkek alışanların F3 düzeyi için anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

5.2.14. F4 Faktörü ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Tablodaki sig. değeri (0,549)>0,005 olduğundan varyanslar homojendir. Bu sebeple tablodaki st satırlarla (Equal Variances Assumed) yorum yapılmaktadır. Araştırmaya katılan 220 erkek çalışanın ortalaması 3,3874 iken, araştırmaya katılan 159 kadın çalışanın ortalaması ise 3,5157 olarak bulunmuştur. Kadın ve erkek çalışanların ortalamaları arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığı ikinci tablodaki Sig. (2-tailed) değerinden anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri olan bu değer 0,05'den küçük olduğu zaman iki grup arasında anlamlı bir fark vardır denilmektedir. Yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri 0,347>0,05 olduğundan kadın ve erkek alışanların F4 düzeyi için anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

5.2.15. Çalışanların Görevleri (uzman ya da uzman yardımcısı vs.) ile Faktörler Arasındaki İlişki

Tablo-14 Liderlik ile Görev Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F1	Gruplar İçinde	5,176	4	1,294	1,587	,177
	Gruplar Arasında	305,854	375	,816		
	Toplam	311,030	379			
F2	Gruplar İçinde	2,403	4	,601	,558	,693
	Gruplar Arasında	403,710	375	1,077		
	Toplam	406,113	379			
F3	Gruplar İçinde	,492	4	,123	,207	,934
	Gruplar Arasında	222,779	375	,594		
	Toplam	223,270	379			
F4	Gruplar İçinde	3,573	4	,893	,516	,724
	Gruplar Arasında	652,419	377	1,731		
	Toplam	655,992	381			

Görevlere göre faktörler arasında farklılıklar incelendiğinde F1 için sig. değeri 0,177 olarak bulunmuştur ve bu değer 0,05 den büyük olduğundan F1 için görevlere göre (müdür ve müdür yardımcısı, uzman ve uzman yardımcısı, memur işçi veya diğer) farklılık yoktur.

Benzer şekilde bakıldığında F2,F3,F4 için sig. değerleri sırası ile 0,693, 0,934, 0,724 olarak bulunmuş ve hepsi de 0,05 den büyük olduğundan benzer şekilde yorumlanmaktadır.

Tablo-15 Çoklu Karşılaştırmalar

Tukey HSD

Bağımlı Değişken	(I) Görev_Süresi	(J) Görev_Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
F1	1 Yıldan Az	1-3 Yıl	-,02185	,16070	1,000	-,4623	,4187
		4-6 Yıl	,31932	,17001	,331	-,1467	,7853
		7-9 Yıl	,24235	,20690	,768	-,3248	,8095
		10 Yıl ve Üzeri	,19992	,14885	,664	-,2081	,6079
	1-3 Yıl	1 Yıldan Az	,02185	,16070	1,000	-,4187	,4623
		4-6 Yıl	,34116	,14681	,140	-,0613	,7436
		7-9 Yıl	,26420	,18830	,626	-,2520	,7803
		10 Yıl ve Üzeri	,22176	,12167	,362	-,1118	,5553
	4-6 Yıl	1 Yıldan Az	-,31932	,17001	,331	-,7853	,1467
		1-3 Yıl	-,34116	,14681	,140	-,7436	,0613
		7-9 Yıl	-,07696	,19631	,995	-,6151	,4611
		10 Yıl ve Üzeri	-,11940	,13373	,899	-,4860	,2472
	7-9 Yıl	1 Yıldan Az	-,24235	,20690	,768	-,8095	,3248
		1-3 Yıl	-,26420	,18830	,626	-,7803	,2520
		4-6 Yıl	,07696	,19631	,995	-,4611	,6151
		10 Yıl ve Üzeri	-,04244	,17829	,999	-,5311	,4463
	10 Yıl ve Üzeri	1 Yıldan Az	-,19992	,14885	,664	-,6079	,2081
		1-3 Yıl	-,22176	,12167	,362	-,5553	,1118
		4-6 Yıl	,11940	,13373	,899	-,2472	,4860
		7-9 Yıl	,04244	,17829	,999	-,4463	,5311
F2	1 Yıldan Az	1-3 Yıl	,16182	,18193	,901	-,3369	,6605
		4-6 Yıl	,34538	,19324	,382	-,1843	,8751
		7-9 Yıl	-,12484	,23484	,984	-,7686	,5189
		10 Yıl ve Üzeri	-,08164	,16833	,989	-,5431	,3798
	1-3 Yıl	1 Yıldan Az	-,16182	,18193	,901	-,6605	,3369
		4-6 Yıl	,18357	,16801	,810	-,2770	,6441
		7-9 Yıl	-,28666	,21456	,669	-,8748	,3015
		10 Yıl ve Üzeri	-,24346	,13864	,401	-,6235	,1366
	4-6 Yıl	1 Yıldan Az	-,34538	,19324	,382	-,8751	,1843
		1-3 Yıl	-,18357	,16801	,810	-,6441	,2770
		7-9 Yıl	-,47022	,22423	,223	-1,0849	,1444
		10 Yıl ve Üzeri	-,42703	,15318	,044	-,8469	-,0071
	7-9 Yıl	1 Yıldan Az	,12484	,23484	,984	-,5189	,7686
		1-3 Yıl	,28666	,21456	,669	-,3015	,8748
		4-6 Yıl	,47022	,22423	,223	-,1444	1,0849
		10 Yıl ve Üzeri	,04319	,20315	1,000	-,5137	,6001
	10 Yıl ve Üzeri	1 Yıldan Az	,08164	,16833	,989	-,3798	,5431
		1-3 Yıl	,24346	,13864	,401	-,1366	,6235
		4-6 Yıl	,42703	,15318	,044	,0071	,8469
		7-9 Yıl	-,04319	,20315	1,000	-,6001	,5137

F3	1 Yıdan Az	1-3 Yıl	,09103	,13586	,963	-,2814	,4634
		4-6 Yıl	-,20254	,14373	,622	-,5965	,1914
		7-9 Yıl	-,03489	,17492	1,000	-,5144	,4446
		10 Yıl ve Üzeri	-,18116	,12584	,602	-,5261	,1638
	1-3 Yıl	1 Yıdan Az	-,09103	,13586	,963	-,4634	,2814
		4-6 Yıl	-,29356	,12411	,127	-,6338	,0466
		7-9 Yıl	-,12592	,15919	,933	-,5623	,3104
		10 Yıl ve Üzeri	-,27218	,10286	,064	-,5541	,0098
	4-6 Yıl	1 Yıdan Az	,20254	,14373	,622	-,1914	,5965
		1-3 Yıl	,29356	,12411	,127	-,0466	,6338
		7-9 Yıl	,16764	,16596	,851	-,2873	,6226
		10 Yıl ve Üzeri	,02138	,11305	1,000	-,2885	,3313
	7-9 Yıl	1 Yıdan Az	,03489	,17492	1,000	-,4446	,5144
		1-3 Yıl	,12592	,15919	,933	-,3104	,5623
		4-6 Yıl	-,16764	,16596	,851	-,6226	,2873
		10 Yıl ve Üzeri	-,14627	,15073	,868	-,5594	,2669
	10 Yıl ve Üzeri	1 Yıdan Az	,18116	,12584	,602	-,1638	,5261
		1-3 Yıl	,27218	,10286	,064	-,0098	,5541
		4-6 Yıl	-,02138	,11305	1,000	-,3313	,2885
		7-9 Yıl	,14627	,15073	,868	-,2669	,5594
F4	1 Yıdan Az	1-3 Yıl	,16318	,22445	,950	-,4520	,7784
		4-6 Yıl	-89940	,23685	,002	-1,5486	-,2502
		7-9 Yıl	,12323	,28972	,993	-,6709	,9174
		10 Yıl ve Üzeri	-,28000	,20767	,661	-,8492	,2892
	1-3 Yıl	1 Yıdan Az	-,16318	,22445	,950	-,7784	,4520
		4-6 Yıl	-1,06258	,20549	,000	-1,6258	-,4993
		7-9 Yıl	-,03996	,26470	1,000	-,7655	,6856
		10 Yıl ve Üzeri	-,44318	,17104	,074	-,9120	,0256
	4-6 Yıl	1 Yıdan Az	89940	,23685	,002	,2502	1,5486
		1-3 Yıl	1,06258	,20549	,000	,4993	1,6258
		7-9 Yıl	1,02263	,27530	,002	,2680	1,7772
		10 Yıl ve Üzeri	61940	,18702	,009	,1068	1,1320
	7-9 Yıl	1 Yıdan Az	-,12323	,28972	,993	-,9174	,6709
		1-3 Yıl	,03996	,26470	1,000	-,6856	,7655
		4-6 Yıl	-1,02263	,27530	,002	-1,7772	-,2680
		10 Yıl ve Üzeri	-,40323	,25063	,493	-1,0902	,2838
	10 Yıl ve Üzeri	1 Yıdan Az	,28000	,20767	,661	-,2892	,8492
		1-3 Yıl	,44318	,17104	,074	-,0256	,9120
		4-6 Yıl	-61940	,18702	,009	-1,1320	-,1068
		7-9 Yıl	,40323	,25063	,493	-,2838	1,0902
*. Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.							

5.2.16. Çalışanların Görev Süresiyle Faktörler Arasındaki İlişki

Tablo-16 Liderlik ile Görev Süresi Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F1	Gruplar İçinde	6,218	4	1,555	1,912	,108
	Gruplar Arasında	304,812	375	,813		
	Toplam	311,030	379			
F2	Gruplar İçinde	10,365	4	2,591	2,455	,045
	Gruplar Arasında	395,748	375	1,055		
	Toplam	406,113	379			
F3	Gruplar İçinde	5,419	4	1,355	2,332	,055
	Gruplar Arasında	217,851	375	,581		
	Toplam	223,270	379			
F4	Gruplar İçinde	50,442	4	12,610	7,851	,000
	Gruplar Arasında	605,550	377	1,606		
	Toplam	655,992	381			

Yukarıda faktörler ve görev süreleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılmış anova tablosu görülmektedir. Tabloya göre sig. değerlerine bakıldığında 0,108 ve 0,055 değerleri ile faktörler arasında farklılık göstermemektedir. Yani F1 ve F3 için çalışma süresine göre değişim göstermemektedir. Ancak F2 ve F4 için sig değerleri 0,045 ve 0,000 çıkıp bu değerlerinde 0,05 den küçük olduğundan aynı yorumu yapmamız mümkün değildir. Çalışma süresi F2 ve F4 de farklılık göstermektedir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulabilmek içinse Tukey Testi yapılmalıdır.

5.2.17. Tukey Testi

Tukey tablosunda farklılık gösteren faktörler gösterilmektedir. Sig. değeri 0,05' den küçük olanlardan dolayı farklılıklar yaşanmaktadır. Farklılık gösteren değişkenlere bakıldığında F2 faktöründe 10 yıl ve üzeri sürede çalışanlar ile 4-6 yıl arasında çalışanlar farklılık göstermektedir.

F4 faktöründe ise 1-3 yıl arası ile 4-6 yıl arasında çalışanlar farklılık göstermektedir. 4-6 yıl arasında çalışanlar 1 yıldan az, 1-3 yıl arası çalışanlar, 7-9 yıl arası çalışanlar ve 10 yıl ve üzeri çalışanlarla farklılık göstermektedir. Genel olarak incelendiğinde farklılığın 4-6 yıl arası çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. 4-6 yıl arası çalışanlar hem F2 hem de F4 faktöründe farklılığa sebep olmuştur.

5.2.18. Çalışanların Yaşıyla Faktörler Arasındaki İlişki

Tablo-17 Liderlik ile Yaş Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F1	Gruplar İçinde	1,396	4	,349	,423	,792
	Gruplar Arasında	309,634	375	,826		
	Toplam	311,030	379			
F2	Gruplar İçinde	2,184	4	,546	,507	,731
	Gruplar Arasında	403,929	375	1,077		
	Toplam	406,113	379			
F3	Gruplar İçinde	5,002	4	1,250	2,148	,074
	Gruplar Arasında	218,269	375	,582		
	Toplam	223,270	379			
F4	Gruplar İçinde	5,030	4	1,258	,728	,573
	Gruplar Arasında	650,962	377	1,727		
	Toplam	655,992	381			

Yukarıdaki tabloda yaş ve faktörler için farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Sig. değerlerine bakıldığında sırası ile 0.758, 0.731, 0.074, 0.573 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin tamamı 0,05' den büyük olduğundan yaş etkeni ile faktörler arasında farklılık yoktur yorumu yapılabilir. Ancak F3 faktörünün aldığı değer sınır değerimize (0,05) çok yakın olduğundan ufak bir farklılık gösterebilir.

F3	25 Yaş Altı	26-35 arası	,01411	,15184	1,000	-,4021	,4303
		36-45 arası	-,06922	,15371	,991	-,4905	,3521
		46-55 arası	-,28134	,15934	,395	-,7181	,1554
		56 ve üzeri	-,14839	,36768	,994	-1,1562	,8594
	26-35 arası	25 Yaş Altı	-,01411	,15184	1,000	-,4303	,4021
		36-45 arası	-,08333	,09555	,907	-,3453	,1786
		46-55 arası	-,29545*	,10437	,039	-,5816	-,0094
		56 ve üzeri	-,16250	,34740	,990	-1,1148	,7898
	36-45 arası	25 Yaş Altı	,06922	,15371	,991	-,3521	,4905
		26-35 arası	,08333	,09555	,907	-,1786	,3453
		46-55 arası	-,21212	,10707	,277	-,5056	,0814
		56 ve üzeri	-,07917	,34822	,999	-1,0337	,8754
	46-55 arası	25 Yaş Altı	,28134	,15934	,395	-,1554	,7181
		26-35 arası	,29545*	,10437	,039	,0094	,5816
		36-45 arası	,21212	,10707	,277	-,0814	,5056
		56 ve üzeri	,13295	,35075	,996	-,8285	1,0944
	56 ve üzeri	25 Yaş Altı	,14839	,36768	,994	-,8594	1,1562
		26-35 arası	,16250	,34740	,990	-,7898	1,1148
		36-45 arası	,07917	,34822	,999	-,8754	1,0337
		46-55 arası	-,13295	,35075	,996	-1,0944	,8285

F3 faktörü incelendiğinde 46-55 yaş grubu ile 26-35 yaş grubu arasında farklılık görülmektedir Ancak sadece bu iki grup arasında farklılık olduğundan geneli çok etkilememiştir.

5.2.19. Çalışanların Eğitim Düzeyiyle Faktörler Arasındaki İlişki

Tablo-18 Liderlik ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F1	Gruplar Arasında	6,062	4	1,516	1,864	,116
	Gruplar İçinde	304,968	375	,813		
	Toplam	311,030	379			
F2	Gruplar Arasında	4,957	4	1,239	1,159	,329
	Gruplar İçinde	401,155	375	1,070		
	Toplam	406,113	379			
F3	Gruplar Arasında	5,429	4	1,357	2,336	,055
	Gruplar İçinde	217,841	375	,581		
	Toplam	223,270	379			
F4	Gruplar Arasında	7,074	4	1,769	1,027	,393
	Gruplar İçinde	648,918	377	1,721		
	Toplam	655,992	381			

Yukarıda eğitim düzeyi ile faktörler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını inceleyen tablo gösterilmiştir. Tablodaki sig. değeri sırası 0.116, 0.329, 0.055, 0.393 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin tamamı 0,05' den yüksek çıkmıştır. Ancak F3 faktörü yine sınır değerimize çok yakın çıkmıştır. Bunun için F3 faktörünün ayrı olarak incelenmesi gerekmektedir. F3 değerleri ayrı olarak incelendiğinde de değişkenler arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Tüm sig değerleri 0,05' den büyük çıkmıştır.

F3	Lise	Ön Lisans	,22919	,14406	,504	-,1657	,6241
		Lisans	,29037	,11421	,084	-,0227	,6034
		Lisans Üstü	,31408	,17118	,355	-,1551	,7833
		Doktora ve Üstü	,94848	,45188	,223	-,2902	2,1871
	Ön Lisans	Lise	-,22919	,14406	,504	-,6241	,1657
		Lisans	,06118	,11258	,983	-,2474	,3698
		Lisans Üstü	,08489	,17009	,987	-,3813	,5511
		Doktora ve Üstü	,71930	,45147	,503	-,5182	1,9568
	Lisans	Lise	-,29037	,11421	,084	-,6034	,0227
		Ön Lisans	-,06118	,11258	,983	-,3698	,2474
		Lisans Üstü	,02371	,14568	1,000	-,3756	,4230
		Doktora ve Üstü	,65812	,44285	,572	-,5558	1,8720
	Lisans Üstü	Lise	-,31408	,17118	,355	-,7833	,1551
		Ön Lisans	-,08489	,17009	,987	-,5511	,3813
		Lisans	-,02371	,14568	1,000	-,4230	,3756
		Doktora ve Üstü	,63441	,46084	,643	-,6288	1,8976
	Doktora ve Üstü	Lise	-,94848	,45188	,223	-2,1871	,2902
		Ön Lisans	-,71930	,45147	,503	-1,9568	,5182
		Lisans	-,65812	,44285	,572	-1,8720	,5558
		Lisans Üstü	-,63441	,46084	,643	-1,8976	,6288

5.3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların, gerek liderleriyle, gerekse yöneticileriyle arasındaki iletişimin gizlilik ilkesine uygun biçimde ilerlemesi karşılıklı güven ortamını tesis etmektedir. Personelin kişisel bilgileri, disiplin cezaları, muhasebe işlemleri, sağlık işlemleri, sicil kayıtları üçüncü bir kişiyle paylaşılmamaktadır.

Bir örgütte çalışanların alınan kararlara katılması, örgütün sağlamlığının artması için büyük önem taşımaktadır. Çalışanların, sorunların çözümü ve şirketin hedeflerine ulaşması konusunda gösterdikleri aktif katılım, çalışanların motivasyonunu, bunun sonucu olarak da şirketin verimliliğini arttırmaktadır.

Katılımcılık, çalışanlarla birlikte karar verme, yönetim ile personel arasında karar verme yetkisinin paylaşımı ve çalışanların karar verme sürecine katılması şeklinde açıklanmaktadır. Örgütlerde katılımcılık ilkesinin benimsenmesi, örgütsel performansı olumlu olarak etkilemektedir. Çalışanların fikirlerinin alınması ve önemsenmesi, çalışanların moral ve motivasyonunu arttırmakta ve örgüte karşı güven duygusunu geliştirmektedir.

Otokratik liderler ne yapılması gerektiğinin, ne zamana kadar yapılması gerektiğinin ve ne şekilde yapılması gerektiğinin açıklamasını vermektedir. Bu tip liderler, gruptaki kişilerin tavsiyelerini göz ardı etmekte; çok fazla dikkate almamaktadır. Takımını ortak bir amaç etrafında toplamakta ve sonuca odaklanmaktadır.

Demokratik liderlikte otoritenin paylaşılması esas alınmaktadır. Gruptaki her birey, gruba ait faaliyetler, hedefler ve amaçların tespitinde yeteneklerine uygun görev alma gücüne sahip olmaktadır. Çalışanların kendi inisiyatiflerini kullanmaları karar almada daha sağlıklı sonuçlar doğurmaktadır. Demokratik liderlik, olağan zamanlarda başarılı bir liderlik modeli olarak görülmesine karşın, kriz durumlarında karar almayı yavaşlattığından dolayı tercih edilmemektedir.

Tam serbest liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi hallerine bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış göstermektedir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki, kullanma haklarını grup üyelerine bırakmaktadır. Tam serbest liderlerin yönettiği grupların motivasyonu ve verimliliği düşük olmaktadır.

Etkileşimci liderler daha fazla çaba göstermeleri için, çalışanların özel ilgi alanlarını ve yeteneklerini ortaya çıkartmaya çalışmaktadır. Bu tarz liderler çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtmakta, bu sayede başarılarını pekiştirmeyi tercih etmektedir. Etkileşimli liderler şirketin eskiden

beri devam eden doğal işleyişine dikkat etmektedir. Doğal işleyişi sürdürmeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Etkileşimci liderlikte rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması amaçlanmaktadır.

Modern teorilere göre lider, vizyon sahibi olan, bu vizyonu çalışanlarla paylaşarak ortak bir vizyon haline dönüştüren, kurumun amaçlarının gerçekleşmesi için plan yapan kişi olarak tanımlanmaktadır. Yalnızca verimliliği ve mevcut durumu korumayı esas kabul eden klâsik lider anlayışında, örgütün rekabet ortamında ve hızla değişen koşullar ve belirsizlik ortamında, örgütün hedeflerine ulaşması güç bulunmaktadır.

Dönüşümcü liderler örgütlerde değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu liderler çalışanların gereksinimlerini, inançlarını ve yargılarını değiştirebilmektedir. Dönüşümcü liderler şirket için iyi olduğuna inandıkları şeyleri izleyenlerin de benimsemesini sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler, çalışanların yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini arttırıp, beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motivasyonu sağlamaktadır.

Çevre koşullarına adapte olan, çalışanlarını geliştiren ve bilgilendiren bir örgüt, rekabet ortamında daha sağlam bir şekilde ayakta kalabilmektedir. Öğrenen bir örgüt, tüm çalışanlarının öğrenmesini kolaylaştırmakta ve kendisini sürekli yenilemektedir. Öğrenen liderlik, öğrenmeye öncelik veren bir liderlik biçimi olarak tanımlanabilmektedir. Öğrenen bir lider, bilginin ortaya çıkarılması, bilgi sahibi olunması ve bilginin aktarılması ile yeni bilgi anlayışlarının yansıtılması amacıyla çalışanların davranışlarını değiştirme becerisine sahip olmaktadır.

Çalışanların potansiyellerinden yeterince yararlanılmamasından dolayı kendi kendine liderlik kavramı ortaya çıkmaktadır. İş görenlere kendi kendini yönetme fırsatı verildiğinde çalışanlar kapasitelerinin tamamını hem kendi faydalarına hem de örgüt yararına kullanabilmektedirler. Süper lider, çalışanların içindeki kendi kendine liderlik enerjisini açığa çıkarmaktadır. Süper liderliğin odağında kendi kendinin lideri olan çalışanlar yer almakta ve güç, lider ve çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır. Süper liderin amacı, çalışanların becerilerini ortaya çıkararak kendi kendine liderliği geliştirmek için çalışanlara yardım etmektir.

İnsanları toplu olarak etkilemek ve harekete geçirmek için vizyon oluşturabilmek, vizyoner liderin belirgin özelliği olarak görülmektedir. Değişen çalışma ortamına uygun modern liderlik anlayışlarından biri olarak vizyoner liderlik gösterilmektedir. Vizyoner lider, gerçekleşmesini istediği amacı açıkça ifade eder ve bu düşüncelerini çalışanlarıyla paylaşarak yeniliği sağlamaktadır.

Karizmatik lider, gücünü yasalardan ve geleneklerden değil karakterinden ve çalışanların lidere duyduğu hayranlıktan almaktadır. Bu liderler amaç, değer ve inançlarda değişiklikler yaratarak çalışanları değiştirebilirler. Karizmatik liderler, öncelikle örgüt için bir vizyon belirlemektedir. Daha sonra bu vizyonun benimsenmesi için çalışanları ikna ve motive etmektedir. Karizmatik liderler, örgütün şimdiki sorunları ile gelecekteki amaçlarını birleştirerek bir köprü vazifesi görmektedir.

Kültürel bir lider, bulunduğu örgütün kültürünü benimsemekte fakat kendisini sadece bulunduğu ortamın kültürüyle sınırlamamaktadır. Liderin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri olduğu bilinmektedir. Lider, örgüt içinde ortak bir kültürün oluşumu, geliştirilmesi ve benimsenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Personel güçlendirme anlayışı, örgütlerin yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Lider çalışanlarını, kendilerinin farkına varma, saygınlığını fark etme, yararlı olduğunu anlama, kendine güven, pozitif düşünme ve sorumluluk üstlenme gibi konularda güçlendirmektedir. Personel güçlendirme sayesinde, iş birliği, paylaşma ve birlikte çalışma yolu ile gücün artırılması, geliştirilmesi ve yapılandırılması sağlanmaktadır.

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir.

İnisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri (deadlines) belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki, davranışını ifade etmektedir.

Liderlerin, çalışanlarının performanslarını arttırmaları için iş gören merkezli olmaları gerekmektedir.

Michigan Üniversitesi Liderlik çalışmalarının amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Ohio State Üniversitesi'ndeki araştırmalara benzer sonuçlar elde edilen çalışmada, liderlerin davranışları; işe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Araştırmalar, kişiye yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğunu belirlemiştir.

Liderin etkinliğinin, işletme içerisinde üstlendiği rolün yanı sıra, grup üyeleri ile kuracağı ilişkiye de bağlı olduğunu, liderlikte davranışsal yaklaşım açıkça ortaya koymaktadır. Ancak liderlik tarzlarının etkili olduğu ortam göz ardı edilmektedir.

Yöneticinin yapması gereken, uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Buna göre X teorisi inancındaki liderler daha çok otoriter ve mücadeleci bir davranış gösterirken, Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı (participative) bir davranış göstermektedir.

Liderlerin davranışlarını, değişen koşullara göre ayarlamaları gerekmektedir. Otokratik biçimler, hızlı ve popüler olmayan kararlara gereksinim varsa uygundur; fakat bu arada katılımın yararları kaybolmaktadır. Demokratik biçimler, astların güdülenmesini ve performansı arttırmaktadır. Bu liderlik biçiminde, verilmiş kararlara genel olarak uyum ve ne yapılması gerektiği konusunda bir fikir birliği olmaktadır. Fakat kararların, katkıda bulunacak deneyimin ve uzman bilginin yokluğundan dolayı başarısız olma olasılığı bulunmaktadır.

Modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere gösterdikleri davranış kavramsallaştırma (conceptualize) imkânı vermesidir. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmektedir.

Yapılan çalışmalarda, grup içinde en fazla konuşan iki kişinin iletişimlerinde belirgin farklılıklar saptanmaktadır. İlki sosyal lider olarak adlandırılmakta dışa dönük, grubun düşüncelerine önem veren lider, diğeri ise iş lideri olarak adlandırılmakta ve bu lider tipinin daha katı ve iş bitirici olduğu gözlenmektedir. Bales, küçük gruplarda değişik tipte iki liderin aynı anda bulunabileceğini, fakat bir üyenin aynı anda iki liderlik tipini bir arada bulunduramayacağı iddiasını ortaya atmaktadır.

İşe yönelik liderler daha çok işin yapılmasına ağırlık vermektedirler. Bu tarz liderler, emir vericidirler, emri altında çalışan kimselerin düşüncelerine önemsememektedirler. Onlar için işin bir an önce bitirilmesi önem taşımaktadır. Oysa davranışa yönelik lider, tam tersi "bir" görünmektedir. Bu tip liderler için bireyler arasındaki ilişkiler önem taşımaktadır. Çalışanlar arasındaki ilişki, arkadaşlık gibi konular üzerinde durmaktadırlar. İşe yönelik lider otoriter lidere, davranışa yönelik lider ise demokratik lidere benzemektedir.

Yol-amaç modeli, liderin farklı durumlarda farklı davranış türleri göstereceğini ortaya atarak, dört liderlik davranışı belirlemektedir. Bu liderlik türleri yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik lider tipleri olmaktadır. Yönlendirici Lider; astlarının isteklerinin neler olduğunu açıklamakta, görevleri nasıl başaracakları konusunda rehberlik etmekte, iş programları ve astlara başarı standartlarının tanımını yapmaktadır.

Destekleyici Lider; astlara dostça davranarak onların konumlarına ilgi göstermektedir. Katılımcı Lider; kararları vermeden önce astların fikirlerini almaktadır. Onların istek ve düşüncelerine dikkat etmektedir. Başarıya Yönelik Lider;

hedeflerine ulaşmak için astlarından yüksek performans beklemekte, bu performansı göstermeleri için de gereken desteği sağlamaktadır.

Lider, sonuca varıncaya kadar karar ağacını takip etmektedir. Dalların sonunda liderin nasıl bir karar vereceği belirlenmektedir. Şirket yöneticileri, performansı arttırmanın çeşitli yollarını aramaktadırlar. Performans düşüklüğünün nedenleri arasında zayıf moral, eğitim eksikliği, finansal teşviklerin yetersizliği sayılmaktadır.

Vroom-Yetton-Jago modeli akış şeması lideri sonuca ulaştırabilmekte ve çözüm yollarını bulmaktadır. Bu aynı zamanda astlarla problemin paylaşıldığını ve ortak bir çözümde fikir birliğine varıldığını göstermektedir.

Motivasyon, bir insanı harekete geçiren güç olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar gereksinimleri karşılandığında ve amaçlarını gerçekleştirebildiğinde motive olmaktadır. Örgütsel açıdan motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin tümü anlamını taşımaktadır.

Motivasyon yönlendirici ve teşvik edici bir güç olarak görülmektedir. Motivasyon bireylerin davranışını etkilemekte ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektedir. Motivasyonu yüksek çalışanlardan oluşan işletmelerin çok daha başarılı olduğu görülmektedir.

Bireyin dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık veren bileşenler kişinin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Motivasyon bileşenleri, insanları olumlu ya da olumsuz ya da etkisiz davranmaya iten faktörleri ortaya koymaya çalışmaktadır. Motivasyona ihtiyaçlar açısından yaklaşmak daha güzel sonuçlar vermektedir.

İnsanlar doğası gereği teşvik edilmekten ve desteklenmekten mutluluk duymaktadır. Bunlar da beraberinde çalışanlarda ciddiyet duygusunu, örgütsel bağlılığı ve performansta artışı ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak çalışanların motivasyonu ile örgütsel performans arasında bir ilişki bulunmaktadır.

Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Motivasyon konusu temel olarak kişilerin ihtiyaçları, amaçları, davranışları hakkında fikir vermektedir. Motivasyon, insanların istek ve ihtiyaçlarının kapsamlı bir analizini gerektirmektedir.

Motivasyon süreci her zaman tatmin ile sonuçlanmamaktadır.

Ücret artışı, çalışanları motive edici bir araç olarak kullanılmaktadır. Ücret artışı yapılırken tarafsız ve adil olmak gerekmektedir. Çalışanları ücret artışıyla ödüllendirmek, onları çalıştıkları kuruma bağlamakta ve böylece şirketin verimliliğini

arttırmaktadır. Fakat ücret artışı tek başına yapıldığında yeterli performans artışı her zaman görülmemektedir.

Çalışanların yaptıkları iş karşılığında bekledikleri kazanç ne kadar değerli ise o kadar iyi çalışmaktadırlar. Bütün motivasyon kavramları gereksinimlerle, bunların karşılanmasıyla, çalışanların ödüllendirilmesi, teşvik edilmesi ile ilgilidir. Prim ile motivasyon, sadece sözel ödüllerle değil başarıyı maddi olanaklarla destekleme anlamına gelmektedir. Bu da işletme başarısında etkili olmaktadır. Prim hesaplamasında kullanılacak temel veriler üretim ve iş gören verimliliğidir.

Çalışanların kâra katılması en genel anlamıyla çalıştıkları işletmenin kârından pay almaları anlamına gelmektedir. Çalışanlar ücretleri veya aylıkları dışında işletmenin kârından da pay alıyorsa çalışanların kâra katılmasından söz edilmektedir. Kâra katılmanın pek çok yararının yanında sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Bütün iş görenlere kâr dağıtılması halinde kârda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan iş görenlerden de kârdan haksız bir şekilde pay almaktadırlar.

Bu tarz ödüllendirmeler, diğer özendirme araçları gibi sınırlı bir geçerliliğe sahip oldukları için, dikkatli ve adil kullanılmadıkları ve bireyselleştirilmedikleri hallerde faydasız, hatta aksine zararlı bir unsur haline gelebilmektedir. Bu sebeple, ödüllendirme planları yapılırken ekonomik özendirme araçlarına iş görenlerin ihtiyaçları ölçüsünde yer verilmektedir.

Güvenlik önlemleri işletmeler için büyük maliyet olmasına rağmen, çalışanların verimliliğinin artışına doğrudan etki etmemektedirler. Ancak sürekli bir gelirin sağladığı kendine güven hissi olmadan, tedirgin bir şekilde çalışan iş görenlerin, efor ve performans gösterme azminin de düşük olacağı bilinmektedir.

Kurumların yönetiminde katılımcı karar vermenin, örgütsel verimliliği ve performansı artırması, iş görenlerin güven duygusunun gelişmesi, kararların kalitesinin artması, örgüte bağlılığın artması gibi faydaları vardır.

Çalışanların sosyal statü kazanma isteği insanların doğasında bulunan beğenilme, övülme arzusunun sonucudur. İnsanlar tanınmış, markalaşmış kurumlarda çalışmayı tercih etmektedirler. Çünkü çalışanlar kurumun başarısını kendi başarısıyla özdeşleştirmekte, kurumun toplumdaki statüsüyle gurur duymaktadırlar.

Örgütler geleceğe yönelik amaçlarına çalışanlar sayesinde erişebilmektedirler. Örgütün başarısındaki payın bütün kısmının iş görenlere ait olduğu düşünülürse, yöneticilerin, iş görenlerin ihtiyaçlarıyla ve sorunlarıyla yakından ilgilenmesi, onların yaşam tarzlarına ve inançlarına saygı duyması gerekmektedir. Sorunların

hoşgörüyü karşılıp çözüme kavuşturulması çalışanların örgüte bağlılığını arttırmaktadır.

Örgütlerde verimin artırılması için, çalışanların stresten uzaklaşmaları gerekmektedir. İşyeri içerisinde veya dışarısında bazı aktiviteler düzenlemek iş görenlerin stres ortamından uzaklaşmasını sağlamaktadır. Çalışanların istek ve yetenekleri doğrultusunda düzenlenecek sportif, kültürel ve eğlenceli aktiviteler iş ortamındaki monotonluğu yok etmekte, motivasyonun artmasında iyi bir etken olmaktadır. Bu tür sosyal uğraşlar sayesinde iş görenler arasında dayanışma ve kaynaşma sağlanabilmektedir. Çalışanının ihtiyaçlarını bilen ve bunları gidermek için çaba sarf eden bir işletmede, çalışanların kuruma bağlılığı artmaktadır.

İnsanların sosyal bir varlık olduğu bilinmektedir. Bu ihtiyacın, insanların toplu yaşama içgüdüleriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Kişinin sevme sevilme ihtiyacını tatmin etmek için, içinde bulunduğu organizasyonun, çalışanların bu ihtiyacını göz önünde bulundurması gerekmektedir. İşletmeler bu ihtiyacı gideremediği durumda iş görenler başka organizasyon aramaktadır. Örgütlerdeki tekdüzeliği aşmak için, örgüt içerisinde doğal ilişkiler ve gruplar gelişmektedir. Örgütler, bir takım sosyal organizasyonlarla bu ilişkileri geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Öneri sistemi, bir kuruluşun daha iyi hizmet verebilmesi amacıyla çalışanların, iyileştirme faaliyetlerini ve yenilişim çalışmalarını başlatabilecek öneriler geliştirmeleri için ortam sunmaktadır. Öneri sistemi ile çalışanlar, rekabetçi iş ortamına hazırlanarak, şirket hedeflerine uyumlu eğitim ve becerilerle donatılmaktadır. Öneri sistemi uygulanan işletmelerde, çalışanlara fikirlerini üst kademelerine duyurma imkânı sağlanmakta ve çalışanların yaptıkları işi geliştirme konusunda kendilerine fırsat verilmektedir.

Birçok iş yeri performans artışı sağlayabilmek ve iyi performansı sürekli kılabilmek için ceza sistemi uygulamaktadır. Bazı yöneticiler çalışanlarına ceza vererek onları motive edeceklerine inanmaktadırlar. Fakat ceza sistemi her zaman olumlu sonuçlar vermemekte ve çalışanların verimliliğini düşürmektedir. Cezalandırma yerine çalışanların bilinçlendirilmesi daha olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

İş ile ilgili hedeflerin belirlenmesi, çalışanların hedeflerine ulaşmak için gösterecekleri çabayı arttırmakta ve davranışlara açıklık getirerek belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır. Hedef belirlenmediği durumlarda çalışanların motivasyon ve performansları düşmektedir. Belirlenen hedeflere başarıyla ulaşılabilmesi için, yüksek ama gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler konulması gerekmektedir.

Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi, yöneticilerin sorumlulukları ile kullanılan yetki arasında ilişki olmasını belirtmektedir. Şirketin her kademesindeki çalışanlara

verilen sorumluluklara denk olarak yetki de verilmesi gerekmektedir. Bir örgüt yapısında ister yönetici isterse de yönetilen durumunda olsun tüm iş görenlerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekmektedir.

Yetkilendirme, çalışanların çözüm üretebilmesi ve sorumlu oldukları alanlarda bu yetkiyi nasıl kullanacakları konusunda yetiştirilmelerini içermektedir. Yetkilendirme aynı zamanda iş görenlere kaynak kullanma hakkını da vermektedir. Yetkilendirme, örgüt yönetimine yenilikçi, yaratıcı ve motive olmuş çalışanlar olarak yansımaktadır.

Bu yöntem ile çalışanların işe ve iş yerine olan bağlılıklarının arttığı gözlenmektedir. İşletmelerin verimliliği, çalışanların işine olan bağlılığı ve iş yerine olan güven ile ilgili olmaktadır. Çalışanların iş yerine bağlı olabilmesi ancak alınan kararlarda söz hakkına sahip olduklarında gerçekleşmektedir.

Yükselme olanakları olan çalışanlar konusunda yöneticilere düşen görev, bir üst göreve gelebilmeleri için gerekli olan anahtar davranışların ve yeterliliklerin açık bir şekilde belirlenmesini sağlamaktır. Mümkün olduğunca terfilerin dışarıdan değil, şirket içerisinde yapılmasının tercih edilmesi gerekmektedir.

Eğitici faaliyetler sayesinde çalışanlar, mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, çeşitli alanlarda uygulanan yeni yöntemlerden, teknik ve bilimsel yeniliklerden haberdar olma fırsatı bulmaktadırlar. Çalışanların eğitim faaliyetlerinden yararlanmalarında fırsat eşitliğinin gözetilmesi ve adil davranılması, işletmeye olan bağlılığın artması açısından önemli olmaktadır.

Çalışanların aile hayatları, eş ve ebeveyn olarak taşıdıkları sorumlulukların gerektirdiği bazı duyarlılıkların örgüt yönetimi tarafından da paylaşılması, esneklik yaklaşımı ile mümkün olmaktadır. Kişisel mazeret izinlerinin tek bir elde toplanması ve bunların kullanımının iş görenlere bırakılması, çalışma saatlerinin çalışanlara göre ayarlanması, şartlar elverdiğinde evde çalışma imkânının sunulması çalışanların işe bağlılıklarını arttırmakta ve motivasyonu yükseltmektedir.

İşletmelerin günümüz rekabet ve teknoloji ortamına uyum sağlayabilmesi için esnekliğe sahip olması gerekmektedir. Uzun süreli çalışma saatleri performans üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. İş görenler daha çok boş zamana sahip olmayı istemektedir. Esnek çalışma saatlerini benimseyen bir yönetimde, çalışanların işyerinde harcadıkları zaman değil, yaptıkları işin sonuçları değerlendirilmektedir.

Çalışanlara evde çalışma olanağının verilmesi iş görenler üzerinde olumlu bir etki yaratmakta ve motivasyonu arttırmaktadır. Gelişen bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojilerinin evde çalışma ortamı yaratılmasında büyük etkileri olmaktadır. Evde çalışma geleneksel çalışma tarzının tamamen dışına çıkmaktadır.

Çalışanlar arasında iletişim olmaması, sosyalleşememek ve sınırlı kariyer gelişimi evde çalışmanın dezavantajları arasındadır.

İşyerinde ciddi, tertipli ve düzenli, renk uyumunun sağlandığı disiplinli bir çalışma ortamı beraberinde güvenli çalışma ortamını getirmektedir. Güvenli çalışma ortamının doğal bir sonucu olarak, iş kazaları en aza inmekte, çalışanların moral ve motivasyonu artmakta böylece üretim ve verimlilik de artmaktadır.

İyi bir yönetici çalışanlarını motive etmeye ve başarılı olmaya inandırmalıdır. İş görenin ihtiyaçlarını bilen ve onları gidermek için olumlu bir yaklaşım içerisinde olan yönetici, çalışanların ve kurumun verimini arttırmaktadır.

Bir iş görenin motive edilmesini gerektiren bir durumla karşılaşıldığında, yönetici iş görene bir teklif yapmaktadır. Bu teklifte iş görenden yapması istenilen edim talep edilmektedir. Bu edim karşılığında vaat edilen ise iş görenin hoşlandığı bir unsurun ona verilmesi veya hoşlanmadığı bir unsura daha az maruz bırakılmasıdır. Bu açık bir pazarlıktır ve iş görenin davranışındaki değişikliğin gözetilmesine dayanmaktadır.

Yapılan araştırmalar bireyin kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumlarını etkilediğini göstermektedir. İletişim ile ilişkilendirilen bir etken de eğitim düzeyi olarak adlandırılmaktadır. Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iletişimlerinin, daha az eğitim görmüş insanlara oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir.

İş görenlerin yaptıkları işten beklentileri açısından bakıldığında ise iş görenlerin yaptıkları işten sağladıkları tatmin, büyük oranda işin ve işle bağlantılı tüm unsurların iş gören ihtiyaç ve isteklerini ne ölçüde karşılandığına bağlı olmaktadır. İş doyumu veya doyumсуuzluğu ancak iş görenin, iş ve işyeri hakkında oldukça iyi bilgi sahibi olmasından sonra ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte iş doyumunun dinamik bir süreç olduğu bilinmektedir.

Çalışanların çalıştığı kurumu benimsemeleri yöneten ve yönetilenler arasında uyum sağlamaktadır. Bu uyumun bir sonucu olarak iki grup arasında sürtüşme ve çekişmeler minimum düzeye inmekte, işyerinin sürekliliği sağlanmaktadır.

İşyerinde, yaptığı işin çalışana anlamsız gelmesi ile çalışan düşük doyum problemiyle karşılaşmaktadır. Düşük doyum nedeniyle çalışan devir hızının yükselmesi yetişmiş iş gücü kaybına yol açmaktadır. Ayrıca işinden memnun olmayan çalışanın, işyerindeki işinden çok, iş dışındaki yaşamına odaklanması iş kazalarını arttırmaktadır.

İşe bağlılığı yüksek olan bir çalışana güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçlarına yöneltmenin daha kolay olduğu bilinmektedir. Çalışanların işlerini tam anlamıyla benimsemesi, verimlerinin yükseltilmesi ve işlerinde isteyerek ve zevkle çalışabilmeleri için bazı koşullar gerekmektedir. Çalışanın yaptığı işten ekonomik,

sosyal ve psikolojik doyumu sağlayabilmesi gerekmektedir. Bu koşullar sağlandığında çalışanın işyerine karşı olan bağlılık ve motivasyonunun artması büyük ölçüde kolaylaşmaktadır.

İş görenin örgüte bağlılığının en iyi şeklinin duygusal bağlılık olduğu bilinmektedir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış sadık iş görenler olmaktadır. Böyle iş görenler, işe karşı olumlu tutum sergilemekte ve gerektiğinde ek çaba göstermektedirler.

Verimlilik, gerek etkililik, etkinlik, kârlılık, rasyonellik, kalite ve optimallik gibi kavramlarla olan yakın ilişkisi, gerekse örgütsel ve yönetsel başarısının bir göstergesi olarak algılanması nedeniyle, işletme yönetiminde her türlü kaynağın nasıl kullanılması gerektiği konusunda sayısız stratejik varyasyona ve işletme genelinde daha iyiye ulaşmayı arzulayan bireysel, örgütsel ve yönetsel arayışlara yol açmaktadır.

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve örgütsel değişim, kendilerini iş süreçleri, ürünler, müşteri hizmetlerinin yürütülmesi ve geliştirilmesi konusunda, gönüllülük ve bağlılık temeline göre, gözle görülür bir biçimde gayret gösteren iş görenlerin varlığını gerektirmektedir. Personel güçlendirmedeki bu düşünce biçimi, iş görenlerin örgüte bağlılıklarının sağlanmasına katkı sağlamaktadır.

Normatif bağlılık, iş görenin hem örgüte girişi öncesindeki (ailevi ve kültürel sosyalleşme) hem de örgütte geçirdiği süre içerisindeki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarının bir sonucu olarak örgütte kalma konusunda hissettiği normatif baskılardan etkilenmektedir.

İşverenlerin, iş görenleri gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarından kaynaklanan bir minnettarlık duygusu oluşmaktadır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısına varmaktadırlar.

İşine duygusal bağlılık gösteren bireylerin diğer bireylerden daha çok motive olduğu ve yaptıkları işlerden tatmin oldukları gözlenmektedir. İş görenlerin işten aldıkları doyumu ve performansı arttırmak için maddi olguların yanı sıra, iş görenin iş arkadaşları ile iletişimi de önemli olmaktadır.

İş doyumu iş görenlerin fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisi olmaktadır. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, “beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir.

İş tatmini, insan yaşamında hem ekonomik hem de sosyal anlamda bir yer tutmaktadır. İş gören için maddi kavramlar önemli olmaktadır. Fakat sosyal anlamda

da rahat bir ortam sağlanırsa iş görenin, yaptığı işten bir doyum sağlayacağı ve işletmeyi daha çok sahiplenip işletmenin çıkarlarına göre hareket edeceği düşünülmektedir.

İş, insan yaşamının önemli bir parçası olmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların işlerinden sağladıkları doyum, yaşamlarını da etkilemektedir. İş tatmini konusunda yapılmış araştırmalarda, araştırmacıların genel olarak işin kapsamı ve iş çevresine yönelik unsurlar üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. İş tatmini yüksek olan bir iş görenin, bedensel ve ruhsal sağlığı da olumlu yönde etkilenmektedir.

İçsel güdüleme araçları, doğrudan işin doğasıyla ilgili olmakta ve işin içeriğinden kaynaklanmaktadır. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içermektedir. Dışsal güdüleme araçlarının örgütsel boyutu ise iş performansını arttırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgili olmaktadır. Bu araçlar somuttur ve çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir.

İş görenlerin, motivasyonlarının yüksek olması hem işyeri açısından hem de iş gören açısından önemli olmaktadır. Bu nedenle işverenlerin iş görenleri motive etmesi gerekmektedir. Maddi ödül verilerek motive edilen iş görenlerin performansında artış gözlenmektedir.

Piramidin en alt seviyesinde, insanların en temel ihtiyaçları bulunurken, üst katmanlara çıkıldıkça ihtiyaçlar daha kompleks hale gelmektedir. Piramidin en alt seviyesinde, yiyecek, su, uyku ve ısınma gibi insanların yaşamını idame ettirebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu seviyedeki ihtiyaçlarını karşılayabilen kişiler, bir üst seviye olan, emniyet ve güvenlik kategorisine geçmektedirler. Piramidin ileri safhalarını psikolojik ve sosyal ihtiyaçlar oluşturmaktadır.

İş görenlerin rahat ve kendilerini önemli hissettikleri bir ortamda çalışmaları, ekonomik anlamda refah bir seviyede olmaları motivasyonu arttırmaktadır. Statü sembolleri iş görenin, kendini önemli hissetmesini sağlamaktadır.

Örgütlerde sürdürülebilir başarının sağlanması için bireysel, grupsal ve kurumsal performansın yükseltilmesi gerekmektedir. Performansın yükseltilmesi çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek olmasıyla sağlanmaktadır. Çalışanların yaptıkları işleri takdir etme, onlara daha çok sorumluluk verme, çalışanların fikirlerine önem verme, iş görenin egosunu tatmin etmesini sağlamaktadır. Ego tatmini sağlayan bir birey iş doyumunu gerçekleştirerek verimliliğini arttırmaktadır.

İş hayatında başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden birinin ego tatmini olduğu bilinmektedir. Ego tatmini kişiyi çoğu zaman başarıya götürmektedir. Fakat ödül beklentisi olan çalışanlar, işvereni tarafından ödüllendirilmediği zaman iş yerindeki düzen bozulmaktadır.

Bir işi yapmak için kişinin içinde duyduğu istek motivasyonun en basit tanımı olarak bilinmektedir. Çalışanların performanslarının sadece belirli bir kısmını göstermesindeki temel etken motivasyon eksikliği olmaktadır.

Çalışanların performanslarını tam anlamıyla gösterememesinin sebebinin motivasyon eksikliği olduğu bilinmektedir. Birey, ihtiyaçların tatmin edilmesinin performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olduğunu hisseder ya da bilirse performansını yükseltmek için motivasyonunu arttırmaktadır. Motivasyon sürecini bu tatmini sağlayacak şekilde dizayn etmeye çalışmaktadır. Bireylerin motivasyonu, birdenbire ve kendiliğinden oluşan bir olay olmayıp uzun bir süreci gerektirmektedir.

İşverenler işletmenin çıkarlarını gözetmek durumunda olmaktadır. Bu sebeple işveren başarılı performans sergileyen iş görenleri işletmenin bünyesine katmak istemekte, iş görenlerin motivasyonlarını arttırmaktadır.

Kalite, müşterinin mal ya da hizmet ile ilgili duyduğu doyum ve hoşnutluk düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Hizmet sektöründe tüm sektörlerin aynı tip hizmet üretimi yapıyor olmasına rağmen ağırlaşan rekabet koşulları sebebiyle hizmet farklılaştırmasına gidilmektedir. Bu durumda farklı kalitede hizmet sunan işletmeler ortaya çıkmaktadır. Farklı hizmetler sunan işletmelerde işin büyük bir bölümü iş görene düşmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ALTUĞ Duygu, **Örgütsel Davranış**, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara: 1997.
- ALTUNDA Olgun, **Poliste Stres ve İş Tatmini**, AÜSBE Yayınları, Erzurum, 2000.
- ARGON Türkan ve ALTAY Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara,2004.
- ARIK İsmail Alev, **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Kitabevi, İstanbul, 1996.
- AŞAN Öznur, **Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.
- AYKAÇ Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.
- AYTAÇ Gürsel, **Çağdaş Türk Romanları Üzerine İncelemeler**, Gündoğan Yayını, Ankara, 1990.
- BALTAŞ Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2002.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.
- BERBEROĞLU Güneş, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002.
- BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2006.
- BOLAT Tamer, **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara, 2008.
- BOZKURT Tülay, **TKY Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir Model Çalışması**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000.
- BUSH Tony, **Theories of Educational Management**, P.C.P Publishing Ltd, University of Leicester, Leicester, 1995.
- ÇETİNKANAT Canan, **Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- DAVIS K., and NEWSTROM J. W., **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 1989.
- DOĞAN Selen, **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, Kare Yayınları, İstanbul, 2006.
- DÜNDAR Gönen, **Kariyer Geliştirme ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2009.
- ERÇETİN Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996.

- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009.
- FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- GÖK Sibel, **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2009.
- HANKS K., **İnsanları Motive Etme Sanatı**, Alfa Kitabevi, İstanbul, 1999.
- KALAYCI Şeref, **Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2009.
- KEÇECİOĞLU Tamer, **Lider Ve Liderlik**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.
- KESER Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel, Bursa, 2006.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, Beta Basın Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993.
- LUTHAN Fred, **Organizational Behavior**, Irwin Mc. Grow-Hill Comp, New York, 1998.
- OKAKIN Neslihan, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- ÖLÇÜM Münevver Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- ÖNEN Levent ve TÜZÜN M. Burak, **Motivasyon**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- ÖZGEN Hüseyin vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2005.
- PEKER Ömer ve AYTÜRK Nihat, **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa, 1998.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- SERİNKAN Celalettin, **Liderlik ve Motivasyon İlişkisi, Liderlik ve Motivasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2008.
- TINAZ Pınar, **Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları**, Mercek Yayınları, Ankara, 2000.
- TORTOP Nuri vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2006.
- Vehbi Çelik, **Okul kültürü ve Yönetimi Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.
- YILMAZER Aydın ve Cemal Eroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2008.
- YURTTADUR Mustafa, **Kobi Yönetimi ve Büyüme**, Beta Yay., İstanbul, 2011.
- YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

ZALEZNIK Abraham, **Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı Mıdır? , Liderlik**, Optimist Yayınları, İstanbul, 1999.

ZEL Uğur, **Kişilik Ve Liderlik**, Nobel yayın Dağıtım, Ankara, 2006.

ZEL Uğur, **Kişilik Ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

TEZLER

AKSU Müge, Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma, İstanbul, 2003, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÇAKIR Gülbin, İş görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı değişkeninin İncelenmesi, Prof. Dr. Sevinç Köse, Manisa 2009, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

PEKEL Hüseyin Nail, İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Isparta, 2001, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

MAKALELER

ACAR Füsün, "Duygusal Zeka ve Liderlik", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Kayseri, 2002, 53-69..

ATAY Osman, "Üretim Örgütlerinde Motivasyon Teorileri ve Verimliliğe Etkisi", **Standard Dergisi**, 2000, 25-42.

ATILLA Mustafa "Örgüt Kültürü ve Yönetim Yaklaşımındaki Farklılıklar Bakımından Motivasyon Sürecinin İşlemesinde Kalite Çemberlerinin Etkinliği", **Standard Dergisi**, 1999, 4-15.

BAKIR Bahtiyar vd., "Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi", **Gülhane Tıp Dergisi**, 2003, 42-58.

BATMAN Orhan vd., "Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Verimlilik ve İş Tatmini İle İlişkisi", **Standard Dergisi**, 1999, 3-19.

BATMAZ Şeyma, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi" **Standart Dergisi**, 2002, 25-37.

ÇALMAN İskender ve TAĞRAF Hasan, "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Erzurum, 2009, 18-35.

GENÇ Nurullah, "Amaçlara Göre Yönetim Ve Motivasyon", **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, Erzurum, 1987, 23-34.

GRAF L.A, vd., "Effective Leadership Behavior in The Desert Storm Arena: An Application of The Vroom-Yetton-Jago Model", **Developments in Business Simulationand Experiential Exercises**, 1992, 68-72.

GÜL Hasan, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2002, 23-35.

- İNCİR Gülten, "Güdülenme (Motivasyon) Kuramlarına Toplu Bakış" **Verimlilik Dergisi**, Ankara, 1985, 61-77.
- KILINÇ Tanıl, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (Tepkici Yaklaşımlar Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, İstanbul, 1995, 12-24.
- OKTAY Ercan ve GÜL Hasan, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2003, 43-60.
- ÖZER Mustafa ve Bilal Bakır, "Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi", **Gülhane Tıp Dergisi**, Ankara, 2003, 36-55.
- ÖZGEN Hüseyin ve TÜRK Murat, "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", **Amme İdaresi Dergisi**, 1997, 21-36.
- SEVİMLİ Figen, ve İŞCAN Ömer Faruk, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", Ege **Akademik Bakış – Ekonomi, İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi**, 2005, 4-8.
- ŞAHİN Ali, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", **S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, 36-52.
- TANRIVERDİ Haluk ve OKTAY Kutay, "Otel İşletmelerinde İş gören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi Vakfı, Turizm Akademik Dergisi**, 2001, 33-45.
- TAŞKIRAN Erkan, "Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Eğilimleri: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmeler", **Anatolia: Turizm araştırmaları Dergisi**, Ankara, 2006, 37-52.
- TEKİN Mahmut, "Sanayi İşletmelerinde Verimlilik ve Önemi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, 29-46.
- TINAZ Pınar, "Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları" **Mercek Dergisi**, 2000, 32-49.
- TOKER Boran, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Oteller", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2007, 10-25.
- TURGAY Tayfun, "Verimlilik Açısından Yönetim Bilişim Sistemleri", **Verimlilik Dergisi**, 1995, 12-25.
- TÜTÜNCÜ Özkan, "Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi" **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2000, 35-51.
- UÇKUN Gazi ve PELİT Elbeyi, "Hizmet İşletmelerinde İş gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi", **Standard Dergisi**, 2003, 41-56.
- WEINER Y., and VARDI Y., Relationships Between Job, "Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol:26, 1980, 52-55.

YILDIRIM Selami, "Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 1995, 29-40.

YILMAZ Hüseyin, "İşletmelerde Takım Çakışması Yoluyula Motivasyon", **Standart Dergisi**, 1999, 15-32.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://193.255.184.8/tezpdf/31660.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.10.2014).

http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm, (Erişim Tarihi: 06.12.2014).

<http://emirdag.com.tr/d/index.php/component/content/archive?year=2011>, (Erişim Tarihi: 08.12.2014).

http://eyk8.marmara.edu.tr/bildiri_ozetleri_kitabi.pdf, (Erişim Tarihi: 08.12.2014).

http://www.academia.edu/7418522/Liderlik_kuramlar%C5_liderlik, (Erişim Tarihi: 30.12.2014).

<http://www.listemiste.com/en-basarili-10-hukumdar.html>, (Erişim Tarihi: 05.12.2014).

<http://www.parodoks.org>, (Erişim Tarihi: 18.08.2014).

<http://www.siyasaliletisim.org/pdf/siyasiliderimaji.pdf>, (Erişim Tarihi: 04.12.2014).

http://www.newwsa.com/download/geçici_makale/NWSA-3149-3-1.doc, (Erişim Tarihi: 18.11.2014).

EKLER

EK-A

ANKET FORMU

AÇIKLAMA

Bu anket çalışması, Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programında Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR danışmanlığında yapmakta olduğum "Kamu Kurumlarının Yönetiminde Liderlik ve Motivasyonun, Çalışanların İş Doyumuna ve İşletme Bağlılığına Etkileri" konulu yüksek lisans tezimin uygulama aşamasıdır.

Anket formu, kamu kurumlarındaki yöneticilerin liderlik ve motivasyona yönelik davranışlarının, çalışanların iş doyumuna ve işletme bağlılığına etkileri arasındaki ilişkiyi ve birbirleri üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik hazırlanmıştır.

Anket, katılımcılara ilişkin genel bilgi edinmeyi amaçlayan sorular, çalışanların iş doyumuna ve işletme bağlılığına etkilerini ölçmeye yönelik sorular olmak üzere toplam iki bölüm ve 25 sorudan oluşmaktadır. Lütfen soruları okuduktan sonra kendinize en uygun seçeneği "X" ile işaretleyiniz.

Ankete vereceğiniz **yanıtlar, araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak olup, yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.**

Değerli zamanınız ve verdiğiniz içten cevaplar için çok teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Zehra ÇAKMAK

BÖLÜM 1

1. Kurumdaki göreviniz:

- Müdür ya da Müdür Yardımcısı
 Uzman ya da Uzman Yardımcısı
 Şef ya da sorumlu
 Memur
 Diğer (Belirtiniz) :

2. Bu kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?

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

3. Yaşınız:

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

4. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

5. Eğitim Düzeyiniz:

Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü Doktora ve Üstü

BÖLÜM 2- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Aşağıdaki Soruları Üst Yönetici veya Yöneticilerinizi Düşünerek Cevaplayınız:

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Kısmen Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Çalışanların fikirlerini dinler ve onların fikirlerine değer verir.					
2. Ortak amaç ve hedefleri bizlere anlatmada başarılıdır.					
3. Çalışanlarını karar alma sürecine dâhil eder ve onların fikirlerinden yararlanır.					
4. Alınan kararların kendi düşünceleri doğrultusunda alınmasını ister.					
5. Çalışan, İhtiyacı olduğunda bana yardımcı olacağı yönünde yöneticisine tam olarak güvenebilmelidir.					
6. Davranışları ona saygı duymama neden olur.					
7. Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder.					
8. Kurum başarısı için benden beklenenin üstünde çaba göstermeyi isterim.					
9. Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.					
10. Beklenmedik bir durum olmadıkça, bu kurumda çalışmaya devam etmek isterim.					
11. Bu kurumda mecburiyetten çalışıyorum.					
12. Bu kurumun problemlerini, gerçekten kendi problemim gibi görürüm.					
13. Alternatifim olsa başka bir kuruma geçerim.					
14. Bu kurumda çalışmayı tercih ettiğim için çok memnunum.					
15. Çalıştığım kurum benim işimi en iyi şekilde yapmam konusunda beni motive eder.					
16. İşimde kendi kararlarımı uygulama serbestliğini verir.					
17. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlar.					
18. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir eder.					
19. Çalışanlardan beklediği değişim davranışlarını öncelikle kendisi uygulayarak bireyler için bir model oluşturur.					
20. Çalışanlar arasında sıcak ilişkilerin ve işbirliğinin gelişmesi için çeşitli ortamlar ve sosyal aktiviteler organize eder.					