



T.C.
Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı

**PROJE YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE MOTİVASYON: PTT
DİJİTAL ARŞİVLEME PROJESİ ÖRNEĞİ**

Savaş BAYRAK

Yüksek Lisans Tezi

Aralık 2019

TRABZON

**PROJE YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE MOTİVASYON: PTT
DİJİTAL ARŞİVLEME PROJESİ ÖRNEĞİ**

SAVAŞ BAYRAK

**Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Cengiz ÖZGÜN

Aralık 2019

TRABZON

TEZ ONAY FORMU

Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Savuş BAYRAK tarafından Dr. Öğr. Üyesi Cengiz ÖZGÜN yönetiminde hazırlanan "PROJE YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE MOTİVASYON: PTT DİJİTAL ARŞİVLEME PROJESİ ÖRNEĞİ" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 20/12/2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Dindar Altıntaş



Jüri Başkanı
Dr. Öğr. Üyesi Cengiz ÖZGÜN

Jüri Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi AYŞE ASILTÖRK

Tez savunması ile ilgili yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.


ENSTITÜ MÜDÜRÜ

ETİK BEYAN SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunduğunu beyan ederim. 20/12/2019.

Savaş BAYRAK



TEŞEKKÜR SAYFASI

Tez çalıőmam boyunca desteklerini benden esirgemeyen ve bilgilerinden faydalandığım değerli danıőmanım Dr. Öğr. Üyesi Cengiz ÖZGÜN'e en samimi duygularıyla teőekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmayı, hayatım boyunca yanımda olup benden desteklerini esirgemeyen aileme, eőim Esra Bayrak'a ve oğlum Harun Bayrak'a ithaf ediyorum.

Savaş BAYRAK
2019

ÖZET

PROJE YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE MOTİVASYON: PTT DİJİTAL ARŞİVLEME PROJESİ ÖRNEĞİ

Bayrak, Savaş, “Proje Yönetiminde Liderlik Ve Motivasyon: Ptt Dijital Arşivleme Projesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2019.

Bu çalışma, yönetim biçimi olarak proje yönetimi ve iş konusu olarak dijital arşivleme işini temel alarak, lider davranışlarını ve bu davranışların çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılmıştır. Çalışma, benimsenen yöntem bakımından, pozitivist yaklaşım; kullanılan araştırma yöntemi bakımından, anket araştırması; kapsadığı süre açısından, anlık; amacı açısından ise açıklayıcı araştırmadır.

Araştırmanın evrenini 5 farklı yerde bulunan “PTT Dijital Arşivleme Projeleri”, örneklemini ise “Ankara Tarih Arşiv Dijitalleştirme Projesi” çalışanları oluşturmaktadır. Ankete 46 çalışan katılım göstermiştir. Lider davranışları ve bu davranışların çalışan motivasyonuna etkisi olmak üzere iki ölçekten oluşan anket, 36 ifadeden oluşmaktadır. Çalışmanın teorik kısmında proje, proje yönetimi, motivasyon, liderlik, arşiv ve dijital arşivleme gibi, konu ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Uygulama kısmında ise SPSS programı kullanılarak bazı testler yapılmıştır.

Yapılan testler yoluyla araştırmanın problemi, soruları ve hipotezlerine yönelik analizler yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda lider davranışları ile çalışan motivasyon düzeyi arasında bir ilişkinin olduğu, yani lider davranışlarının çalışan motivasyonu üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Proje, Liderlik, Lider Davranışları, Motivasyon, Dijital Arşivleme.

ABSTRACT

LEADERSHIP AND MOTIVATION ON PROJECT MANAGEMENT : SAMPLE OF PTT DIGITAL ARCHIVING PROJECT

Bayrak, Savaş, “Leadership And Motivation On Project Management : Sample Of Ptt Digital Archiving Project”, Master Thesis, Trabzon, 2019.

This study has been about to reveal the leader behaviors and their effects on employee motivation based on project management as a form of management and digital archiving as a business subject. In terms of the method , the study is based on the positivist approach; in terms of the research method used, survey research; in terms of time covered, instant; in terms of purpose is descriptive research.

The universe of the research consists 5 different way on “PTT Digital Archiving Projects” and the sample was also on employees “Ankara Historical Digital Archive Project”. 46 employees participated in the survey. The questionnaire consisting of two scales, leader behaviors and the effect of these behaviors on employee motivation, consists of 36 statements. In the theoretical part of the study, related concepts such as project, project management, motivation, leadership, archive and digital archiving are explained. In the application part, some tests were performed by using SPSS program.

As a result of the tests conducted, analyzes were made for the problems, questions and hypotheses of the research. As a result of the study, it was found that there is a relationship between leader behaviors and employee motivation level, that is, leader behaviors have an effect on employee motivation.

Keywords: Project, Leadership, Leader Behavior, Motivation, Digital Archiving.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAY FORMU	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ETİK BEYAN SAYFASI.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE MOTİVASYON TEORİLERİ

1.1. LİDERLİĞİN TANIMI.....	1
1.2. LİDERLİK TEORİLERİ.....	1
1.2.1. Özellikler Teorisi.....	2
1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	3
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	3
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	5
1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	6
1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri	6
1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	7
1.2.3. Durumsallık Teorisi.....	8
1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli	9
1.2.3.2. Amaç Yol Teorisi.....	9
1.3. ALTERNATİF LİDERLİK TÜRLERİ.....	9
1.3.1. Dönüşümcü Liderlik	10
1.3.2. Karizmatik liderlik	10
1.3.5. Serbestçi (Liberal) Lider	11
1.4. MOTİVASYON KAVRAMI VE ÖNEMİ	12
1.5. MOTİVASYONUN LİDER AÇISINDAN ÖNEMİ	13
1.6. MOTİVASYON TEORİLERİ	13
1.6.1. Kapsam Teorileri	14
1.6.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	14
1.6.1.2. Çift-Faktör Teorisi (Hijyen Motivasyon Teorisi)	17

1.6.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi	18
1.6.1.4. ERG Teorisi	19
1.6.2. Süreç Teorileri	19
1.6.2.1. Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı	20
1.6.2.2. Bekleyiş Teorileri	20
1.6.2.3. Eşitlik Teorisi.....	21
1.6.2.4. Skinner’ın Pekiştirme Kuramı	22
1.6.2.5. Edwin Locke’ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Teorisi	22
1.6.3. Motivasyon Teorilerine Toplu Bakış.....	23
1.7. LİDERLİK VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

PTT TARİHİ ARŞİV DİJİTAL ARŞİVLEME PROJESİ

2.1. PROJE KAVRAMI.....	25
2.2. PROJE YÖNETİMİ	26
2.2.1. Proje Yönetiminin Aşamaları	26
2.3. PROJE YÖNETİCİSİ VE ÖZELLİKLERİ	27
2.4. PROJE ORGANİZASYON YAPISI	30
2.4.1. Klasik Fonksiyonel Organizasyon Yapısı	30
2.4.2. Saf Proje Organizasyonu	32
2.4.3. Kurmay Proje Organizasyon	32
2.4.4. Matriks Organizasyon	33
2.4.4.1. Matriks Yapı	33
2.6. Dijital Arşivleme Projesi.....	36
2.6.1. Arşivin Önemi ve Değeri	36
2.6.2. Arşiv Kavramı	36
2.6.3. Arşivist	37
2.6.4. Arşivcilik.....	38
2.6.5. Bilgi ve Belge Yönetimi.....	39
2.6.5.1. Bilgi Yönetimi	39
2.6.5.2. Belge Yönetimi Sistemi	40
2.6.6. Arşiv Sistemi	41
2.6.7. Dijital Arşivleme Sistemi	41
2.6.8. PTT Tarihi Arşiv Dijitalleştirme Projesi	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. YÖNTEM.....	46
3.1.1. Araştırmanın Modeli	46
3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	46
3.1.3. Araştırmanın Verilerinin Toplanması.....	46
3.1.4. Güvenirlilik Analizi	47
3.1.5. Normal Dağılım Testi	48
3.2. BULGULAR	48
3.2.1. Demografik Bulgular	48
3.2.2. Liderlik ve Motivasyon İle İlgili İfadelerin Betimsel Analizi.....	50
3.2.3. Liderlik Tarzları ve Personel Motivasyonu Değişkenlerinin Karşılaştırılması..	56
3.2.4. Cinsiyet Değişkeni, Lider Davranışları ve Motivasyon Düzeyi (t testi)	57
3.2.5. Yaş Değişkeni, Lider Davranışları ve Motivasyon Düzeyi (t testi)	59
3.2.6. Medeni Durum, Lider Davranışları ve Motivasyon Düzeyi (t testi)	60
3.2.7. İş Tecrübesi Değişkeni, Lider Davranışları ve Motivasyon Düzeyi (t testi)	61
3.2.8. Eğitim Durumu Değişkeni, Lider Davranışları ve Motivasyon Düzeyi (ANOVA).....	63
SONUÇ ve ÖNERİLER	65
KAYNAKLAR	69
ÖZGEÇMİŞ	73
EKLER.....	74
EK-1: ANKET	75
EK-2: LİDERLİK VE MOTİVASYON ÖLÇEĞİ ORTALAMALARI.....	77
EK-3: LİDERLİĞİN ALT FAKTÖRLERİ.....	79
EK-4: CİNSİYET DEĞİŞKENİ VE LİDERLİK (t testi)	80
EK-5: CİNSİYET DEĞİŞKENİ VE MOTİVASYON (t testi).....	81
EK-6: YAŞ DEĞİŞKENİ VE LİDERLİK (t testi)	82
EK-7: YAŞ DEĞİŞKENİ VE MOTİVASYON (t testi)	83
EK-8: MEDENİ DURUM VE LİDERLİK (t testi)	84
EK-9: MEDENİ DURUM VE MOTİVASYON (t testi).....	85
EK-10: İŞ TECRÜBESİ VE LİDERLİK (t testi)	86
EK-11: İŞ TECRÜBESİ VE MOTİVASYON (t testi).....	87

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Liderlik	2
Şekil 2. Çeşitli Liderlik Davranışları	4
Şekil 3. Yönetim Tarzı Matriksi	6
Şekil 4. GÜdüleme Süreci	12
Şekil 5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	15
Şekil 6. Klasik Organizasyon Yapısı	31
Şekil 7. Saf Proje Organizasyon Yapısı	32
Şekil 8. Kurmay Proje Organizasyonu	33
Şekil 9. Matriks İlişkilerin Başlangıcı	34
Şekil 10. Matriks Organizasyon Yapısı	35

TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1: Alderfer ve Maslow Kuramları	19
Tablo 2: Güvenirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha)	47
Tablo 3: Anket İç Güvenirlik Analizi	48
Tablo 4: Anlamlılık Testi	48
Tablo 5: Katılımcıların Yaş Dağılımı	48
Tablo 6: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	49
Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Durumları Dağılımı	49
Tablo 8: Katılımcıların İş Tecrübesi Dağılımı	49
Tablo 9: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları	50
Tablo 10: Lider Davranışları Ve Motivasyon Düzeyine Etkisinin Korelasyon Analiz Tablosu	56
Tablo 11: Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyine Etkisi İlişkisini Tespit Etmeye Yönelik Korelasyon Analizi	57
Tablo 12: Cinsiyet Grupları ve Lider Davranışlarının Karşılaştırılması	58
Tablo 13: Cinsiyet Gruplarına Göre Lider Davranışlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ..	59
Tablo 14: Yaş Gruplarına Göre Lider Davranışlarının Karşılaştırılması	59
Tablo 15: Yaş Gruplarına Göre Lider Davranışlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi	60
Tablo 16: Medeni Durum Grupları ve Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması	60
Tablo 17: Medeni Durum Gruplarına Göre Liderlik Tarzlarının Motivasyon Üzerine Etkisinin Karşılaştırılması	61
Tablo 18: İş Tecrübesi Grupları ve Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması	62
Tablo 19: İş Tecrübesi Gruplarına Göre Liderlik Davranışlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi	62
Tablo 20: Eğitim Durumu Grupları ve Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması	63
Tablo 21: Eğitim Durumu Gruplarına Göre Liderlik Tarzlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi (ANOVA)	64
Tablo 22: Lider Davranışı ve Lider Davranışlarının Motivasyona Etkisi Ölçeklerinin Genel Ortalama ve Genel Standart Sapmaları	77
Tablo 23: Lider Davranışları	79
Tablo 24: Grup İstatistikleri (liderlik-cinsiyet)	80
Tablo 25: t testi (liderlik-cinsiyet)	80
Tablo 26: Grup İstatistikleri (motivasyon-cinsiyet)	81
Tablo 27: t testi (motivasyon-cinsiyet)	81
Tablo 28: Grup İstatistikleri (liderlik-yaş)	82
Tablo 29: t testi (liderlik-yaş)	82
Tablo 30: Grup İstatistiği (motivasyon-yaş)	83
Tablo 31: t testi (motivasyon-yaş)	83
Tablo 32: Grup İstatistiği (liderlik-medeni durum)	84
Tablo 33: t testi (liderlik-medeni durum)	84
Tablo 34: Grup İstatistiği (motivasyon-medeni durum)	85
Tablo 35: t testi (motivasyon-medeni durum)	85
Tablo 36: Grup İstatistiği (liderlik-iş tecrübesi)	86
Tablo 37: t testi (liderlik-iş tecrübesi)	86
Tablo 38: Grup İstatistiği (motivasyon-iş tecrübesi)	87
Tablo 39: t testi (motivasyon-iş tecrübesi)	87

GİRİŞ

Yakın zamanda bilgi teknolojilerinin çok hızlı bir şekilde gelişmesiyle birlikte, örgütler bu teknolojilerden faydalanarak ihtiyaçlarını gidermek ve çağa ayak uydurmak için projeler tertipletmektedirler. Bu projelerden biri de belge sayısallaştırma projesi veya belge dijitalleştirme projesidir. Örgütler belgelerden oluşan arşivlerini sayısal ortama aktararak dijital arşiv sistemine geçiş yapmaktadır. Ülkemizde mevcut resmi örgütlerin büyük bir ihtimalle Osmanlı döneminden günümüze kadar birikmiş arşivleri vardır. Ayrıca resmi olmayan örgütlerin de günlük işlemleri sonucunda ürettikleri belgelerden oluşan arşivleri mevcuttur. Bu arşivler, bilgiye daha hızlı erişim sağlamak adına kısa sürede dijital ortama aktarılmak istenildiğinde proje organizasyonu tercih edilebiliyor. Söz konusu projelerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve amacına ulaşabilmesi için seçilen yöneticinin liderlik becerilerine sahip olması ve astlarının işlerini en iyi şekilde yapmaları gerekmektedir. Bu durumdan dolayı liderin astlarıyla ilişkisi ve astların motive olmaları konusu göz önünde bulundurulmalıdır.

Günümüzde proje temelli organizasyonların sayısı artmış ve buna paralel olarak da proje yönetimi konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Her ne kadar proje yönetimi konusunun literatüre girmesi çok eskilere dayanmasa da Çin Seddi, Süleymaniye Camii, İskenderiye Kütüphanesi, Valens Su Kemerleri gibi yapılar proje bağlamında değerlendirilebilir. Proje, kendine has özelliklere sahip, başlangıç ve bitiş zamanı önceden belirlenmiş bir süreç olan ve bu süreç içinde değişim yaratarak bir ürün ortaya koyan çalışmadır¹. Proje yönetimi ise, önceden planlanmış zaman, maliyet, amaç hususlarına göre maddi kaynakları en etkin bir biçimde kullanma işidir.² Bizim bu araştırmada değineceğimiz konu ise proje yönetimi içerisinde liderlik ve motivasyon konusudur. Lider, önceden belirlenmiş bir hedefe veya amaca ulaşmak için başkalarının davranışını bu yönde etkileyen kişidir.³ Motivasyon ise Lussier'a (1996) göre, bireyleri, ihtiyaçlarını karşılamak üzere harekete geçiren içsel süreçtir.⁴ Lider ve motivasyon tanımlarından anlaşılacağı üzere projenin başarısı için bu iki unsur çok önemlidir. Projelerde sınırlılıklar net bir

¹ Enver Ece, Ahmet Kovancı, "Proje Yönetimi ve İnsan kaynakları İlişkisi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1/4, 2004, s. 75.

² Enver Ece, Ahmet Kovancı, *a.g.m.*, s. 76.

³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği : Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul, 2007, s.445.

⁴ Hülya Kutlu, Mustafa Sözbilir, "Öğretim Materyalleri Motivasyon Anketinin Türkçeye Uyarlanması: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması", *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 5/1, 2011, s. 295.

şekilde önceden belirlendiği için proje lideri ve astları arasındaki ilişki normal bir işletme organizasyonundan farklıdır. Projelerde işin bitmesi gerektiği tarih belli olduğundan liderin alacağı kararlar, karar alma süresi, astlarına davranış şekli ve onları motive etmesi gibi durumlar işin tamamına erdirilmesi noktasında önem arz etmektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın **sorusu**, dijital arşivleme proje yönetiminde görev alan liderlerin takındığı liderlik davranışı ile astların motivasyonu arasında bir ilişki olup olmadığıdır. Bu sorudan yola çıkarak dijital arşivleme projesi kapsamında şu hipotezler geliştirilmiştir;

1. Lider davranışları çalışanların motivasyonu üzerinde etkilidir.
2. Liderlik tarzları ile çalışanların motivasyonu arasında pozitifli yönlü ilişki vardır.

Söz konusu hipotezlerden yola çıkarak şu sorulara cevap aranmaktadır;

1. Liderin iş yaparken takındığı davranışlar ile astlarının motivasyon düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
2. Liderlik tarzları ve bu tarzdaki davranışların motivasyon düzeyine etkisi yönünden, cinsiyet grupları arasında fark var mıdır?
3. Liderlik tarzları ve bu tarzdaki davranışların motivasyon düzeyine etkisi yönünden, yaş grupları arasında fark var mıdır?
4. Liderlik tarzları ve bu tarzdaki davranışların motivasyon düzeyine etkisi yönünden, medeni durum grupları arasında fark var mıdır?
5. Liderlik tarzları ve bu tarzdaki davranışların motivasyon düzeyine etkisi yönünden, iş tecrübesi grupları arasında fark var mıdır?
6. Liderlik tarzları ve bu tarzdaki davranışların motivasyon düzeyine etkisi yönünden, eğitim durumu grupları arasında fark var mıdır?

Araştırmanın amacı ise dijital arşivleme projesinde liderlik ve motivasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu araştırmayı **önemli** kılan durum ise, dijital arşivleme proje yönetimi kapsamında liderlik ve motivasyon ilişkisini inceleyen araştırma bulunmamasıdır. Bu çalışma ile, söz konusu projelerle ilgili yazına katkı sağlayıp, dijital arşivleme projelerinde görev alacak proje liderlerine, amaçlarına ulaşmaları noktasında yol gösterici bir nitelik taşıması hedeflenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE MOTİVASYON TEORİLERİ

Bu bölümde liderliğin tanımı, liderlik teorileri ve liderlikle motivasyon arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır. Ayrıca liderliğin olmazsa olmaz unsurlarından bir olan motivasyon kavramı incelenip motivasyonla ilgili yapılan çalışmalara değinilecektir.

1.1. LİDERLİĞİN TANIMI

TDK çevrimiçi sözlükte “lider” kavramının anlamına bakıldığında “önder” ve “şef” kavramlarına atıf yapılmaktadır. Önder “gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, lider, şef, alemdar⁵” olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik ise, önceden belirlenmiş amaç veya amaçlara ulaşmak için belirli sayıda bireyi örgütleme ve amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğine denir.⁶ Bir başka deyişle liderlik, bir kişinin başkalarının eylemlerini etkileme ve belli bir amaç doğrultusunda harekete geçirerek belli amaçlara ulaşma isteği olarak tanımlanabilir. Liderlik sürecinin temel unsuru başkalarını etkileyebilmektir. Liderlik süreci aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

Liderlik = f (Lider, İzleyiciler, Koşullar).

Yukarıdaki fonksiyondan anlaşılacağı gibi, önderlik süreci lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir.⁷

1.2. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen bazı teoriler klasik ve modern yaklaşımlar olmak üzere iki grupta tasnif edilebilir. klasik yaklaşımlar, özellikler

⁵ Web_1. <http://sozluk.gov.tr/> (19.10.2019).

⁶ Erol Eren, *a.g.e.*, s. 501.

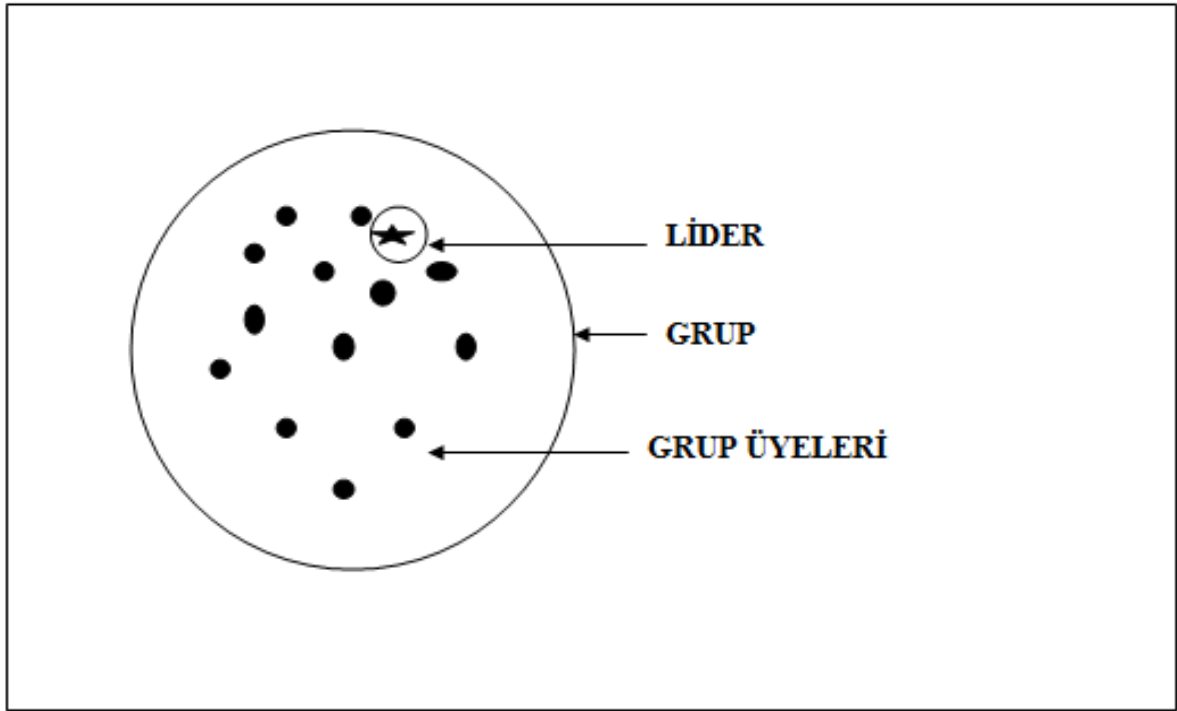
⁷ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 445, 448.

ve davranışsal; modern yaklaşımlar ise durumsallık ve alternatif yaklaşımlar olarak ele alınabilir.⁸

1.2.1. Özellikler Teorisi

Bu teori liderlik fonksiyonundaki lider değişkenini esas almaktadır. Bu yaklaşımın savunduğu liderlik tarzı, bireyin, bir grubu etkileyerek belli bir yöne doğru harekete geçirmesindeki en büyük etken özellikleri olduğudur. Bu yaklaşıma göre lider sahip özellikler sayesinde ait olduğu grubun diğer üyelerinden farklıdır.⁹ Yukarıda bahsedilen durum Şekil 1’de olduğu gibi gösterilebilir.

Şekil 1. Liderlik



Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği : Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul, 2007, s. 449.

Özellikler teorisinin temelinde bireyin “fiziki, sosyal ve psikolojik” özellikleri vardır. Fiziki özellikler; yaş, cinsiyet, boy vb., sosyal ve psikolojik özellikler ise; iletişim sağlama, inisiyatif sahibi olma, kararlı davranış sergileme, özgüven vb. özelliklerdir.¹⁰

⁸ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon : -Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara, 2012, s. 255.

⁹ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 448-449.

¹⁰ Nurullah Genç, *a.g.e.*, s. 256.

1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

1940'lı yılların yarısından sonra liderlik teorileri, liderin özelliklerinden davranışlarına doğru kaymaya başlamıştır. Bunun nedeni liderlikte özellikler teorisinin yetersiz kaldığının düşünülmesidir.¹¹ Liderlik kavramını açıklamada özellikler teorisinin yetersiz kalmasından dolayı araştırmacılar liderin davranışlarına incelemeye yönelmiştir.¹² Özellikler teorisinden farklı olarak bu kuram, liderin, kişisel özellikleri ile değil de insanların davranışları sonucu ortaya çıktığını savunur.¹³ Bu düşüncedeki yaklaşımlar, liderin, astlarına davranışı, motive etme şekli, iletişim tarzı ve grupları yönetme şeklini inceleyerek kişinin liderlik seviyesini açıklamak istemiştir.¹⁴ Sonuç olarak bu çalışmalar liderin kendisine önem verdiği kadar liderlik fonksiyonundaki ikinci değişkene, yani takipçiler ya da izleyicilere (astlara) de önem vermektedir.¹⁵

Davranışsal liderlik teorileri başlığı altında bu çalışmalara katkı sağlayan bazı teoriler aşağıda incelenecektir.

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio Devlet Üniversitesi'nde bir grup araştırmacı tarafından çok sayıda sivil ve askeri yöneticiye uygulanan bu araştırmalarda liderlik davranışını etkileyen temel faktörün "liderin astlarını grup amaçlarına yöneltme"si olduğu varsayılmıştır. Bu doğrultuda iki önemli faktör ortaya çıkmış ve bunlar ele alınmıştır. Birincisi, yapıyı harekete geçirme (amaçlar doğrultusunda astları örgütleme); ikincisi ise, anlayıştır (liderin astlarını anlama derecesi). Yapılan araştırmalar sonucunda liderlerin, "kişiyi dikkate alma", "inisiyatif" olmak üzere iki ayrı etmen üzerine yoğunlaştıkları görülmüştür.¹⁶

Kişiyi dikkate alma: Bu davranış biçimine sahip lider, insan merkezli bir yaklaşımla, astlarıyla yakından ilgilenir, onları dinler ve sorunlarına çözüm bulduğundan dolayı astlar kendilerinin dikkate alındığının farkına varır ve güven ortamı oluşur. Bu durum astların motivasyonunu artırarak takım bilincine sahip olmalarını sağlar.¹⁷ Kişiyi

¹¹ Yasemin Küçüközkan, "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1/2, 2015, s. 88.

¹² Halil Can, vd., *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, 2011, s. 290.

¹³ Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, İstanbul, 2017, s. 270.

¹⁴ Nurullah Genç, *a.g.e.*, ss. 256-257.

¹⁵ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 450.

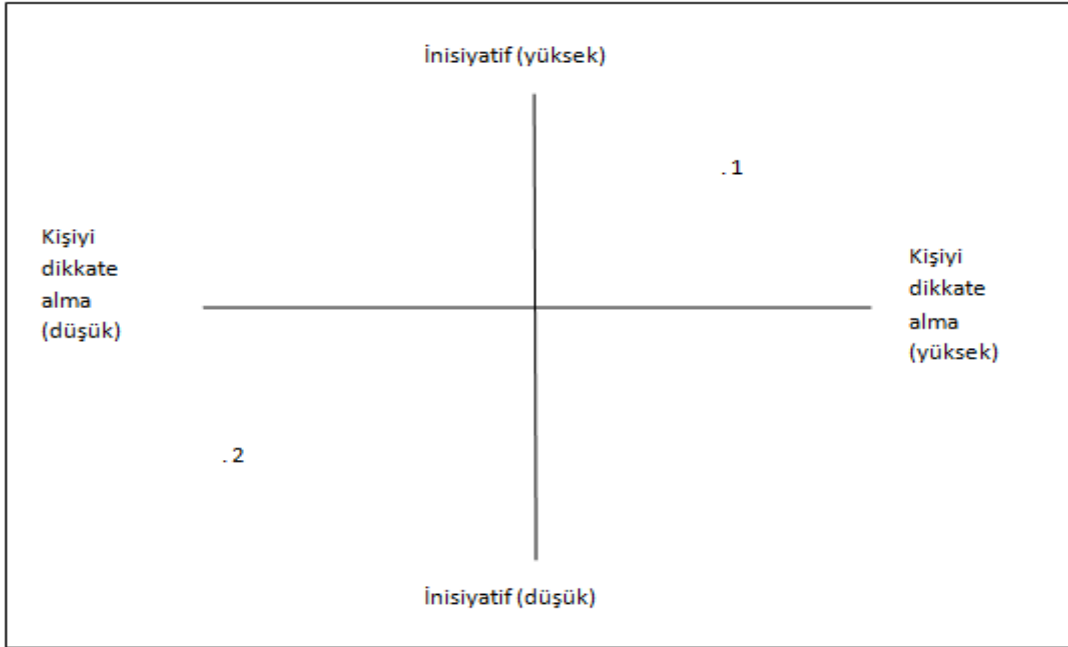
¹⁶ Şerif Şimşek vd., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, İstanbul, 2014, s. 206.

¹⁷ Nurullah Genç, *a.g.e.*, s. 257.

dikkate alma, liderin astlarıyla dostluk ve arkadaşlığının ilerletilmesi yönündeki davranışlarını ifade eder.¹⁸ Özetle olursak bu faktör, izleyicilerin istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak gördükleri liderin, davranışlarında astlarına ağırlık vermesini ifade etmektedir.¹⁹

İnisiyatif (işe ağırlık verme): Bu davranış biçimi kişiyi dikkate almak yerine işe ağırlık vermeyi ifade eder. İş performansını artırmaya ve amaçları gerçekleştirmeye yönelik iş konusunda yapılan düzenlemeler bu davranış şeklinin ağırlık noktasıdır.²⁰ Özetleyecek olursak bu faktör amaçlara ulaşmak için liderin işe ve işin tamamlanmasına verdiği önemi vurgular.

Şekil 2. Çeşitli Liderlik Davranışları



Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği : Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul, 2007, s. 451.

Yukarda anlatılanlar Şekil 2'deki gibi özetlenebilir. Şekle bakıldığında 1 numaralı durumdaki davranışı sergileyen lider işe ve astlarına önem verir, 2 numaralı davranışı sergileyen lider ise, astlarına ve işe önem vermeyen liderlik davranışını gösterir.²¹

¹⁸ Şerif Şimşek vd., *a.g.e.*, s. 206.

¹⁹ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 451.

²⁰ Nurullah Genç, *a.g.e.*, s. 257.

²¹ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 451.

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik çalışmalarından biri olan bu çalışmalar, grupların verimliliğine katkı sağlayan etmenleri belirlemek amacıyla 1947 yıllarında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert yönetimi altında gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmada üzerinde durulan kriterler; “motivasyon, iş tatmini, verimlilik, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık ve maliyet” unsurlarından oluşmaktadır.²²

Michigan Üniversitesi çalışmaları sonucunda, “işe yönelik lider davranışı” ve “kişiye yönelik lider davranışı” olarak iki farklı liderlik davranışı tespit edilmiştir. Kişiye yönelik liderlik davranışı, genelde grubun kendisi ile ilgilenen, başarının ana unsuru olarak çalışanların motivasyonunu artırmak olduğu bilincine sahip olan ve sorunlarını çözmek için onları dinleyen, kişisel gelişimleri için çaba gösteren, yetkilerini devredebilen, ödüllendirme temeline dayanan bir yönetim düşüncesini sahiptir. İşe yönelik liderlik davranışı ise, daha çok yapıya odaklanarak, işi yapma ile ilgili kurallar üzerinde duran, işin fazla yapılması konusunda çaba harcayan, ödül yerine ceza uygulamasına önem vererek otoriteyi ön planda tutan bir tutum sergiler.²³

Diğer bir ifadeyle iş görene yönelmiş lider, zamanının çoğunu astlarına ayırarak iletişim kurar ve aralarındaki bağı güçlendirir, performans beklentisini açıkça dile getirir. Astların başarısı için onlarla yakından ilgilenmenin, motivasyonlarını artırmanın daha verimli bir çalışma ortamı oluşturacağı düşüncesindedir. İşe yönelmiş lider ise, iş görenlerin kendi başlarına işlerini tam manasıyla yerine getirmeyecekleri düşüncesinde olduğu için onları sıkı bir denetime tabi tutar. İş görenle ilişkisi zayıftır ve genelde baskı yaparak iş yaptırma hedefler. İşin yapılışıyla ilgili ayrıntılara önem verir, iş görenleri göz ardı eder.²⁴

Bu çalışmalara göre kişiye yönelik liderlik davranışının daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Davranışsal Teorinin ağırlık verdiği durum, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarından anlaşılacağı üzere liderlerin izleyicilerine ya da astlarına karşı nasıl davrandıkları konusudur.²⁵

²² Şerif Şimşek vd., *a.g.e.*, s. 207.

²³ Nurullah Genç, *a.g.e.*, s. 258.

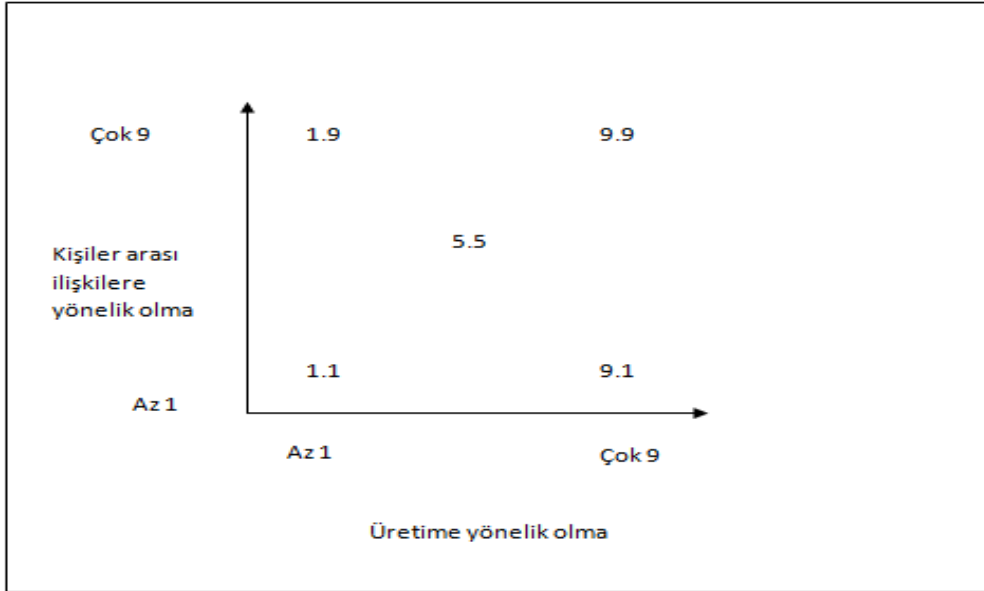
²⁴ Hakan Yılmaz, *Stratejik Liderlik*, İstanbul, 2008, ss. 91-92.

²⁵ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 452.

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jeane Mouton bu çalışmada, Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının elde ettiği sonuçlardan yola çıkarak Yönetim Tarzı Matriksi diye adlandırdıkları, lider davranışlarını açıklamak için kullanılabilecek bir matriks yapı tasarlamışlardır. Bu tasarım “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” boyutlarının üzerine kurulmuştur. Söz konusu matrikste (Şekil 3) dikey boyut liderin kişiler arası ilişkilere önem gösterme derecesi, yatay boyut ise üretime yönelik olma derecesini ifade etmektedir. Bu matrikse bağlı olarak aşağıda şekilde gösterilen 9.1 tipi lider, işe yöneliktir kişiye önem vermez, 1.9 tipi lider astlara yöneliktir. 1.1 tipi lider ise işe ve kişilere en alt düzeyde önem verir.²⁶

Şekil 3. Yönetim Tarzı Matriksi



Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği : Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul, 2007, s. 453.

1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor'a göre liderin iş ortamındaki tutumunu etkileyen etmenlerden birisi insan davranışları hakkındaki düşünceleridir ve bu varsayımlar X ve Y varsayımları olmak üzere iki karşıt kutuptan oluşmaktadır. X ve Y kuramlarında insanların davranış özellikleri aşağıdaki gibidir²⁷;

²⁶ Şerif Şimşek vd., *a.g.e.*, s. 208.

²⁷ Şerif Şimşek vd., *a.g.e.*, s. 209.

X kuramı:

1. İnsanlar çalışmaktan hoşlanmaz ve fırsatını buldukça işten kaçarlar.
2. İnsanlardan verim almak isteniyorsa onlara baskı uygulanmalıdır.
3. Bireyler iş ve işte yükselme konusunda hevesten yoksundur, sorumluluk yüklenmekten kaçarlar, kendilerine güvenilir bir ortam oluşturmak isterler ve fayda sağlayacak en karlı işi yapmak ister.
4. Bireylerin çoğu gelişime ve yeniliğe açık değildir.
5. Bireyler örgüt çıkarları yerine kendi çıkarlarını önemser.

Y kuramı:

1. Kişilerin çalışmaları, yeme, içme ve eğlenmeleri kadar doğaldır.
2. Kişi, amaçlarına ulaşmak için işin gerekliliklerini yerine getirecektir.
3. Bireyler sadece ödül için değil başarmak için amaçlara hizmet eder.
4. Normal bir insan öğrenmek ister ve sorumluluk almak ister.
5. Kişiler gelişim ve yenilik gibi durumları ister.

1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları'nın devamı niteliğinde olan "sistem 4 modeli" ni geliştiren Likert, lider davranışlarını 4 grupta tasnif ederek, liderliği açıklamaya çalışmıştır. Söz konusu 4'lü tasnif aşağıdaki gibidir²⁸;

Sistem 1- İstismarcı Otokratik: Bu davranışı sergileyen lider, astlarına güvenmez, astlar iletişim konusunda kendilerini serbest hissetmezler ve iş konuları hakkında konuşmazlar. Lider işle ilgili konularda astlarına nadiren danışır.

Sistem 2- Yardımsever Otokratik: Astlara çok az güven vardır. Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler ve lider astlarına bazen danışır.

²⁸ Nurullah Genç, *a.g.e.*, s. 260.

Sistem 3- Katılımcı: Lider kısmen astlara güvenir. Nihai kontrolü elinde tutar ve astlarda büyük ölçüde serbestlik hissi vardır. Genel olarak astlarına danışır.

Sistem 4- Demokratik: Astlarına tamamen güvenir. Astlar tam anlamıyla kendilerini serbest hissederler. Astlarına her zaman danışır ve onların fikirlerinden yararlanır.

Liderlik sürecinin anlaşılmasıyla ilgili yapılan çalışmalar sonucunda genellikle demokratik liderlik tarzının etkili olduğu varsayılmıştır, ancak, bazı durumlarda işe ağırlık veren liderlik tarzının da başarılı olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Liderlik sürecinin anlaşılmasıyla ilgili bir diğer yaklaşım Durumsallık teorisi dir. Bu teorinin önem verdiği konular liderin kendisi, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkidir.²⁹

1.2.3. Durumsallık Teorisi

“Durumsal liderlik yaklaşımı açısından liderin kişiliği, geçmiş deneyimi ve beklentileri; astların özellikleri, beklentileri ve davranışları; görev gerekleri; örgüt kültürü ve politikaları; akranların beklentileri ve davranışları gibi hususlar yönetim tarzı ve liderlik stilini bir şekilde etkileyebilmektedir. Bu amaçla, söz edilen hususların ayrı ayrı açıklanmasında yarar vardır.”³⁰

Liderliğin, oluşan şartlardan etkilenmesi söz konusu ise, durumsal bir liderlik yaklaşımında söz etmek mümkündür. Çünkü liderliğin geliştiği ortamı ele alan tüm yaklaşımlar durumsallık yaklaşımı konusunda değerlendirilir.³¹ Davranışsal teoriler, liderin hangi durumda kişiye yönelik, hangi durumda işe yönelik olacağından bahsetmemiştir. Durumsallık yaklaşımına göre ise her iki durumda da bazı koşullarda etkin olabilir. Dolayısıyla durumsallık teorisi hangi koşullarda hangi liderlik tarzının uygun olacağı konusuna önem vermiştir. Durumsallık teorileri, liderlik fonksiyonundaki koşullar değişkenine ağırlık veren teorileridir.³²

²⁹ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 456.

³⁰ Şerif Şimşek vd., *a.g.e.*, s. 210.

³¹ Nurullah Genç, *a.g.e.*, s. 260.

³² Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 456-457.

1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli

Durumsal yaklaşıma katkı sağlayan Fiedler, liderin davranışını etkileyen etmenleri 3 tip başlık altında incelemiştir:³³

1. Lider-Ast İlişkileri: İzleyicilerin, liderlerini benimseme düzeyleri hakkındadır. Bu ilişkiler birbirine zıt olan arkadaşça veya düşmanca, yumuşak veya gerilimli vb. değişik biçimlerde kendini gösterebilir.

2. Görevin Yapısı: Bireylerin yaptığı işin önceden planlanma durumunu ifade eder. Bazı durumlarda planlama söz konusu iken bazı durumlarda değildir.

3. Liderin Makamının Verdiği Yetki: Liderin sahip olduğu yetkileri ifade eder. Örgütten örgüte liderin yetkileri değişkenlik gösterebilir.

1.2.3.2. Amaç Yol Teorisi

Rober House ve Martin Evans'ın birlikte çalışmalarından doğan bu teori, Vroom'un bekleyiş teorisini esas alır. Bu yaklaşım, liderin başarısını astların motivasyonu ile ilişkilendirir.³⁴ Söz konusu teori, liderin sergilediği davranışın, astların motivasyonu, tatmini ve performanslarını etkileme derecesini açıklamaya çalışmıştır.³⁵

Bu teoriye göre insan davranışlarını etkileyen iki temel faktör vardır:

1. Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı,
2. Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (Valens)

Ayrıca bu teoriye göre lider astlarını iki şekilde motive edebilir:

1. Liderin, izleyicileri etkileme derecesi (YOL),
2. Liderin, izleyicilerin değerlerini etkileme derecesi (AMAÇ).³⁶

³³ Şerif Şimşek vd., *a.g.e.*, s. 212.

³⁴ Nurullah Genç, *a.g.e.*, s. 261.

³⁵ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 460.

³⁶ Şerif Şimşek vd., *a.g.e.*, s. 214.

1.3. ALTERNATİF LİDERLİK TÜRLERİ

Liderlik türleriyle ilgili diğer tanımlamalar bu başlık altında ele alınacaktır.

1.3.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü lider, izleyiciler için bir rol model teşkil ederek amaçlara ulaşma bağlamında astlarını etkiler, sahiplenme ve adanma duygularını yükseltir.³⁷ Liderin astlarını etkileyerek onları, vizyon, mantık, bakış açısı konularında değişimlerini sağlayan durumlarda dönüşümcü liderlikten bahsetmek mümkündür.³⁸

“Dönüşümcü lider örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplar”. **İdealleştirilmiş etki:** bu tip etkide çalışanlar, liderin davranışlarını ve fikirlerini kendi düşünceleri haline getirirler. **Telkinle güdüleme:** lider, astlarına gelecek hakkında iyi telkinde bulunarak onları motive eder ve örgüt amaçlarını benimsemelerini sağlar. **Entelektüel uyarım:** Lider, örgütsel hedefler için çalışmayı etkileyen tüm etmenlerin astlar tarafından sorgulanmasını teşvik eder. Bu şekilde problemleri çözme konusunda değişik bakış açısı geliştirir. Astların değişime açık olmalarını sağlar. **Bireysel destek:** lider, astlarıyla yakından ilgilenir, onların sorunlarını dinler ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışır. Lider astları ekibin bir üyesi yerine bir birey olarak görür.³⁹

1.3.2. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik anlayışı, geniş görüşlülük, risk alma, güven boyutlarına odaklanarak lider ve izleyiciler arasındaki ilişkiyi inceler. Bir görüşe göre karizmatik liderliğin dönüşümcü liderlik anlayışının içinde olduğu savunulur, diğer görüşe göre ise ikisinin aynı anlamı taşıdığını iddia edilir. Karizmatik liderin en büyük özelliklerinden birisi iletişiminin iyi olmasıdır.⁴⁰

Bunu yaparken karizma özelliklerinin etkisiyle kişileri istediği yönde davranışa yönlterek özellikle astlarının üstün performans göstermelerini sağlar.⁴¹ Karizmatik lider, kişileri arkasından sürükleyen özellikleriyle etkinliği yüksektir. Astları ile arasında mesafe

³⁷ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 462.

³⁸ Nurullah Genç, *a.g.e.*, s. 262.

³⁹ Emin Karip, “Dönüşümcü Liderlik”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16/16, 1998, ss. 446-448.

⁴⁰ Fatih Töremen, Hüsamettin Demir, Ali Korkut, “Karizmatik Liderlik İletişim Ölçeğini Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması”, *Ajeli - Anatolian Journal Of Educational Leadership And Instruction*, 2/3, 2015, s. 28.

⁴¹ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 462.

olmasına rağmen emirleri yerine getirilir. Karizmatik liderliğin doğuştan geldiğini savunan araştırmacılar olsa da kişilerin eğitim yoluyla karizmatik lider olmalarının mümkün olduğunu savunan araştırmacılar da vardır.⁴²

1.3.3. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Bu tarzda davranış gösteren lider, yetkilerini astlarıyla paylaşır ve onların karar aşamasına katılmalarını sağlar. Astlardan aldığı geri bildirimlerle önderlik davranışını belirlemeye önem gösterirler.⁴³ Astların karara katılmalarıyla motive olacaklarından ötürü bu yaklaşım kabul görmektedir. Astlar yönetime katılarak, ilgi, şevkleri ve tecrübeleri artar. Bununla birlikte hızlı karar verilmesi gereken durumlarda bu yaklaşım etkili olmayabilir. Örneğin batan bir gemide demokratik davranış sergileyen kaptan, zaman kaybına neden olacağından uygun bir tarz olmaz.⁴⁴

1.3.4. Otoriter Liderlik

İşletmenin amaçlarına ulaşması noktasında otoriter liderlik tarzının başarıya ulaşması olasıdır ancak bunun için sistemin eksiksiz kurulması ve yönetime katılmak istemeyen astlardan oluşan bir ekibin liderin emrinde olması gerekir.⁴⁵ Bu liderlik tarzının en önemli yanı kararların hızlı bir şekilde alınmasıdır. Olumsuz yanı ise liderin davranışında aşırıya kaçtığı durumlarda personel olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca bu tür ortamlarda çatışmalar çıkabilir.⁴⁶

1.3.5. Serbestçi (Liberal) Lider

Tam serbestçi lider, astların tam anlamıyla serbest bırakır, onlara karşı güç kullanmaz, kendi kendilerine kontrolü sağlamalarını ve çalışma ilkeleri oluşturmalarını sağlar. Tam serbesti tanıyan liderler, yetkilerini kullanmaz ve astlarına devrederler.⁴⁷ Güçten kaçınan liderin rolü, astlarıyla aynıdır.⁴⁸

⁴² Şerif Şimşek vd., *a.g.e.*, s. 200.

⁴³ Erol Eren, *a.g.e.*, s. 528.

⁴⁴ Semra Arıkan, "Otoriter Ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk' ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19/1, 2001, s. 242.

⁴⁵ Semra Arıkan, *a.g.m.*, s. 42.

⁴⁶ Gülay Budak ve Gönül Budak, *İşletme Yönetimi*, Ankara, 2016, s. 229.

⁴⁷ Erol Eren, *a.g.e.*, s. 528.

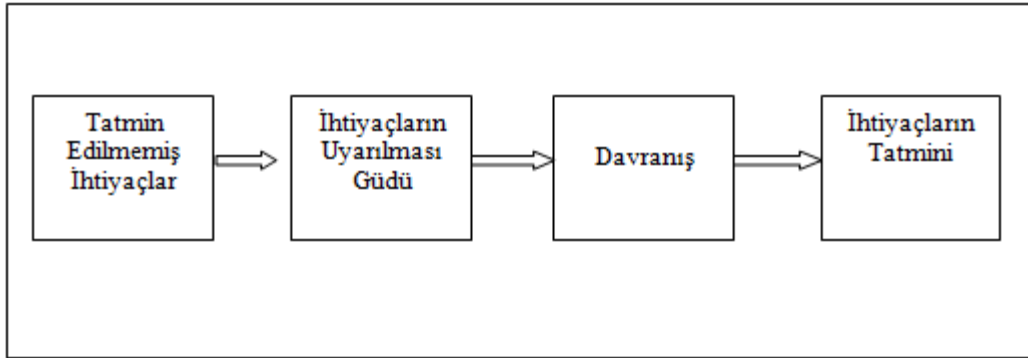
⁴⁸ Şerif Şimşek vd., *a.g.e.*, s. 200.

1.4. MOTİVASYON KAVRAMI VE ÖNEMİ

Motivasyon kavramının pek çok tanımı yapılmıştır, yapılan tanımlardan çıkarılan sonuç ise, bireyin davranışlarını etkileme ve onu istenilen yönde harekete geçirmedir. Yöneticilerin en büyük rolü çalıştıkları ekibin verimini artırmaktır. Bunu yapmanın da en önemli yolu insanları motive etmekten geçer. Eğer personel kendi isteğiyle örgütün isteklerine göre davranış sergilemiyorsa, yönetici bu durumu gidermekle yükümlüdür. Gerekli teşvikler yapılarak personel amaçlar doğrultusunda isteklendirilmelidir.⁴⁹

Asıl kökeni Latince “movore” yani “hareket ettirme, hareketlendirme”⁵⁰ anlamına gelen motivasyon kavramı, Fransızca ve İngilizce “motive” kelimesinden türetilmiş olup, bu kavramın tam Türkçe karşılığı olmamasıyla birlikte dilimize “güdü, saik ve harekete geçirici” olarak aktarılmıştır. Güdüleme ise kişileri belirli bir amaca ulaşmak için “harekete geçiren güç” olarak tanımlanabilir. Harekete geçirici, hareketi devam ettirici (sürdürücü) ve olumlu yöne yönettici olarak üç temel özelliği olan “motive”, esasında bir gücü ifade eder. “Motive” kavramından türetilen motivasyon ya da güdüleme ise, tek bir kişiyi ya da bir ekibi ulaşmak istenen amaçlar doğrultusunda sürekli bir şekilde harekete geçirmek için yapılan faaliyetlerin bütünüdür.⁵¹ Motivasyon süreci Şekil 4’teki gibi ifade edilebilir.

Şekil 4. Güdüleme Süreci



Kaynak: Halil Can, vd., *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, 2011, s. 259.

Güdüleme ya da motivasyonu, örgüt bireylerinin, ihtiyaçlarının tatmin edilmesi sonucunu doğuracak bir şekilde isteklendirilmesi olarak tanımlamak mümkündür. Örgüt ortamında çalışanların motivasyonu sağlanarak verimli bir şekilde performans göstermeleri sağlanmalıdır. Şekil de görüleceği üzere bireylerin bazı ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar

⁴⁹ Şerif Şimşek vd., *a.g.e.*, s. 145.

⁵⁰ Nurullah Genç, *a.g.e.*, s. 264.

⁵¹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, 2015, s. 498.

ortaya çıkana kadar birey güdülenmez. “Harekete geçirilmiş ihtiyaca psikolojide güdü adı verilir”. Güdüler belli bir davranışla sonuçlanan iç iticidir. Bu davranış söz konusu ihtiyacı karşılamalıdır yani tatmin etmelidir. Sonuç olarak yönetim açısından bakıldığında lider, astlarının nelere ihtiyaç duyduğunu, bunları nasıl güdülemesi gerektiğini kestirebilen ve bu yönde bir davranış sergileyen özellik taşımalıdır.⁵²

1.5. MOTİVASYONUN LİDER AÇISINDAN ÖNEMİ

Koçel’in aktardığına göre liderin amacına ulaşması, çalışma ekibinin bilgi, yetenek ve güçlerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarına bağlı olduğu için motivasyon konusuna yoğunlaşması gerekmektedir. Motive olmayan personel performans üretemeyeceğinden ya da performansı zayıf olacağından, performansla motivasyon arasındaki bağ göz önünde bulundurulmalıdır. Kişiler değişik nedenlere bağlı olarak çeşitli davranışlar sergileyebilirler ancak lider açısından önemli olan bireylerin, örgütün amaçlarına yönelik hareket etmeleridir. “Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür”. Motivasyon sürecini anlayabilmek için kişilerin belirli bir davranışı niçin sergiledikleri, kişinin amaçları, beklentileri gibi bazı konuların incelenmesi gerekmektedir. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için liderin, astlarını harekete geçirebilmesi gerekmektedir.⁵³

Motivasyon karizmatik olduğu durumlarda etkili olmaktadır. Karizmatik motivasyon, yönetici olarak görev yapan kişinin sadece biçimsel ilişkilerinden elde ettiği güçle motivasyonu sağlamasından ziyade, kişileri liderlik özellikleriyle etkileyip kendi istekleriyle amaca hizmet etmelerini sağlamaktır. Lider vasıflı yöneticiler, izleyicilerinin potansiyelini bilir ve onlara güvendiklerini her fırsatta dile getirirler. Dolayısıyla astların liderlerini sevmesi, istenilen sonuca yönelik hareket etmesi sağlanmış olur.⁵⁴

1.6. MOTİVASYON TEORİLERİ

Bu bölümde motivasyon konusunda yapılan bazı çalışmalar incelenip, literatüre katkısı değerlendirilecektir. İnsanı fizyolojik ve psikolojik olarak gelişen bir canlı olarak inceleyen teoriler, kişi faktörü üzerine yönelerek kişiyi motive etmeye önem vermiştir.

⁵² Halil Can vd., *a.g.e.*, ss. 259-260.

⁵³ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 483.

⁵⁴ Nurullah Genç, *a.g.e.*, s. 272.

Kişinin içsel durumlarından çok dışında, çevresindeki bulunan dışsal etmenlere önem veren motivasyon teorileri ise, kişinin davranışlarına etki eden dışsal etmenlere odaklanmış ve kişinin motivasyonunu bu durumlara bağlamıştır. Bu durumda motivasyon teorilerini iki grupta toplamak mümkündür. Birincisi “kapsam teorileri” ki içsel etmenlere yani kişinin kendisine önem veren teorilerdir, ikincisi ise “süreç teorileri” olarak adlandırılan ve dışsal etmenlere yani kişinin dışındaki unsurlara önem veren teorileridir.⁵⁵

1.6.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireyin belli bir yönde hareket etmesini sağlayan iç faktörlere önem vermiştir.⁵⁶ Eğer lider astlarını belirli bir davranışa sevk eden içsel etmenleri anlayabilir ve karşılık verebilirse, onları örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirebilir. Aşağıda ele alınacak kapsam teorileri sırasıyla Abraham Maslow’un “ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı”, Frederick Herzberg’in “çift faktör teorisi (hijyen – motivasyon teorisi)”, David McClelland’ın “başarma ihtiyacı teorisi”, Clayton Alderfer’in “ERG yaklaşımıdır”.⁵⁷

1.6.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Kişilerin birinci (temel) ve ikinci (tamamlayıcı) düzeydeki gereksinimlerinin belirlenmesi ve tatmin edilmesi için ihtiyaçları önem sırasına göre tasnif edilmesi gerekmektedir. Bunu belirlemek zor olsa da bazı psikologlar, kişilerin bazı ihtiyaçlarının diğer ihtiyaçlarına göre daha önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu yaklaşıma göre bir önceki aşamadaki ihtiyaç giderilmeden bir sonraki aşamadaki ihtiyaç ortaya çıkmamaktadır. A. Maslow isimli araştırmacı güdüleme kuramında bir ihtiyaçlar hiyerarşisi oluşturmuştur.⁵⁸ Bu ihtiyaçlar bir sıralamayı takip eder ve üst basamaktaki bir ihtiyacın giderilmesi için alt basamaktaki ihtiyacın kesinlikle giderilmesi gerekir. Bu duruma göre öncelik alt basamaktaki ihtiyaçlara önem verilmekte ve üst basamaktaki ihtiyaçlar arka plana itilmektedir.⁵⁹

Maslow’un yaklaşımının iki ana varsayımı vardır, bunlardan ilki, kişi ihtiyaçlarını gidermek için davranış sergiler, ikincisi ise kişinin ihtiyaçları belirli bir kademeye göredir; alt basamaklardaki gereksinimler giderilmeden üst basamaklardaki gereksinimler kişiyi

⁵⁵ Tamer Koçel, *a.g.e.*, ss. 485-486.

⁵⁶ İsmail Dalay, *Yönetim ve Organizasyon : İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Adapazarı, 2001, s. 369.

⁵⁷ Tamer Koçel, *a.g.e.*, ss. 486.

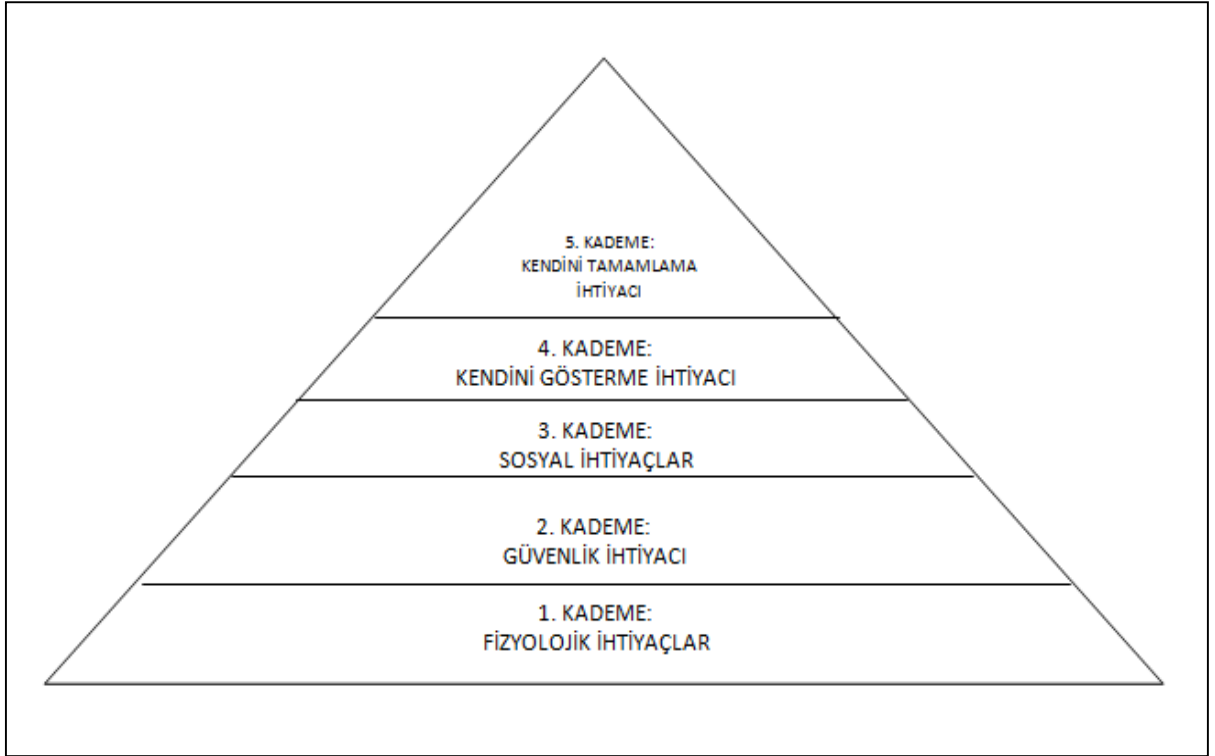
⁵⁸ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon : Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul, 2013, s. 537.

⁵⁹ Umut Omay, “Tüccar Sınıfın Protestan Hareketi Desteklemesinin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi”. *Journal Of Social Policy Conferences*, 52, 2010, s. 232.

harekete geçirmez. İhtiyaçların tatmin edilmesiyle kişi harekete geçecektir. Lider astının hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilir ve gerekli ortamı sağlar ise kişiyi belirli yönde harekete geçirebilecektir.⁶⁰

Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımı; “1) İnsan ihtiyaçlarının bir nedeni vardır, 2) Tatmin edilmiş bir ihtiyaç, güdüleme özelliğini kaybetmiştir ve yerini tatmin edilmemiş başka bir ihtiyaca bırakır” gibi iki varsayıma dayanır.⁶¹

Şekil 5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği : Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul, 2007, s. 487.

Söz konusu kademelerin (Şekil 5) içeriği şu şekildedir:⁶²

1. Fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme): Maslow hiyerarşisinin ilk basamağını oluşturan fizyolojik ihtiyaçlar temel ihtiyaçlardır. Bir insan söz konusu hiyerarşide yer alan ihtiyaçları aynı anda hissetse öncelikle fizyolojik ihtiyaçları gidermek isteyecektir. Kişi bu ihtiyaçları en az oranda dahi olsa gidermezse yaşamını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın devam ettirilmesi için bu ihtiyaçların ivedilikle giderilmesi gerekir.

⁶⁰ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 487.

⁶¹ Şerif Şimşek vd., *a.g.e.*, s. 151.

⁶² Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon : Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul, 2013, s. 537.

2. Güvenlik ihtiyaçları (hastalık, yaşlılık v.b. hallerde geleceği garanti alınma...): Temel ihtiyaçlardan daha yüksek derecede bulunan bu ihtiyaç, insanın, temel ihtiyaçlarını sürekli tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikelerden uzak tuttuğu ve bu durumun sürekliliğini sağladığı lde huzurlu olacağı düşüncesinden doğar. Bu ihtiyaçlar tehlikeyi, gelirden yoksun olmayı ve tehditleri savuşturmaya yönelmiştir. Guvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar sürekli değildirler ve tatmin edilince sona ererler.

3. Ait olma ve sevgi ihtiyaçları (kendi kendini anlama, şekfet...): Kişi, fizyolojik ve guvenlik ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra, bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vb.) ait olma ve sevgi gibi sosyal ihtiyaçları tatmin etmek isteyecektir. Kişi, karşılıklı sevgiyi sağlayabildiği insanlar ilişki kurmak ister. Böylece önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir.

4. Değer ihtiyaçları (prestij, başarı, saygı gösterme...): Kişi, bir gruba dahil olduktan sonra grup içinden veya dışından sürekli kendisine değer verilmesini isteyeceği için, hiyerarşisinin dördüncü basamağında değer ihtiyaçları vardır. Kişi toplu içindeki statüsüne başkalarının kendisine verdiği değerle kavuşur. Bu ihtiyaç ta, kişinin sosyal ilişkileri sonucunda ortaya çıkmaktadır.

5. Kendini güncel kılma ihtiyaçları (keşif yapma ve bilimsel buluşlar...): Maslow hiyerarşisinin beşinci basamağında kendini güncel kılma ihtiyacı vardır. Her insan yeni şeyler öğrenme, araştırma ve yeni şeyler keşfetme ihtiyacı hisseder. Yeni şeyler keşfetmesi kişiyi sadece bulunduğu örgütte değil ulusal ve uluslar arası alanlarda tanınan birisi olmasını sağlayacaktır.

Bu kuramı bir kalıp olarak görmek gerekir. Her bireyin bu ihtiyaçları gidermesiyle motive olması beklenemez, bu durum kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Ayrıca bu ihtiyaçlar kesin çizgilerle birbirinde ayrılmazlar.⁶³

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine bilgi toplumuna bağlamında farklı şekilde bakan çalışmalar da vardır. Bu hiyerarşinin hazırlandığı günden bu yana gelişen teknolojiler sonucunda ihtiyaçlar da değişime uğramıştır. Örneğin bir kişinin internete ve sosyal medyaya erişimi gibi yeni ihtiyaçlar doğmuştur. Pereira (2008), kişiler üzerinde yapmış olduğu araştırmalar sonucunda kişilerin gelirleri, yaşam şekilleri ve harcama alışkanlıkları arasındaki ilişkileri incelemiş ve diğital topluma giden yolu aşağıdaki gibi sıralamıştır:

⁶³ Gülay Budak ve Gönül Budak, *a.g.e.*, s. 212.

1. *Dijital Topluluk*
2. *Dijital Hayat*
3. *Dijital İş Yaşamı*
4. *Dijital ev yaşamı*
5. *Temel Topluluk*
6. *Temel Yaşam*

Bu sıralamada en düşük seviyede bilişim teknolojisi kullanımı temel yaşam seviyesindedir ve kişinin yaşamında bilişim teknolojilerini kullanımı artıka sıralamadaki yeri de yukarılara doğru çıkacaktır.⁶⁴

1.6.1.2. Çift-Faktör Teorisi (Hijyen Motivasyon Teorisi)

Maslow motivasyon yaklaşımında, kişinin ihtiyaçlarını 5 basamaklı olarak tasnif etmiş ve tatmin olma ya da olmama durumuna önem vermiştir. Herzberg ve arkadaşı Mausner ise üniversite öğrencilerinin yardımıyla motivasyon konusunda Herzberg modeli diye adlandırılan “çift faktör” modelini geliştirmişlerdir. İşgöreni kötümser kılan ve iş yerinden soğutan etmenlere hijyen faktörü ya da dışsal faktörler adını veren Herzberg, doyum sağlayan ve iş yerine daha çok bağlayan faktörlere içsel faktörler demektedir.⁶⁵

Herzberg yaptığı araştırma neticesinde iki grup faktöre ulaşmıştır. Birinci grup motive edici faktörler: işin kendisini, ilerleme olanakları, statü gibi faktörleri kapsar ve bunların varlığı kişiyi motive edecektir. İkinci grup ise hijyen faktörleridir ve ücret, maaş iş güvenliği gibi faktörleri kapsar. Bu faktörler kişiyi motive etmez ancak bunların yokluğu kişinin motive olmamasına sebebiyet verecektir. Bu teoriye göre motivasyon için gerekli ortamın oluşturulmasında hijyen faktörleri gereklidir ve bu faktörler yoksa personeli motive etmek mümkün olmayacaktır. Hijyen faktörleri sağlanmadan motive edici faktörleri sağlamak kişinin motive olmasına olanak sağlamayacaktır.⁶⁶

Özetleyecek olursak, Herzberg, ekstra doyum sağlamayan etmenlere dışsal (hijyen) etmenler derken, yokluğunda doyumsuzluk varlığında ise performansı artırıcı motivasyon sağlayan etmenlere ise içsel (motive edici) etmenler adını vermiştir.⁶⁷

⁶⁴ Şadi Evren ŞEKER, “Maslow’un İhtiyaçlar Piamidi”, Yönetim Bilişim Sistemleri Ansiklopedisi, 1/1, 2014, s. 36.

⁶⁵ Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon : Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul, 2013, s. 546.

⁶⁶ Tamer Koçel, a.g.e., s. 489-490.

⁶⁷ Ferda Şule Kaya vd. “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Açısından ilköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*. 39, 2011. s. 5.

1.6.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland, diğer motivasyon kuramcılarından farklı olarak ihtiyaçların öğrenme yoluyla sonradan kazanılacağını savunur. Bu model üç temel güdünün (başarı, güç ve arkadaşlık) oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenlerin nasıl birleştirebileceği konusu üzerine yoğunlaşır.⁶⁸

Başarı güdüsü olan bireyler,

- Sorunlar karşısında çözüm bulmada sorumluluk almak isterler,
- Amaca yöneliktirler,
- Elde edebilecek amaçlar belirler ve bir dereceye kadar riske girerler,
- İşin sonunu görmek isterler,
- Yüksek kapasitede performans gösterebilirler.

Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler;

- Diğer kişiler üzerinde güç sahibi olmayı isterler,
- Bu gücü kazanmak için yarışmayı severler,
- Rekabetten zevk alırlar,

Arkadaşlık ihtiyacında olan bireyler ise;

- Arkadaşlık bağlarını güçlendirmek isterler,
- Sevilmekten hoşlanırlar,
- Sosyal etkinliklerden hoşlanırlar,
- Gruba dahil olarak kimlik duygusuna sahip olmak isterler.

Yazara göre, insanların meslek alanlarında mükemmeli arama ve en iyi olma duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır. Arkadaşlık ihtiyacı, insanın sosyal yönünden dolayı yaşamını yalnız sürdüremeyeceği diğer kişi ve gruplarla ilişki olacağını vurgulamaktadır. Güç kazanma ihtiyacı ise insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. İnsanlar ve gruplar sosyal ilişkilerde etkinliklerini artırabilecekleri ve seslerini duyurabilecekleri her türlü araca başvurmaktan çekinmezler.⁶⁹

Bu teoriye göre, eğer çalışanların ihtiyaçları tespit edilebilirse, işe uygun personel seçim yöntemleri geliştirilebilir. Örneğin başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir kişi

⁶⁸ Halil Can vd., *a.g.e.*, s. 266.

⁶⁹ Erol Eren, *a.g.e.*, s. 557-558.

bunu sağlayabileceği bir işe konulup motive olabileceği ortam kendisine sunulduğu için yeteneklerini ve bilgisini işe verecektir.⁷⁰

1.6.1.4. ERG Teorisi

Bu yaklaşımda Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basite indirgeyerek yeni bir ihtiyaçlar hiyerarşisi ortaya koyup en alt basamaktaki ihtiyaçlar giderilmeden üst kademedeki ihtiyaçlara geçilemeyeceği vurgulanmıştır.

Söz konusu yaklaşım üç basamaktan oluşmaktadır:

1. Varolma (Existence) ihtiyacı.
2. Aidiyet – İlişki kurma (Relatedness) ihtiyacı.
3. Gelişme (Growth) ihtiyacı.

Yukarıda görüldüğü gibi bu yaklaşım ihtiyaçların baş harfleriyle (E-R-G) ifade edilmiştir.⁷¹ Alderfer'in ERG Teorisi ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi aşağıda tabloda görülmektedir.⁷²

Tablo 1. Alderfer ve Maslow Kuramları

Modeller	1. Basamak	2. Basamak	3. Basamak
Alderfer	Varlık Sürdürme İhtiyaçları	İlişki İhtiyaçları	Gelişme İhtiyaçları
Maslow	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güven ve Sosyal İhtiyaçlar	Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme

Kaynak: Kaynak: Halil Can, vd., *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, 2011, s. 265.

1.6.2. Süreç Teorileri

Kapsam Teorileri motivasyon sürecini açıklamak için ihtiyaç ve güdülere yoğunlaşırken, Süreç Teorileri, bireylerin ihtiyaçlarını giderme konusunda kullanılan dışsal etmenler üzerinde durmaktadır.⁷³

Bu teoriler güdüleme sürecinin bir örgüt içinde nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışır. Bunu açıklamaya çalışırken güdüleme sürecini etkileyen öğrenme sürecinin etkisini ele alır. Çünkü insan davranışlarını etkileyen unsurlardan birisi de öğrenme sürecidir.

⁷⁰ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 491.

⁷¹ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 491.

⁷² Abdullah Yeşil, "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2/3, 2016, s. 172.

⁷³ Şerif Şimşek vd., *a.g.e.*, s. 158.

Örgütlerdeki davranışların çoğunluğu öğrenilmiş davranışlardır. Algılar, tutumlar, amaçlar ve çoşkusal tepkiler öğrenmenin bir ürünüdür.⁷⁴

Dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorilerinde aşağıdaki yaklaşımlar incelenecektir:

- a. Davranış Şartlandırma Yaklaşımı
- b. Bekleyiş Teorileri
- c. Eşitlik Teorisi
- d. Amaç Teorisi

1.6.2.1. Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temel fikri: kişi herhangi bir nedenden dolayı bir davranış sergiler ve bu davranışın karşılığında göreceği tepki çok önemlidir. Örneğin işe geç kalan bir personel, bu davranışını karşılığı olarak amirinden gelecek tepkilerden etkilenecektir. Eğer personelin davranışları kendisine göre “memnun edici” tepkiyle karşılaşır, muhtemelen aynı davranışı yineleyecektir. Tam tersi bir durumda kişiye göre “acı verici” bir tepkiyle karşılaşır, muhtemelen o davranışı tekrar etmeyecektir. Eğer personelin davranışı şirket tarafından istenilen bir davranış ise, yönetici, personelin bu davranışı tekrarlamasını isteyecektir. Bu da ancak personelin ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır. Eğer örgüt olumlu gördüğü davranışları ödüllendirirse, bu davranışların tekrarlanma olasılığını artıracaktır. Tam tersi bir durumda personel arzu edilmeyen bir davranış gösteriyorsa, yönetici bu davranışın tekrarlanmasını istemeyecektir ve eğer bu davranışlar cezalandırılırsa tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır.⁷⁵

1.6.2.2. Bekleyiş Teorileri

Motivasyon çalışmaları alanında önemli teorilerden biri bekleyiş teorileri olup bunlar iki ayrı çalışmadan oluşmaktadır. Söz konusu çalışmalardan biri V. Vroom tarafından geliştirilmiş, diğeri de söz konusu teorinin gelişmiş hali olan E. Lawler ve L. Porter tarafında geliştirilen bekleyiş teorisidir.⁷⁶

a) Vroom'un Bekleyiş Teorisi: Victor Vroom kişinin güdülenmesini; kendisinin göstereceği davranışların amaca ulaştıracağı beklentisi ve amaca verdiği değerlerin çarpımından oluştuğunu ifade etmektedir.⁷⁷ Herhangi bir iş için bireyin gayret içinde

⁷⁴ Halil Can vd., *a.g.e.*, s. 267.

⁷⁵ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 493.

⁷⁶ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 495.

⁷⁷ Gülay Budak ve Gönül Budak, *a.g.e.*, s. 215.

olmasını iki etmene bağlamıştır. Bunlardan birincisi “Valens (kişinin ödülü arzulanma derecesi)” diğeri ise “bekleyiştir”. Sonuç olarak; [Motivasyon = Valens X Bekleyiş] gibi ifade edilebilir.⁷⁸

b) Lawler-Porter Modeli: Bu yaklaşımın birinci kısmı Vroom modeliyle benzerdir fakat Lawler-Porter, bireyin üstün çaba içinde olmasının performansının artacağı anlamına gelmeyeceğini belirtmektedir. Eğer kişi yaptığı iş konusunda bilgi sahibi değilse ne kadar çaba gösterse de performans gösteremeyecektir. Yani Vroom’dan farklı olarak bilgi ve yetenek değişkeni ele alınmıştır. Diğer farklı değişken ise rol kavramıdır. Örgüt bağlamında rol kavramı, kişiden beklenen davranışlar olarak tanımlanabilir. Örgüt üyeleri, performans göstermesi için uygun bir rol anlayışına sahip olmalı, yoksa rol çatışmaları ortaya çıkabilir.⁷⁹ Lawler ve Porter’e göre Beklenti Kuramını ögelere ayırarak incelemek gerekmektedir ve buna “Motivasyonun kaynağı nedir? Ve performansı kaynağı nedir?” sorularıyla cevap aranmaktadır.⁸⁰

1.6.2.3. Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teori, personelin örgüt ortamında eşit tepkiler alma konusunda istekli olmaları ve bu isteğin motivasyon sürecine etki ettiği hususuna yoğunlaşmıştır. Dolayısıyla kişinin performans göstererek işi başarması ve tatmin olma derecesi faaliyet gösterdiği örgütteki algıladığı eşitliğe bağlıdır. Bu teoriye göre bir karşılaştırma söz konusu olup, kişi çabasının sonucunda elde ettiklerini aynı iş ortamında başkalarının çabası sonucunda elde ettikleriyle karşılaştırır. Söz konusu karşılaştırma, bireyin gayreti ve kazandığı sonucu muvazene etmesiyle olur.⁸¹

Bu teori, Lawler-Porter modeli ile benzerlik göstermektedir. Diğer bir ifadeyle Lawler-Porter modeli eşitlik teorisini kapsamaktadır. Performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler eşitlik teorisine benzerlik gösterir. Eşitlik teorisi yukarıda sayılan ilişkileri motivasyonun temeli kabul etmiş ve motivasyonu bu ilişkiler üzerine oturtmuştur.⁸²

⁷⁸ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 495.

⁷⁹ Tamer Koçel, *a.g.e.*, ss. 496-497.

⁸⁰ Şerif Şimşek vd., *a.g.e.*, s. 160.

⁸¹ İsmail Dalay, *a.g.e.*, s. 373.

⁸² Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 499.

1.6.2.4. Skinner'in Pekiştirme Kuramı

Söz konusu yaklaşım, bireylerin çabaları sonucunda sahip oldukları olumlu veya olumsuz sonuçlar karşısında sergileyecekleri davranışı tekrar edip etmeyecekleri konusunu incelemektedir. Bu kurama göre “bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelmekte ve bireysel davranış, ödüllerin kontrol edilmesiyle şekillendirilmektedir”. Bu modelde amaç sergilenen davranışın sürekliliğini sağlamak olduğu için, ödüller güçlendirici durumdadır. Bireylerin ihtiyaçları farklılık gösterdiğinden isteyecekleri ödüllerde farklılık gösterebilir.⁸³

1.6.2.5. Edwin Locke'in Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Teorisi

Locke'a göre, bireylerin çalışma hayatındaki başarılarının, kişisel amaçlarından önemli oranda etkilendiği konusuna dikkat çekmektedir. Dolayısıyla örgütsel amaçların da başarıya ulaşmasında, çalışanların amaçlarıyla uygunluğu ve algılanma dereceleri önem arz etmektedir.⁸⁴

Bu yaklaşıma göre, bireysel amaçların belirlenmesi, motivasyonu aşağıda ifade edildiği gibi dört farklı türde etkilemektedir.⁸⁵

1. Bireyin bir göreve yoğunlaşmasını sağlar,
2. Çabaları düzenli hale getirir ve çoğaltılmasını sağlar.
3. Rekabet olan bir çalışma sahasında bireyin, görevi başarılı bir biçimde yapması için kararlılığını artırır.
4. Birey, örgüt amaçlarını kabullenirse, onlara ulaşmak için çaba sarf eder.

Diğer bir ifadeyle Edwin Locke'un geliştirdiği bu yaklaşımla ifade edilmek istenen durum, kişileri motive eden amacın, örgütün amaçlarından ziyade kendilerinin belirledikleri amaçların ulaşılabilirlik derecesi olduğudur. Bu yaklaşımın ele aldığı önemli nokta, yönetimin amaçları ile astların amaçları arasındaki uygunluktur. Dolayısıyla amaçlar belirlenirken astlarında katılımını sağlamak gerekmektedir.⁸⁶

⁸³ Şerif Şimşek vd., *a.g.e.*, s. 161.

⁸⁴ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, 2015, s. 529.

⁸⁵ Şerif Şimşek vd., *a.g.e.*, s. 162

⁸⁶ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 499.

1.6.3. Motivasyon Teorilerine Toplu Bakış

Şimdiye kadar ele alınan motivasyon çalışmalarının kısa değerlendirmesi aşağıdaki gibidir.⁸⁷

a) İhtiyaçlar hiyerarşisi: kişilerin ihtiyaçları bir sıralama içindedir ve onları gidermek için davranış gösterir.

b) Çift faktör teorisi: ihtiyaçlar temel motivasyon faktörü olmasına rağmen bu faktörlerin bazıları motivasyonu sağlamaz ancak motivasyon için gereklidir.

c) Başarma ihtiyacı teorisi: bireyin motivasyonunu başarma ihtiyacı önemi ölçüde etkiler.

d) ERG teorisi: kişiler aşamalı bir şekilde ihtiyaçlarını gidermek için çalışırlar.

e) Sonuçsal şartlandırma teorisi: yapılan davranışlara karşı ödül ve ceza yönetimi uygulanarak yapılması istenen davranışlar kalıcı hale getirilir, yapılması istenmeyen davranışlar zayıflatılır.

f) Bekleyiş teorisi: kişiler çalışmalarını, işi başarma ve ödül alma ile ilişkilendirerek beklenti halinde olur.

g) Eşitlik teorisi: kişiler performanslarını ve aldığı karşılığı başkalarıyla karşılaştırır.

h) Amaç teorisi: personelin sahip olduğu amaçlara ulaşma dereceleri ile performans ve motivasyon arasında bir bağ vardır.

1.7. LİDERLİK VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ

Liderin, örgüt amaçlarına hizmet etme noktasında ve personelin verimli çalışması hususunda motivasyon süreciyle sürekli bir şekilde ilgilenmesi gerekir. Örgüt çalışanlarının, amaçlara uygun bir şekilde hareket etmeleri için lider tarafından motive edilmeleri gerekmektedir.⁸⁸ Motivasyon sürecini, bireylerin ihtiyaçlarını giderecek iş ortamının oluşturulması ve onları isteklendirme ve hareket geçirme faaliyetleri olarak açıklayabiliriz. Örgüt ve yönetici açısından en önemli sorunlardan birisi, değişik ihtiyaçları olan personelin örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaktır. Dolayısıyla motivasyon yöneticiler veya liderler için çok önemli bir konudur. Yönetici motivasyon hakkında bilgi sahibi olarak, personelin hangi şartlarda ve durumlarda motive olduklarını tespit etmesi gerekir. Bu şekilde verimliliği artırabilir. “Çalışanların motive olma biçimi,

⁸⁷ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 500.

⁸⁸ S. Mustafa Önen, Hasibe Gül Kanayran, “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 2/5, 2016, s. 56.

işletmenin yönetim tarzına, insanların içinde yaşadığı toplumsal çerçeveye ve bu çerçeveden alıp kullandığı kültürel değer yargılarına göre değişir”.⁸⁹

⁸⁹ Emre Can Demircioğlu, “Karizmatik Liderliğin Yönetsel Açıdan Değerlendirilmesi”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1/1, 2015, ss. 66-67.

İKİNCİ BÖLÜM

PTT TARİHİ ARŞİV DİJİTAL ARŞİVLEME PROJESİ

Bu bölümde araştırmamızın konusunu ihtiva eden proje hakkında bilgiler verildikten sonra proje yönetimi, proje yapıları ve projede liderliğin neden gerekli olduğu konuları işlenecektir. Ayrıca araştırmamızın evrenini oluşturan dijital arşivleme projeleri bir matriks organizasyon yapısı olarak ele alınmış olduğundan, söz konusu yapıda yöneticilik yapmanın gereklilikleri, zorlukları ve liderliğin neden zorunlu olduğuna dair yazındaki bilgiler ele alınacaktır.

2.1. PROJE KAVRAMI

Ülkemizde yaşanan gelişmelere bakıldığında son yıllarda proje yönetimi adıyla, kendine has özellikleri olan bir çalışma şekli gelişmekte olup, proje yapısındaki işleri esas almakta ve işletme yönetimi, mühendislik, psikoloji, finansman gibi alanlardan faydalanmaktadır. Proje bazında yürütülen işlemlerin klasik organizasyon yapısı ile uyumsuzluğundan ötürü proje organizasyonu ya da matriks organizasyon yapısı ortaya çıkmıştır.

Kendine has işler grubu olan projenin özellikleri aşağıdaki gibi belirtilebilir;

- İş grubunda yer alan işlerin ya da faaliyetlerin başlangıç ve bitiş noktalarının olması,
- İş grubunda mevcut işlerin bir defa olmak üzere yapılması,
- İş grubundaki faaliyetlerin tam anlamıyla bilinmemesi,
- İşlerin zamanında sonuca varmaması işletme açısından kayıplara neden olması,
- İş grubu içinde yer alan işlerin belirli standartlara göre yapılması,
- İşlerin yürütülmesi sırasında sürekli değişikliklerin olması,
- Farklı iş kollarında yapılan projelerin farklı iş gruplarını içermesi,
- Projeyi gerçekleştiren yüklenici ile proje sahibi arasında bir sözleşme bulunması.

Bir işte yukarıda belirtilen özellikler mevcutsa bu işler proje olarak değerlendirilebilir.⁹⁰ Proje, bitiş noktası belli olan bir görevdir.⁹¹ Diğer bir ifadeyle

⁹⁰ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 241.

⁹¹ Richard Newton, *Adım Adım Proje Yönetimi*, İstanbul, 2015, s.17.

amaçlara ulaşmak için belirli bir süre içinde yapılan çalışmalarını ifade etmektedir.⁹² Proje zaman gerektiren her türlü iş anlamına gelebilir.⁹³ Tekir projeyi: “belirli başlangıç ve bitiş noktası olan, amacı, kapsamı, bütçesi açıkça tanımlanmış ve bir defaya mahsus gerçekleştirilen faaliyetler bütünü” olarak tanımlamaktadır.⁹⁴

2.2. PROJE YÖNETİMİ

Proje yönetimine ilişkin çeşitli tanımlar aşağıdaki gibidir;

“Proje yönetimi: Amaçları ve hedefleri gerçekleştirmek için kaynakların ve zamanın birbirleriyle uyumlu ve verimli kullanılmasını öngören ve çeşitli aşamalardan oluşan katılımcı, sistematik, dinamik ve stratejik bir yönetim yaklaşımıdır.”⁹⁵ Proje yönetimi, projelerin plansız bir şekilde sürdürülerek başarısız sonuçlar elde edilmesine karşın son yıllarda geliştirilmiş yönetim biçimidir.⁹⁶ Project Management Body of Knowledge (PMBOK)’un yaptığı tanıma göre proje yönetimi, “bilgilerin, becerilerin, araçların ve tekniklerin, projenin gereksinimlerini yerine getirmek amacıyla proje aktivitelerine uygulanmasıdır.”⁹⁷ “Proje yönetimi projenin belirlenen zaman, kapsam ve maliyet hedeflerine ulaşması için gerekli olan tüm adımların planlanması, uygulanması, kontrolüdür.”⁹⁸

2.2.1. Proje Yönetiminin Aşamaları

Proje yönetimi süreci 5 aşamadan (başlangıç, planlama, yürütme, izleme ve kontrol, kapanış) oluşur. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- 1. Başlangıç:** öncelikle projenin tanımı yapılarak, proje hedefleri açık bir şekilde ifade edilir. Projeye uygun yönetici seçilir ve atanır.
- 2. Planlama:** Proje kapsamında yürütülecek işler, kullanılacak kaynaklar belirlenir ve hangi durumda ne tür işlemler yapılacağı tahmin edilerek bir taslak oluşturulur.
- 3. Yürütme:** Planda belirtilen işler uygulamaya alınır. İşler yürütülürken planda değişiklikler yapılabilir.

⁹² Gökrem Tekir ve Savaş Şakar, *Hayatımız Proje : Proje Yöneticisinin El Kitabı*, İstanbul, 2016, s. 4.

⁹³ Michael C. Thomsett, *Proje Yönetimi*, İstanbul, 1996, s. 10.

⁹⁴ Gökrem Tekir, *Proje Yönetimi : Kavramları – Metodolojisi ve Uygulamaları*, İstanbul, 2006, s. 1.

⁹⁵ Burhan Albayrak, *Proje Yönetimi ve Danışmanlık*, Ankara, 2016, s. 16.

⁹⁶ Richard Newton, *a.g.e.*, s. 17

⁹⁷ Project Management Institute, *Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu : (PMBOK) Kılavuzu*, İstanbul, 2013, s. 5.

⁹⁸ Rüyeyda Kömürlü, Leyla Toltar, “İnşaatta Proje Yönetimi; Projenin Başarısına Etkisi”, *Mimarlık ve Yaşam*, 3/2, 2018, s. 251.

4. İzleme ve kontrol: Denetlemede denilen bu süreç, performans takibi, işte oluşabilecek sorunların önceden çözüme kavuşturulması gibi faaliyetlerden oluşur.

5. Kapanış: Bu aşama iş sözleşmesi tarafından istenilen sorumlulukların yerine getirilmesiyle birlikte tüm faaliyetlerin sonlandırılması ifade eder.⁹⁹

2.3. PROJE YÖNETİCİSİ VE ÖZELLİKLERİ

Proje yöneticisi: proje amaçlarını gerçekleştirmek için bir düzen kuran ve bu düzeni etkili bir şekilde yürüten kişidir. Projenin başarıya ulaşmasında en önemli kişi olan proje yöneticisi, projenin oluşturulması, kaynakların kullanılması, yürütülmesi ve kontrol edilmesiyle ilgili tüm süreçleri yerine getirir. Projede görev alan yönetici üst yönetimle iletişimi sağlar ve projeden etkilenen kişi yada tüzel kişilerin beklentilerine karşılık verilme durumunu denetler. “Başarılı bir proje yöneticisi;

- Liderlik, motivasyon, iletişim ve sorun çözme bilgi ve becerilerine sahip olmalıdır.
- Planlama, organize etme, yönetme, kontrol ve geliştirme yapabilmelidir.
- Yöneticilik rollerini en iyi şekilde uygulayabilmelidir.”¹⁰⁰

Proje yöneticisi, şirket üst yönetimi tarafından projede görevlendirilen ve projede yer alan personeli, proje hedeflerine ulaşmak için yöneten kişidir. Proje yöneticisinin rolü fonksiyonel ve operasyon yöneticiden farklıdır. İşlevsel bir işin yöneticisi olan fonksiyonel yönetici, işin verimli bir şekilde yürütülmesi için yapılan işlere amirlik eden yönetici de operasyon yöneticisidir. Proje yöneticisinin rolü ise görev aldığı projenin yapısına göre değişiklik göstermektedir. Bazen bir işlevsel yöneticiye bağlı olarak çalıştığı gibi bazen de işlevsel yöneticiden destek alarak yani aynı statüde olarak üst yönetime bağlı olabilmektedir.¹⁰¹

Proje Yöneticisinin sahip olması beklenen özellikleri aşağıda sunulmuştur;

Liderlik: Bu konu araştırmanın liderlik ile ilgili bölümünde detaylı bir şekilde ele alındığından dolayı bu kısımda liderlik kavramının üstünde fazla durulmayacaktır.

Proje lideri, sonuç odaklı, stratejik düşünebilen, sorunları çözen, değişimi yöneten, sorumluluk alan, vizyon sahibidir. Proje liderine başarıya ulaştıran etmenler aşağıdaki gibi dört başlıkta incelenebilir:¹⁰²

- Kişisel özellikler,

⁹⁹ Abdullah Çorak, “Proje Yönetimi”, *Demiryolu Mühendisliği*, 2015, 2, ss. 52-53.

¹⁰⁰ Burhan Albayrak, *a.g.e.*, s. 62.

¹⁰¹ Project Management Institute, *a.g.e.*, ss. 16-17.

¹⁰² Burhan Albayrak, *a.g.e.*, s.63.

- Astların ihtiyaçları, kişilikleri ve davranışları,
- Ekibin yapısı, misyonu ve vizyonu,
- Sosyal, ekonomik ve siyasi ortamıdır,

Proje bazlı işlerde yapılması gerekenler en ince ayrıntısına kadar detaylandırılmamış olabilir, sık sık değişimler yaşanabilir ve işle ilgili öğrenilmesi, araştırılması gereken pek çok konu olabilir. Bu yüzden proje bazlı işlerde görev alacak yöneticilerin belirsizlikler karşısında sakinliğini koruyacak lider vasıflı birinin olması gerekir.¹⁰³

Motivasyon: Bir işi yapmaya teşvik eden içsel kuvvet olarak tanımlanan motivasyon, proje amaçlarına ulaşmak için astların projeyi kendi işi olarak görmelerini ve bu yönde hareket etmelerini sağlamalıdır. Proje çalışanlarının üstün performanslarını ortaya koymaları için en az müdahale ve en çok özgürlükle çalışmalarını sağlayacak motivasyon konusundaki teoriler ve yöntemler proje yöneticisi tarafından bilinmelidir. Motivasyon bireylerin davranışlarıyla ilgili olduğu için insan davranışlarının algılanması gerekir.¹⁰⁴

Bu konu motivasyonla ilgili bölümde detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

İletişim: TDK çevrimiçi sözlükte iletişim: “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, iletişim” olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁵ Diğer bir ifadeyle iletişim, “doğrudan veya çeşitli araçlar kullanılarak bir olayın veya bir düşüncenin bir yere iletilmesidir”. İletişim, yönetim grubu ile çalışma grubu arasında bilgi alışverişini sağlar.¹⁰⁶ İletişimde mesaj veren ve alan olmak üzere en az iki kişiye ve ortak bir dile ve iletişimi sağlayan bir kanala ihtiyaç vardır. İletişim kanalı sözlü ya da yazılı olabilir. Mesajın anlaşılabilmesi için ortak düşünceye sahip olmak gerekir.¹⁰⁷

a) Proje Yöneticisinin İletişim Alanları:

Proje sorumlusu işletme yöneticileriyle iletişim: projenin hedeflerine ulaşması için proje sorumlusu işletme yöneticileriyle iletişiminin güçlü olması gerekir ve onlara proje hakkında bilgiler verilmelidir.

¹⁰³ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 249

¹⁰⁴ Buran Albayrak, *a.g.e.*, s. 63.

¹⁰⁵ Web_2. <http://sozluk.gov.tr/> (08.06.2019).

¹⁰⁶ Buran Albayrak, *a.g.e.*, s. 67.

¹⁰⁷ Abdullah Öztürk, “İletişim Sistemleri ve İletişim Teorisi”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 1/1, 2014, 62.

Proje ekibiyle iletişim: çalışan ekiple sağlam bir iletişim kurularak, onların amaçları doğrultusunda örgütlenmesi gerekmektedir.

Projeden yararlanan kişi ve gruplarla iletişim: projeden yararlanan kişi veya gruplarla sözlü olarak değil de bir sunum vasıtasıyla iletişim kurulur. Bu şekilde onların projeye karşı olumlu tavır takınmaları sağlanmış olur.¹⁰⁸

Sorun Çözme: Proje liderinin en önemli özelliklerinden biri olan sorun çözme, yanlış yapılan işleri düzeltmek ve anlaşılmayan durumlar karşısında çözüm üretmeyi ifade eder. Proje yöneticisi hedeflere ulaşmak için projeyi etkileyen etmenlerin hepsiyle ilgili olan sorunları çözmekle yükümlüdür. Proje yönetici işle ilgili bütün sorunları belirleyip, çözüm önerileri geliştirmeli ve en uygun çözümü uygulamalıdır. Sorun çözenin temel unsurları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Sorunlara çözüm üretecek olan kişinin yetki ve sorumlulukları olmalıdır.
- Sorun çözümede şirket amaçları ön planda tutulmalıdır.
- Sorun çözümü için gerekli bilgiler sağlanmalı analiz edilmeli ve yararlı hale getirilmelidir.
- Çözüm önerileri toplanıp karşılaştırılmalıdır.¹⁰⁹

Karar Alma: Karar verme pek çok seçenek arasından bir tanesini seçme faaliyetidir. Örgüt kapsamında ele alındığı zaman, işin yapılması ile ilgili verilen emirler, örgütün koyduğu kurallar, yapılan değişiklikler hatta hiçbir şey yapmamakta karar verme süreci ile ilgilidir.¹¹⁰

Planlama: Yönetimin en önemli işlevlerinden biri olan planlama, amaçların belirlenip nasıl gerçekleştirileceği konusunda bir yol haritası belirleme sürecini kapsar. Amaçlara ulaşmak için hangi yollardan gidileceği planlama sürecinde detaylandırılır.¹¹¹ “Planlama en alt kademedен en üst düzeye kadar bütün yöneticilerin temel görevlerinden biridir.”¹¹² Diğer bir ifadeyle “planlama, gelecekteki çalışmaların zamanlarının ve uygulanacak yöntemlerin tayin edilmesi, gerekli kaynakların seçilmesi ve hedeflerin tespit edilmesi için yapılan çalışmaların tamamıdır”.¹¹³

¹⁰⁸ Buran Albayrak, *a.g.e.*, s., 67.

¹⁰⁹ Buran Albayrak, *a.g.e.*, s., 68.

¹¹⁰ Halil Can, vd., *a.g.e.*, s. 337.

¹¹¹ İsmail Efîl, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa, 2015, s. 135.

¹¹² Halil Can, vd., *a.g.e.*, s. 124.

¹¹³ İsmail Dalay, *a.g.e.*, s. 294.

2.4. PROJE ORGANİZASYON YAPISI

Proje organizasyonu, proje tarzı işlerin yürütülmesi için değişik grup, kişi, bilgi ve kaynaklara farklı dönemlerde ihtiyaç duyulması sonucu kendine has özellikleri olan, sık sık değişen, tekdüze olmayan ve farklı iş disiplinlerinden kişileri bir örgütte toplayan organizasyon yapısı olarak tanımlanmaktadır.¹¹⁴

Genellikle endüstriyel işletmelerde, organizasyon yapısı tasarlanırken işletmenin bulunduğu iş alanı, hedefleri ve amaçları doğrultusunda, fonksiyonlarına göre, bölge/ürün temeline göre ve proje temeline göre organizasyon yapılarından birini ya da bir kaçını benimseyebilirler.¹¹⁵

Projelerin başarısı için proje organizasyon yapısı önemli olmakla birlikte bir tanımı yoktur kapsam projeden projeye değişmektedir. Projelerin başarısızlıkla sonuçlanmasının en büyük sebepleri, organizasyon yapısının tanımlanmaması, proje yöneticisinin yetkilerinin tam olarak belirlenmemesidir. Projelerde başarının sağlanabilmesi için uygun organizasyon yapısının seçilmesi ve amaçlarla uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Günümüzdeki projelerin çoğu büyük ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Bunları başarılı bir şekilde yürütmek için uygun yapının seçilmesi gerekmektedir.¹¹⁶

Proje organizasyonu adı altında 4 ayrı organizasyon yapısı ele alınmıştır.

Bunlar:

- Klasik (fonksiyonel) organizasyon yapısı,
- Saf proje organizasyonu,
- Kurmay proje organizasyonu ve
- Matriks organizasyon yapısıdır.

Proje yönetimi ilgili literatürde, proje organizasyonu ve matriks organizasyon yapısı aynı anlamda kullanılmışlardır.¹¹⁷

2.4.1. Klasik Fonksiyonel Organizasyon Yapısı

Küçük projeler klasik fonksiyonel organizasyon yapısı içinde gerçekleştirilebilir. Klasik fonksiyonel yapı, organizasyon yapısının ana yürütme fonksiyonlarının üzerine kurulduğu yapıdır ve proje türü işlerdeki işleyişten fazla bir farkı yoktur. Bu yapı içindeki bölümler, projenin kendi birimleri ile ilgili işleri yerine getirmektedir. Her bir fonksiyonel

¹¹⁴ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 242.

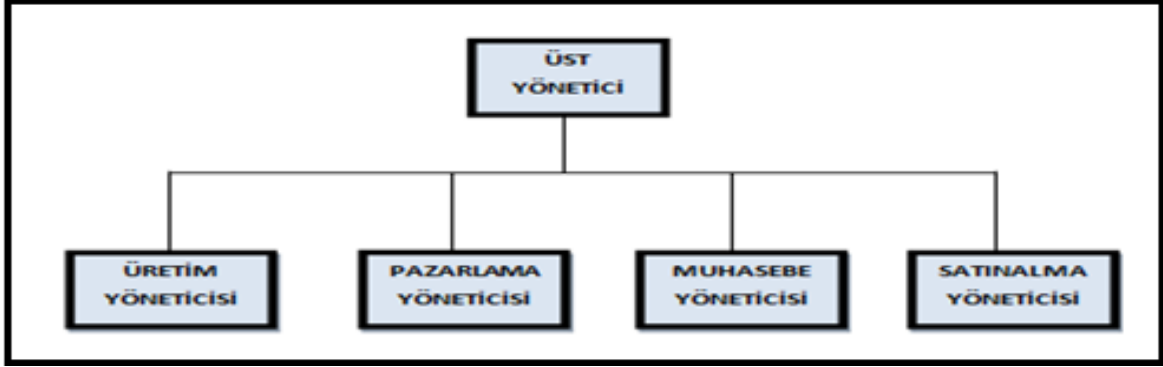
¹¹⁵ İsmet Sabit Barutçugil, *Proje Yönetimi, İstanbul*, 2008, s. 58.

¹¹⁶ İsmet Sabit Barutçugil, *a.g.e.*, s. 57.

¹¹⁷ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 242.

birimdeki personel kendi fonksiyonel biriminin yöneticisine karşı sorumludur. Proje koordinasyonu fonksiyonel birimlerin bağlı bulunduğu üst yönetici tarafından yerine getirilir. Bu yapı aşağıdaki Şekil 6'daki gibi gösterilebilir:

Şekil 6. Klasik Organizasyon Yapısı



Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği : Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul, 2007, s. 243.

Şemada üst yönetici diye adlandırılan kişi işletmeye göre başkan, genel müdür vs. olabilir ancak projede üst yönetici proje yöneticisidir. Böyle bir yapıya sahip olan proje türü işlerde üst yönetici projenin tüm işlerini görür ve proje yöneticisinin emir ve komutasında fonksiyonel yöneticiler de kendileriyle ilgili olan işleri görmekten sorumludurlar.¹¹⁸

Klasik fonksiyonel organizasyon yapısının avantajları;¹¹⁹

- Uzmanlıkların oluşmasını sağlar.
- Takım üyeleri tek bir yöneticiye raporlar verirler.
- Çalışanlar uzmanlıklarına göre gruplanmıştır.
- Uzmanlık alanlarına göre kariyer yolları nettir.

Klasik fonksiyonel organizasyon yapısının dezavantajları¹²⁰;

- İnsanlar departman işlerine projelerden daha fazla önem verir.
- Proje yönetimi, kariyer gelişimi için fırsat sağlamaz.
- Proje yöneticisinin çok az veya hiç yetkisi yoktur.

¹¹⁸ Tamer Koçel, *a.g.e.*, ss. 242-243.

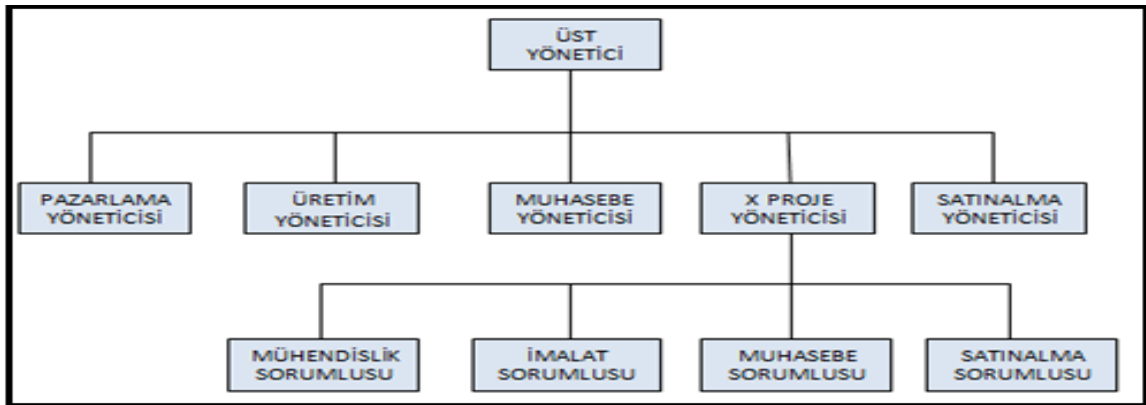
¹¹⁹ Gökrem Tekir ve Savaş Şakar, *Hayatımız Proje : Proje Yöneticisinin El Kitabı*, İstanbul, 2016, ss. 46-47.

¹²⁰ Gökrem Tekir ve Savaş Şakar, *a.g.e.* s. 47.

2.4.2. Saf Proje Organizasyonu

Saf proje organizasyonunda gerekli olan fonksiyonel birimler proje yöneticisinin emir komutasına verilir. Bu yapıda en belirgin özellik, yapılacak olan işlerle sorumlu olacak kişiler, projenin bağlı bulunduğu ana organizasyondan seçilir ve proje sona erdiğinde tekrar ana organizasyondaki görevlerine geri dönerler. Klasik fonksiyonel yapıyla tek farkı saf proje organizasyonunun geçici olmasıdır. Büyük projeler bu yapıda gerçekleştirilebilir.¹²¹ Saf proje organizasyonunu aşağıda Şekil 7’deki gibi gösterebiliriz:

Şekil 7. Saf Proje Organizasyon Yapısı



Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği : Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul, 2007, s. 243.

Saf proje yapısının da avantajlı ve dezavantajlı yanları vardır. dezavantajlı yanlarından biri, işletmede bazı işlerde uzman olan bir personel saf projenin başlangıcından bitişine kadar görevlendirildiği zaman boşta kalmakta ve bu uzmanlardan gerektiği gibi verim almayı düşürmektedir. Avantajlı yönlerinde biri ise, saf proje organizasyonunun emir-komuta birliğine uygun bir yapıya sahip olmasıdır.¹²²

2.4.3. Kurmay Proje Organizasyonu

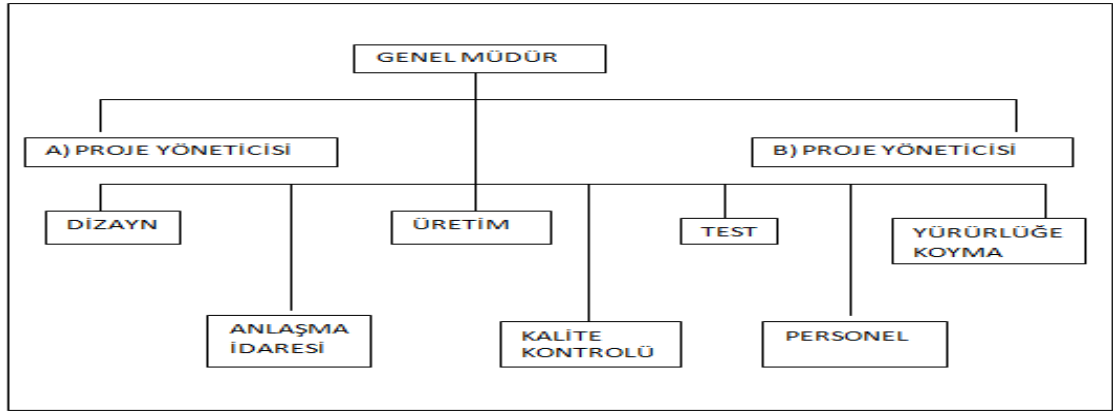
Kurmay proje organizasyonunda görev alan proje lideri, projede görülen tüm faaliyetlerin yönetilmesi ve doğabilecek sorunlara çözüm önerisi getirmekle yükümlüdür. Söz konusu organizasyonda Şekil 8’de gösterildiği gibi proje yöneticisi genel yöneticiye yardımcı olarak yükünü azaltmaya çalışır.¹²³

¹²¹ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 244.

¹²² Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon : Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul, 2013, s. 294.

¹²³ Erol Eren, *a.g.e.*, s. 293.

Şekil 8. Kurmay Proje Organizasyonu



Kaynak: Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon : Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul, 2013, s. 294.

2.4.4. Matriks Organizasyon

Proje bazlı işlerde yaygın olarak kullanılan bir diğer organizasyon yapısı matriks organizasyon yapısıdır.¹²⁴ Bu organizasyon türü çeşitli projelere göre oluşturulmuştur. Bu yapıda işlevsel yapıdaki yöneticiler proje yöneticisine yardımcı olur ve yetkilerini kendi aralarında paylaşırlar. Şirketin tepe yönetimi her projeye bir yönetici atar. Bu yapıda çalışan personel hem kendi işlevsel yöneticilerine hem de proje yöneticisine bağlı olarak çalışırlar ancak proje bitince proje yöneticisi işten ayrılır.¹²⁵

2.4.4.1. Matriks Yapı

Matriks organizasyon yapısında yatay ve dikey olmak üzere iki ayrı ilişkiden söz edilebilir. Diğer organizasyon türlerinde dikey ilişki olmasına rağmen matriks yapıdan farklı olarak yatay ilişki söz konusudur. Proje türü işlerde çok farklı işlerin olmasından ötürü matriks yapının proje organizasyonlar için en uygun yapı olmasını sağlamıştır. Matriks yapıda proje yöneticisi, fonksiyonel birimlerden yardım alarak faaliyetlerini yürütür.¹²⁶

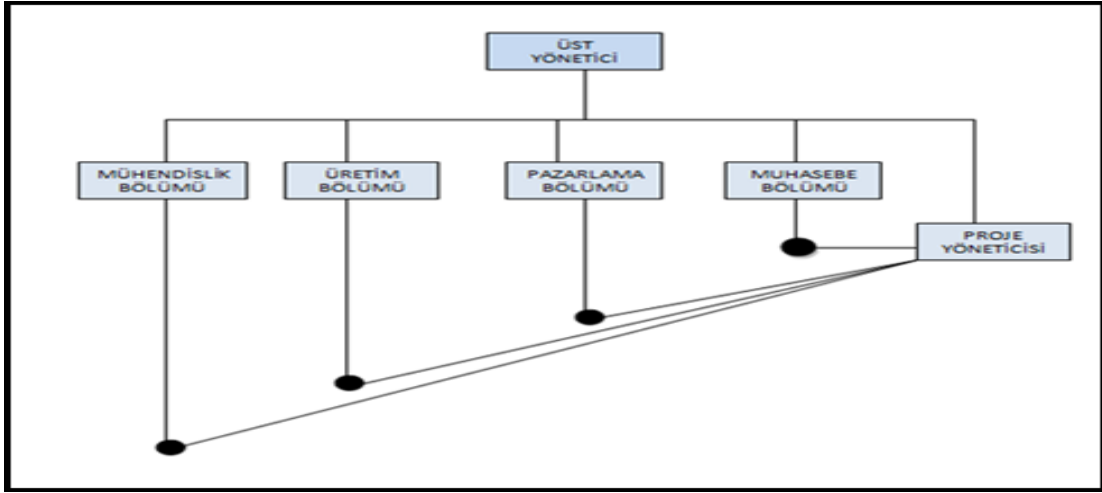
¹²⁴ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 244.

¹²⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme, İstanbul*, 2011, ss. 213-214.

¹²⁶ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 244.

Yukarıda anlatılan matriks yapı ilişkileri Şekil 9’da gösterilmiştir:

Şekil 9. Matriks İlişkilerin Başlangıcı



Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği : Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul, 2007, s. 245.

Şekilden (Şekil 9) görüleceği üzere proje yöneticisi, projeyi yürütürken ilgili bölümlerden yardım almak zorundadır. Uzmanlık birimi bilgi kaynağı olarak proje yöneticisine yardımda bulunur. Örneğin mühendislik biriminde görev alan personel bilgi birikimini çeşitli projelere aktarabilecektir.¹²⁷

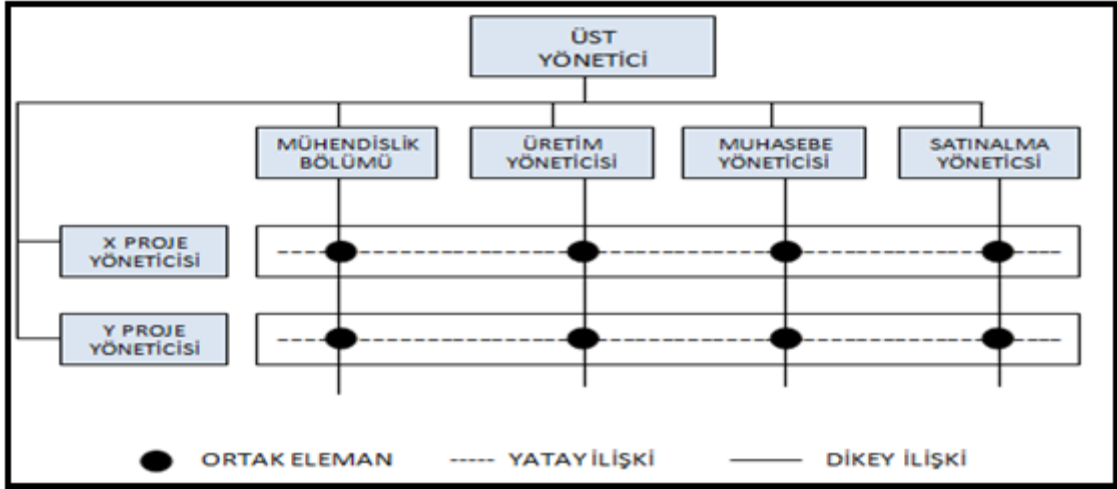
Koçel’in Baumgartner’dan aktardığına göre, farklı birimlerde görev alan personel bir yandan uzmanlıkları nedeniyle ilgili birimin yöneticisine dikey ilişki ile; diğer yandan uzmanlıklarını bir projede uyguladıkları için proje yöneticisine karşı yatay ilişki ile sorumlu olacaktır. Matriks yapıyı diğerlerinden ayıran en temel özellikte budur. Bu yapıda proje yöneticisi emir komuta yetkisine sahip değildir ve matriks yapının özelliği olan proje yetkisine sahiptir. Proje yetkisinin temelinde ikna etmek vardır. Proje yöneticisi ile diğer fonksiyonel birim yöneticileri arasında emir komuta ilişkisi yoktur ve bu yöneticilerin projenin yürütülmesi için proje yöneticisi ile beraber çalışmaları gerekmektedir. Söz konusu özellikler matriks yapının işlemesindeki zorlukları ifade etmektedir.¹²⁸

¹²⁷ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 245.

¹²⁸ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 245.

Matriks organizasyon yapısını aşağıdaki Şekil 10'da ki gibi gösterebiliriz:

Şekil 10. Matriks Organizasyon Yapısı



Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği : Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul, 2007, s. 246.

Matriks organizasyon yapısının avantajları;¹²⁹

- Projelerde sorumluluk tek adrestir (proje yöneticisi).
- Kaynaklar etkin ve verimli kullanılır.
- Diğer yetkinliklerde gelişme imkanı artar.
- Beceri paylaşımı, tecrübe aktarımı daha fazladır.
- Yüksek problem çözme etkinliği ortaya çıkar.
- İletişim, yatay ve dikey bilgi akışı şeklindedir.
- Çalışan memnuniyeti artar.

Matriks organizasyon yapısının dezavantajları;¹³⁰

- Yüksek çatışma potansiyeli vardır.
- Çift başlılık oluşabilir
- Hedef ve öncelikleri belirlemede zorluklar çıkabilir.

¹²⁹ Gökrem Tekir ve Savaş Şakar, *a.g.e.* s. 47.

¹³⁰ Gökrem Tekir ve Savaş Şakar, *a.g.e.* s. 48.

2.6. DİJİTAL ARŞİVLEME PROJESİ

Araştırmanın bu bölümünde dijital arşivleme üzerinde durulacak ve ilgili olduğu bazı kavramlar açıklanacaktır. Ayrıca araştırmanın uygulama kısmını oluşturan PTT Tarihi Arşiv Dijital Arşivleme Projesi ile ilgili açıklamalar yapılacaktır.

2.6.1. Arşivin Önemi ve Değeri

Milletler, atalarından kendilerine ulaşan, arşiv, kütüphane, eski eserler gibi maddi ve manevi kültür varlıklarından oluşan bir tarihi mirasa sahiptirler. Milli unsurların korunabilmesinde yani milli şuurun devamı için bu kültür varlıkları çok değerlidir. Kültür varlıkları değerlendirilerek ve korunarak gelecek nesillere aktarılabilir. Bu noktada, geçmişle gelecek arasında bir bağ kurulmasını sağlayan arşivler, bir milletin en değerli hazinesi ve devletin hafızası sayılmalıdır. Arşivler bir ülkenin tapusu, kimliği, hatıratı olma özelliği ile onu geçmişten günümüze, günümüzden yarınlara bağlayan dayanak noktası olarak en değerli kültür ve tarih hazinesidir.

Arşivler şu şekilde de ifade edilebilir: devletin ve fertlerin haklarını ve milletlerarası ilişkileri belgeler ve korurlar. Bir konuyu etraflıca açıklamaya yararlar. Ait olduğu dönemin örf ve adetleri, sosyal yapısı, kurumları ve bunlar arasındaki ilişkiler hakkında bilgi verirler.

Günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler, geçmişle gelecek arasında bir bağ kuran ve milli hafıza olarak görülen arşivlerine çok önem vermektedirler. Aynı şekilde ülkemizde bu konuda gerekli önem ve değeri arşivlerine göstermektedir.¹³¹

2.6.2. Arşiv Kavramı

“Yunanca’daki “arkheion” ve Latincedeki “archivum” kelimelerinden türetilen arşiv terimi, resmi daire, belediye sarayı anlamlarına gelmektedir. Dolayısıyla bu terim, belli bir yönetim dairesine ait işlemi bitmiş resmi evrakın, düzenli bir şekilde bir araya toplanması ve bu yazılı belgelerin saklanıp, korunduğu yer anlamında kullanılmıştır.” Söz konusu terim, İngilizce “archives”, Fransızca “archives”, Almanca “archiv” ve diğer dillerde benzer olarak kullanılmakta olup Türk diline “arşiv” olarak girmiştir. İngiltere de

¹³¹ T.C. Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü, *Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü Osmanlı Arşivi Daire Başkanlığı Personeli Hizmetiçi Eğitimi Ders Notları* : <İstanbul, 5 Ekim 1992 – 3 Aralık 1992>, İstanbul 1993, s. 3.

ise yaygın kullanımın aksine “record” kelimesi kullanılmıştır. Hatta, İngiliz Devlet Arşivinin adı da “Public Record Office”dir. Osmanlı İmparatorluğunda ise arşive, evrakların muhafaza edildiği yer anlamına gelen “Hazine-i Evrak” ve “Mahzeni Evrak” denilmekteydi.

Arşivin tanımını yapmak oldukça zor olduğundan, konunun uzmanları tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Encyclopedia Britannica’ya göre arşiv, çoğul anlamda kullanılan bir terim olarak, bir binayı işaret ettiği ve söz konusu binada, bir devlete, topluluğa ya da bir aileye ait evrak vb. kâğıtların muhafaza edildiği yer anlamında tanımlanmıştır.¹³²

Diğer bir genel tanıma göre ise, “Arşiv (archive): “Özel ve/veya tüzel kişiler tarafından üretilen veya alınan, arşivsel değere sahip belgeleri belirli standartlar dâhilinde seçme, koruma ve kullanıma sunmaktan sorumlu kurum ve bunların saklandığı yer. Ayrıca bu terim, çoğunlukla arşivsel değere sahip belgeleri ifade etmek için de kullanılmıştır.”¹³³

Özetlemek gerekirse arşiv, “bireylerin veya kuruluşların faaliyetleri esnasında ürettikleri her türlü yasal hak ve ödevlerini koruyan ve ispatlayan belge ve bilgidir.”¹³⁴

Hangi türden olursa olsun, bir arşivin görev ve fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir;¹³⁵

- a) Arşiv malzemesini tespit etmek ve ayırmak,
- b) Arşiv malzemesini kayba uğramaktan korumak,
- c) Arşiv malzemesini gerekli şartlarda saklamak,
- d) Arşiv malzemesini yararlanmaya sunmak,
- e) Arşiv malzemesinin yeniden teşekkülü safhasında, bunu kontrol altına almak.

2.6.3. Arşivist

İngilizce de “archivist”, Fransızca da “archiviste” ve Almanca da “archivar” olan terim, dilimize arşivist olarak geçmiş olup, batı dillerinde arşiv terminolojisi içinde yer

¹³² T.C. Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü, *Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü III. Kurumlararası Arşiv Hizmetleri Semineri Ders Notları* : <Ankara 13 – 24 Aralık 1993>, Ankara, 1993. ss. 12-13.

¹³³ Sekine, Fatih Rukancı, Hakan Anameriç, *Belge Yönetimi ve Arşiv Terimleri Sözlüğü*, T.C. Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s. 4.

¹³⁴ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, *Büro Yönetimi : Arşivleme Sistemi*, Ankara, 2011, s. 26.

¹³⁵ T.C. Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü, *a.g.e.*, ss. 13-14.

alan “conservateur “ ve “keeper” terimleri de arşiv koruyucu anlamında kullanılmıştır. Osmanlı Devletinde ise arşiviste evrak koruyucu anlamına gelen “Müstahfaz-ı Evrâk” ifadesi kullanılmıştır. TDK çevrimiçi sözlükte ise arşivist yerine arşivci ve belgelikçi kelimeleri kullanılmaktadır. Söz konusu sözlükte belgelikçinin tanımında ise belgelik görevlisi veya uzmanı yazmaktadır.¹³⁶

Görevi ve tanımı konusunda ülkeden ülkeye farklı olmasına karşın arşivistin tanımı şu şekildedir: arşivcilik alanında eğitim görmüş ve arşiv çalışmalarını yürüten ve yöneten kişidir. Etienne Sabbe, 1966 yılında Washington’da toplanan Arşiv Kongresinin açılış konuşmasında ..”biz arşivistler, geçmişin bekçisi, geleceğin de koruyucusuyuz”.. şeklinde bir tanımda bulunmuştur. Arşivist önce arşivin sonra da arşivden yararlanmak isteyenlerin hizmetindedir. Bir milletin hazinesi olan arşivleri korumak, yaşatmak, araştırmacılara yardımcı olmak ve bu bağlamda geleceğin bilim insanlarının yetişmesine katkı sağlamak şüphe yok ki büyük öneme sahiptir.

Arşivistin görevleri yukarıda bahsi geçen konferansta Fazıl Işıközlü’ye göre şöyle tespit edilmiştir:

- a) Arşiv dokümanını toplamak,
- b) Arşiv dokümanını korumak,
- c) Arşiv dokümanını tasnif etmek,
- d) Arşiv dokümanını değerlendirmek.¹³⁷

Lee ve Tibbo’ya (2011) göre arşivistlerin görev ve fonksiyonlarına dijital ya da sanal ortamda koleksiyon yönetimi de eklenmiş olup, arşiv hizmetlerinde sanallaşma süreci ilerlemiştir. Arşivistlerin, yönetim, değerlendirme, seçme, tanımlama vb. rollerinin yanında dijital çağın getirileri olarak, kaynak lisanslarını satın alma ve yönetme, sistem mühendisliği ve geliştirme, doğrulama gibi rollerine sahip olduklarından bahsedilebilir.¹³⁸

2.6.4. Arşivcilik

İngilizce “archive science”, Fransızca “archivistique” biçiminde ifade edilen arşivcilik, arşiv teorisini ve arşiv uygulamalarını içeren bir bilim dalıdır. Arşiv teorisi:

¹³⁶ Web_3. <http://sozluk.gov.tr/> (04.11.2019).

¹³⁷ T.C. Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü, *a.g.e.*, ss. 14.

¹³⁸ Seher İnceoğlu, *Dijital Çağda Arşivci : Sahip Olması Gereken Temel Yetkinlikler ve Roller*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul, 2014, s. 67.

“arşiv uygulamalarının dayandığı temel ilmi düşünce ve kaidelerin tamamıdır”. Arşiv uygulaması; arşivin kuruluşu, katalog ve envanterinin hazırlanması, belgelerin kullanıma sunulması ve bunlarla ilgili işlemlerin tamamını kapsar. Arşiv tekniği ise, arşiv binaları, cihaz ve ekipmanları, arşiv belgelerinin korunması, restorasyonu vb. metot ve tekniklerin bütünüdür.¹³⁹

Ülkemizde farklı üniversitelerde arşiv eğitimini de kapsayan “Bilgi ve Belge Yönetimi bölümleri mevcuttur. Bunlardan biri olan Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü misyon ve vizyonunu şu şekilde belirtmiştir: “*basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarının belirlenmesi, sağlanması, düzenlenmesi erişimi ve yayım sürecini içeren bilgi, belge ve enformasyon yönetimi işlevlerini yürütebilecek nitelikli insan gücünü yetiştirmektir. Bu bağlamda bilgi merkezleri olarak adlandırılan kütüphaneleri, arşiv kurumları ve dokümantasyon ve enformasyon merkezlerini yönetebilecek, bilgi teknolojilerini etkin olarak kullanabilecek ve kullanıcıları bilgiye yönlendirebilecek, bilgi ve belge yöneticileri yetiştirilmesi bölümün temel misyonudur*”.¹⁴⁰

2.6.5. Bilgi Ve Belge Yönetimi

Bilgi yönetimi, doküman yönetimi ve belge yönetimi yaklaşımları iş dünyasında gereksinim duyulan önemli disiplinlerdir.¹⁴¹

2.6.5.1. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, kişilerin ya da tüzel kişilerin, sahip oldukları bilgi kaynaklarına, yeni anlamlar yükleyerek, bilgi üretmesi, çoğaltması, kullanması, paylaşması, belli bir düzene göre koruması için yararlandıkları yönetim biliminin alt disiplinlerinden biridir. Bilgi yönetimi disiplini, kişilerin şahsi ve iş yaşamlarında yararlanabileceği ve tüzel kişiliklerin de örgüt düzeyinde kullanabileceği özelliklere sahiptir.¹⁴²

Bilgi yönetimi, bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi bağlamında kararları etkili bir şekilde kullanmayı ve kullandırtmayı hedefleyen bir süreçtir. Bunu gerçekleştirmek kurumun içinde üretilen ve dışarıdan gelen bilgiyi korumakla mümkündür. Kontrol sistemini kurmak ise modern işletmecilik ve belge yönetimi tekniklerini

¹³⁹ T.C. Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü, *a.g.e.*, ss. 18.

¹⁴⁰ Web_4. <https://atauni.edu.tr/misyon-ve-vizyonvision-and-mission>, (13.06.2019).

¹⁴¹ Hüseyin Odabaş, *E-Devlet Sürecinde Elektronik Belge Yönetimi*, Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Yayınları, İstanbul, 2009,, s. 69.

¹⁴² Hüseyin Odabaş, *a.g.e.*, s. 69-70.

uygulamakla yerine getirilebilir. Bu bağlamda geliştirilecek bilgi yönetimi sistemi ile işletmenini bilgi birikimi çalışanlara aktarılacak ve böylece onlara karar alma aşamasında ve diğer faaliyetlerinde destek verilmiş olacaktır.¹⁴³

2.6.5.2. Belge Yönetimi Sistemi

Örgütlerde işlemlerin yürütülmesi sürecinde yazılı iletişim yaygın olarak kullanılmaktadır. Örgütler kendi iç düzenlerinde sözlü iletişimi kullansalar da, üçüncü kişilerle münasebetlerinde yazılı iletişime başvururlar. Bu ilişkilerde kişiler ya da tüzel kişiler bilgi ve düşüncelerini yazılı bir şekilde ifade ederler. Bu yazışmalar, tek taraflı bir beyan olabileceği gibi çift taraflı mutabakat tarzı yazışmaların kayıt altına alınması şeklinde olabilir. Bilginin kayıt altına alınarak iletilmesinin en büyük amacı idari ve hukuki özelliğinin olmasıdır. Çünkü bu delil, sonradan ortaya çıkabilecek hukuki sorunlar karşısında bir ispat aracı olabilecektir. Yapılan faaliyetlerin bir delili olan bu kayıtlara yazı, yazışma, evrak, doküman ve belge olarak nitelendirildiği görülür. Söz konusu kavramlar ile faaliyetler sonucunda üretilen bilgi kastedilmektedir. Dolayısıyla, bürokratik işlemler sonucu üretilen kayıtlara belge, doküman için ise evrak veya yazışma tanımları kullanılabilir.¹⁴⁴ Belge, kayıt materyalinin özelliğine bakılmaksızın, herhangi bir örgütün faaliyetleri sırasında ürettiği veya dışarıdan sağladığı ve kullandığı, kayıt altına alınmış her türlü yazılı veya basılı bilgiyi ifade etmektedir. Yazışmalar, raporlar ve formlar, örgütlerde sıklıkla kullanılan belge türleridir.¹⁴⁵

Belge yönetimi ise örgütlerin faaliyetleri sonucunda ürettikleri belgeleri, üretim aşamasından itibaren ele alarak belirli ölçütlere göre değerlendirmek, düzenlemek, ayıklamak ve istenildiğinde hizmet sunmak amacıyla yapılan uygulama ve teoriler bütünü olarak ifade edilebilir.¹⁴⁶ Belge yönetimi sistemi de, örgütlerde belgelere istenildiğinde ulaşmak için geliştirilen bir sistemdir. Örgütlerin doğal ürünü olan belgeler, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesi süreçlerinde önemli bir yere sahiptir. “Örgütlerde belgelerin üretimi, planlanması, organizasyonu ve kontrolü için geliştirilen sistem, belge yönetim sistemi olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerde belge yönetimi, belgenin üretiminden kullanıma sürülmesine kadar geçen sürede organizasyonunu sağlar ve kırtasiyeciliği

¹⁴³ Niyazi Çiçek, *Kurumsal Bilgi ve Belge Yönetimi*, Marmara Belediyeler Birliği, İstanbul, 2015, s. 28.

¹⁴⁴ Niyazi Çiçek, *a.g.e.*, ss. 44-45.

¹⁴⁵ Hüseyin Odabaş, *a.g.e.*, s. 107-108.

¹⁴⁶ Skine Karataş, Fatih Rukancı, Hakan Anameriç *a.g.e.*, s. 9.

azaltır. Üretilen belgeler iyi düzenlenmişse, hedeflere ulaşma noktasında örgüte fayda sağlayacaktır.¹⁴⁷

2.6.6. Arşiv Sistemi

Arşiv faaliyetlerinin sistemli bir şekilde yürütülebilmesi için öncelikle dokümanların muhafazasına elverişli bir alanın olması gerekmektedir. Ayrıca arşivde dokümanların saklanması için kullanılacak rafların ve diğer donanımların, evrakları uzun süre bozulmadan koruyacak nitelikte olmalıdır. Arşivleme işlemlerinde öncelikle hangi dosyaların arşivlenmesi gerektiği tespit edilmelidir. Tasnif işlemi yapılması gerekiyorsa ilgili yönetmelik usul ve esaslarına göre, konu ile ilgili kurulun vereceği karar doğrultusunda yürütülür. Büyük kurumlar bilgi ve belge yönetimi alanında uzman en az bir kişi istihdam etmelidir. Bu uzman personel, dosyalama işlemlerini takip eder, saklama planı oluşturur ve faal dosyalardan hangilerinin arşivlere aktarılması gerektiğini tespit eder. Bu tespit sırasında eğer herhangi bir dosyada eksik belge var ise ilgili yerden geri alınır. Arşiv uzmanı bu ve buna benzer arşivleme ile ilgili tüm faaliyetleri icra eder. Bu işlemlerin tamamına arşivleme denir. Örgütlerde arşivleme işlemleri belli bir düzene göre yürütülür. Böylece gelecekte herhangi bir şekilde kullanılmak istenen belgeler, yasal süresi doluncaya kadar örgütlerin yararına olacak şekilde muhafaza edilir. Örgütlerde arşivleme işlemleri, geleneksel şekilde yapılabildiği gibi, teknolojinin gelişmesiyle birlikte, otomasyona dayalı yöntemlerle de yapılabilmektedir. Bilgisayarların kurum faaliyetlerini yürütürken kullanılmasından sonra, elektronik diğer bir deyimle dijital arşiv uygulamaları gelişmiştir. Elektronik/dijital arşivlerde erişilmek istenen evrakın daha hızlı bir şekilde aranıp bulunması mümkündür.¹⁴⁸

2.6.7. Dijital Arşiv Sistemi

Fiziki arşivinizde mevcut dokümanların taranarak, sisteme aktarılması, sistemde gruplara ayrılması, arşiv sisteminiz ile uyumlu elektronik ortamdaki dokümanın, indeks, tarih, arşivdeki adres ve imha bilgileriyle birlikte bir veritabanı oluşturulması, ihtiyaç duyulduğunda anında erişim olanağı sunması gibi faaliyetlerden oluşan bir sistem olarak kurumların ya da örgütlerin tercih ettiği bir arşiv yönetim sistemidir.¹⁴⁹

¹⁴⁷ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, *a.g.e.*, s. 16.

¹⁴⁸ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, *a.g.e.*, ss. 36-37.

¹⁴⁹ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, *a.g.e.*, s. 37.

Arşivlerin dijital ortama aktarılmasıyla birlikte kurumların fiziki ortamdaki bilgi kaynakları, belirlenen yetkilere göre tüm çalışanların kullanımına sunulabilir. Söz konusu sayısallaştırma ile tüm belge ve bilgiler tek bir sistemde toplanarak aynı anda birden fazla kişinin kullanılmasına olanak sağlanmaktadır. İhtiyaç duyulan belgelere çok kısa sürede erişilip işlem yapılabilir.¹⁵⁰

Dijital arşiv sisteminin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁵¹;

- İhtiyaç duyulan evraklara erişim süresi en aza iner,
- İşgücü ve zamandan tasarruf sağlar,
- Fiziki olarak belgelere ulaşımına gerek kalmadığından yıpranmalar önlenir,
- Sistemle kıyıda köşede kalıp unutulmuş evraklar ortaya çıkar,
- Aynı belgeye aynı anda çoklu erişim olanağı sağlar,
- Bilgi paylaşımı ve kurumsal verimliliği artırır.

Dijital arşivleme sisteminin faydaları şu şekilde özetlenebilir; belge yığınlarının denetimi sağlanır ve dolayısıyla arşiv mekânları düzenli hale gelir, istenilen belgelerin sayısal halinin yanı sıra fiziki haline de hızlı erişim sağlanır. Sonuç olarak zamandan, mekândan ve maliyetten tasarruf sağlanır.¹⁵²

Dijitalleştirme aşamaları da özetle aşağıdaki gibi belirtilebilir¹⁵³;

Evrakların taramaya hazırlanması: Tarama cihazlarına zarar verebilecek zımba, ataş gibi maddeler temizlenir, kırıksık evraklar düzleştirilir.

Tarama: Düzeltme ve temizleme işlemlerinden sonra evraklar tarama cihazları vasıtası ile taranır.

Görüntü İyileştirme: Sayısallaştırılan evraklar görüntü yönünden iyileştirme işlemlerine tabi tutulur.

İndeksleme: Evraklara erişim için gerekli olan, tarih, evrak numarası gibi erişim uçları sisteme dâhil edilir.

¹⁵⁰ Ömer Yaşlı, *Büro Otomasyon Sistemlerinden Dijital Arşivleme Sistemi : (Bir Uygulama Örneği)*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008, s. 40.

¹⁵¹ Web_5. <https://bilisim.turksat.com.tr/dijital-arsiv> (14.06.2019).

¹⁵² Mustafa Şen, *Dijital Arşivleme Süreçleri ve Yönetimi : PTT Bank Üzerine Bir İnceleme*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018, s. 100.

¹⁵³ Web_6. <https://bilisim.turksat.com.tr/dijital-arsiv> (14.06.2019).

Kontrol işlemi: Bu aşamaya kadar yapılan işlemler tekrar gözden geçirilir.

Aktarma: İşlemi eksiksiz tamamlanan dokümanlar dijital arşiv otomasyonuna aktarılır.

Evrakları sayısallaştırmaya başlamadan önce aşağıdaki işlemler de yapılabilir;

Restorasyon: Arşiv terminolojisinde restorasyon, birtakım zarar verici unsurlar (böcek, nem vs.) sebebiyle özgün halini kaybetmiş evrakların aslına uygun hale getirilmesi ve korunması amacıyla yapılan tamirattır.¹⁵⁴

Tasnif: Kolay erişim için arşiv belgelerinin belli bir düzene göre sıraya konulmasıdır.¹⁵⁵

Dezenfeksiyon: Arşiv belgelerine zarar veren biyolojik unsurları gidermek için yapılan işlemleri ifade eder.¹⁵⁶

2.6.8. PTT Tarihi Arşiv Dijitalleştirme Projesi

Posta ve Telgraf Teşkilatı'nın (PTT) tarihine bakıldığında, ilk Posta Teşkilatı, Osmanlı halkına hizmet vermek için Nezaret (bakanlık) olarak 23 Ekim 1840 tarihinde kurulmuştur. İlk postane ise İstanbul'da Yeni Camii avlusunda Postane-i amire adı ile açılmıştır. 1843 yılında telgrafın icat edilmesinden 11 yıl sonra ülkemizde de telgraf hizmeti başlamış, bu hizmetin faaliyetlerini sürdürmesi için 1855 yılında ayrı bir Telgraf Müdürlüğü kurulmuştur. 1871 yılında Posta Nazırlığı ile Telgraf Müdürlüğü birleştirilerek Posta ve Telgraf Nezareti adını almıştır. Zamanla başka isimler alan kuruluşun adı 2000 yılında "T.C. Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü" (PTT) olarak değiştirilmiş ve günümüzde Ulaştırma ve Denizcilik Bakanlığına bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.¹⁵⁷

PTT'nin bu kronolojik kısa tarihinden de anlaşılacağı üzere, yaklaşık 180 yıldır faaliyetlerini sürdürmekte ve bu faaliyetler sırasında ürettiği evrakların Osmanlı Türkçesi ve Türkiye Türkçesi ile yazılmış ya da basılmış olması muhtemeldir. Söz konusu evraklarını arşivlerinde muhafaza eden PTT, evrakların dijital ortama aktarılması için dijital arşivleme projeleri düzenlemektedir. İstanbul'da 2, Ankara'da 2 ve İzmir'de 1 adet

¹⁵⁴ İsmet Binark, *Arşiv ve Arşivcilik Bilgileri*, T.C. Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi Dairesi Başkanlığı, Ankara, 1980, s. 160.

¹⁵⁵ İsmet Binark, *a.g.e.*, s. 81.

¹⁵⁶ İsmet Binark, *a.g.e.*, s. 156.

¹⁵⁷ Web_7. <https://www.ptt.gov.tr>, (14.06.2019).

olmak üzere tam 5 adet proje faaliyetlerini sürdürmektedir. Ankara’da faaliyet gösteren projelerden biri olan Tarihi Arşiv Dijitalleştirme Projesi kapsamında, PTT’de Osmanlı İmparatorluğundan günümüze kadar çalışmış olan personelin özlük dosyalarının ve personel kütük defterlerinin dijitalleştirme işlemleri gerçekleştirilmektedir.

PTT tarihi arşiv dijitalleştirme sürecinde sırasıyla şu işlemler yapılır; teslim alma, belge ve dosya temizliği ile ilaçlama, belge restorasyonu, belge tasnifi, hızlı ve hassas tarama, kalite kontrol, toplama, indeksleme ve iade işlemleridir. İşlemler aşağıda açıklandığı gibidir.

Teslim alma: Dosyalar veya defterler, ilgili bilgiler yazılarak, işi yapan firma ile PTT arşiv personeli tarafından tutanak imzalanarak teslim alınır.

Temizlik ve ilaçlama: Arşiv sorumlusundan teslim alınan dosyalar önce temizlenir (tozdan, böceklerden vs. arındırma), sonra ilaçlanır. İlaçlamanın amacı böcek, kurt vb. haşeratin belgelere zarar vermesini önlemektir.

Restorasyon: Temizlik ve ilaçlama aşamasından sonra dosyalar restorasyona gelir ve dosya içindeki belgeler hasar durumuna göre ya tamir edilir ya da edilmeyip tutanak altına alınırlar. Restorasyon biriminde basit yırtıkların bantlanması, kırışıklıkların giderilmesi ve mühürleme işlemleri yapılır.

Tasnif: Dosyalar, kaba tasnifleri yapılmak üzere restorasyon biriminden sonra tasnif birimine getirilir. Bu birimde evraklara sırasıyla numara verilir. Bu sırada evraklar boyut ve hassaslık durumuna göre hassas ve hızlı tarama cihazlarında taramak üzere ayrıştırılır.

Hızlı ve hassas tarama: Tasnif biriminden çıkan dosyanın önce hızlı taramaya ayrılan evrakları taranır sonra hassas taramaya ayrılan evrakları taranır.

Kalite kontrol ve toplama: Taraması biten evraklar hem dijital ortamdan hem de fiziki olarak kontrol edilir. Eğer yapılan işlemlerde bir hata tespit edilirse dosya tekrar işleme tabi tutulur. İşlemi biten dosya sıra numarasına göre toplanır ve ait olduğu dosyaya konulur.

İndeksleme: Dosyalara erişimi sağlamak amacıyla erişim uçları belirlenir. Bu erişim uçları ya da indeks alanları görüntülere bakılarak istenilen şekilde kaydedilir.

Teslim etme (iade): İşlemlerinde hata olmayan dosya toplandıktan sonra, teslim alma sürecinde olduğu gibi kayıt altına alınarak PTT'ye iade edilir.

Söz konusu dijital arşivleme projesinde yukarıda anlatılan işleri, bir özel şirket 50 çalışanla yürütmektedir. Bu proje de yapılan işlere bakıldığında projenin, matriks yapıya benzediği görülmektedir. Her projede olduğu gibi bu projede de zamanında bitirilmesi gereken işler mevcuttur. Yapılan işlerin çoğu birbirinin devamı olduğu için ya da birbirini etkilediği için, herhangi bir işin yapılmaması ya da eksik yapılması bir sonraki aşamadaki işi etkilemektedir. Dolayısıyla yapılmayan ya da eksik yapılan her iş projenin zamanında bitirilmesini engellemektedir. Sonuç olarak her engel projenin başarısını etkilemektedir. Bu engelleri aşmak için proje yöneticileri kendilerine düşen görevi yerine getirmeleri gerekmektedir. Bunu yaparken bazen yönetici bazen de lider özelliklerini kullanmalıdır. Çünkü proje bazlı işler fonksiyonel örgüte bağlı olarak farklı yerlerde iş yaptığından dolayı, şirketle arasındaki işlemleri kısa zamanda çözemediği durumlarda iş aksayacaktır. Bu yüzden bazen kendi kendine kararlar alması gerekmektedir. Proje yöneticileri genel anlamda bağlı oldukları yöneticiye bilgi verir fakat işi yaparken, işin hızını düşürecek durumlarda, hızlı karar alması gerekebilir. Bu gibi durumlarda proje yöneticisi, liderlik tarafını kullanabilir.

İşin yapılmasıyla ilgili konuların dışında işi yapan kişiler de, projenin başarısı için önem arz etmektedir. Projenin başarıya ulaşması için gerekli nitelik ve nicelikteki işin, proje çalışanları tarafından yapılması gerekmektedir. Bu işlerin istenildiği şekle uygun ve zamanında yapılması için çalışanların motivasyonu önemli etkenlerden biridir. Dolayısıyla proje yöneticileri, motivasyon unsurunu dikkate alması gerekmektedir.

Sonuç olarak bu projede, sayısı değişmekle birlikte proje yöneticileri görev almaktadır. Bu yöneticiler, üst yönetim, şirketin bünyesindeki fonksiyonel yöneticiler ve proje personeliyle birlikte projeyi hedeflerine ulaştırmak için çalışmaktadır. Proje yöneticileri, dijital arşivleme işlemlerini yürütmekle birlikte, muhasebe, insan kaynakları gibi örgüt süreçlerine de katkı sağlamaktadır. Bu işleri yaptığından ötürü liderlik ve motivasyon unsuru bu çalışmanın ana konusudur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. YÖNTEM

3.1.1. Araştırmanın Modeli

Çalışma, benimsenen yöntem bakımından, pozitivist yaklaşım; kullanılan araştırma yöntemi bakımından, anket araştırması; kapsadığı süre açısından, anlık; amacı açısından ise açıklayıcı araştırmadır.

Pozitivizm, fen bilimlerinde olduğu gibi sosyal bilimlerde de araştırmanın öznellikten soyutlanarak sosyal olguların açıklanabileceğini savunur. Anket araştırması, sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan, kısa sürede çok fazla veri toplamaya yarayan ve maliyet açısından uygun veri toplama yöntemidir. Ayrıca verilerin dizgeli bir biçimde olması, analizi kolaylaştırmaktadır. Anlık araştırma, belli bir andan olgunun durumunu anlamak için yapılan ve genelde birincil kaynak olarak anket yöntemi kullanılan araştırma türüdür. Açıklayıcı araştırma, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini açıklamaya yarayan çalışmalardır.¹⁵⁸

3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'da iki Ankara'da iki İzmir'de bir olmak üzere toplam beş projeden oluşan "PTT Dijital Arşivleme Projeleri" oluşturmaktadır. Örneklem ise zaman ve maliyet açısından elverişli olan "kolayda örneklem" yöntemiyle seçilmiştir. Yani dijital arşivleme projelerinden biri olan Ankara'da icra edilen "PTT Tarihi Arşiv Dijital Arşivleme Projesi" örneklem için seçilmiştir.

3.1.3. Araştırmanın Verilerinin Toplanması

Araştırmada verilerin toplama aracı olarak anket (EK-1) kullanılmıştır. Bu anket Ekval ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilmiş ve Dilaver Tengilimoğlu (2005)¹⁵⁹

¹⁵⁸ Recai Coşkun, Remzi Altunışık, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri : SPSS uygulamalı*, Sakarya, 2015, ss. 64-72.

¹⁵⁹ Dilaver Tengilimoğlu, "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4/14, 2005, s. 16.

tarafından Türkçeye aktarmıştır. Ayrıca Hürriye Çınar (2011)¹⁶⁰ ve Şükriye Yılmaz (2015)¹⁶¹ araştırmalarında bu anketi kullanmışlardır. Anket iki kısımdan oluşmaktadır; birinci kısım demografik sorulardan oluşmaktadır, ikinci kısım ise 36 ifadeden oluşan yönetici davranışları ve bu davranışların çalışanların motivasyonlarına etkisi ölçeklerinden oluşmaktadır. Yönetici davranışları ölçeği sırasıyla “5-Kesinlikle katılıyorum”, “4-Katılıyorum”, “3-Kararsızım”, “2-Katılmıyorum” ve “Kesinlikle katılmıyorum” cevaplarından oluşmaktadır. Yöneticinizin ilgili davranış tarzlarına ilişkin düzeylerinin motivasyon üzerine etkisi ölçeğinde ise “5-Kesinlikle etkiler”, “4-Etkiler”, “3-Kararsızım”, “2-Etkilemez” ve “1-Kesinlikle etkilemez” cevaplarından oluşmaktadır. Ayrıca ankette yer alan ifadeler, demokratik, otoriter, liberal liderlik tarzlarına göre 3 sınıf altında (EK-3) incelenmiştir, bu sınıflama Hürriye Çınar’a (2011)¹⁶² göre yapılmıştır.

3.1.4. Güvenirlik Analizi

Anketle toplanan verilerin güvenirliliğini ölçmek için Cronbach’s Alpha testi uygulanmıştır. Cronbach’s Alpha değeri anketlerde ölçeklerin tutarlılığını test etmek için kullanılır. Ölçekteki her madde için “ α ” değeri olabileceği gibi maddelerin ortak bir “ α ” değeri olabilir¹⁶³. Cronbach’s Alpha’nın güvenirlilik dereceleri Tablo 2’deki gibidir.

Tablo 2. Güvenirlilik Katsayısı (Cronbach’s Alpha)

$\alpha \geq 0.9$ Mükemmel
$0.7 \leq \alpha < 0.9$ İyi
$0.6 \leq \alpha < 0.7$ Kabul edilebilir
$0.5 \leq \alpha < 0.6$ Zayıf
$\alpha < 0.5$ Kabul edilemez

Kaynak: Selim Kılıç, “Cronbach’in Alfa Güvenirlilik Katsayısı”, *Journal of Mood Disorders*, 6/1, 2016, s. 48.

Ankette yer alan 72 ifadeye iç güvenirlilik analizi yapılmış ve Tablo 3’deki sonuçlar çıkmıştır. Tablo 2’de de görüldüğü üzere Yönetici Davranışları ölçeği Cronbach’s Alpha değeri 0,958, Motivasyon ölçeği Cronbach’s Alpha değeri ise 0,941 olarak çıkmıştır. Bu

¹⁶⁰ Hürriye Çınar, *Kamu Sektöründe Yönetici Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi : Tokat İli Örneği*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011.

¹⁶¹ Şükriye Yılmaz, *Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Çalışanların Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

¹⁶² Hürriye Çınar, *a.g.e.* ss. 46-47.

¹⁶³ Selim Kılıç, “Cronbach’in Alfa Güvenirlilik Katsayısı”, *Journal of Mood Disorders*, 6/1, 2016, ss. 47-48.

sonuçlara göre Yönetici Davranışları ve Motivasyona Etki ölçeklerinin yüksek içsel tutarlılığı sahip oldukları saptanmıştır.

Tablo 3. Anket İç Güvenirlik Analizi

Ölçekler	Cronbach's Alpha Değeri	İfade Sayısı
Yönetici Davranışları Ölçeği	,958	36
Motivasyon Etkisi Ölçeği	,941	36

3.1.5. Normal Dağılım Testi

Bu çalışmada normal dağılım testi olarak “kolmogorov-smirnov” normallik testi kullanılmıştır. Test sonucunda veri seti normal dağılım gösterdiği tespit edilirse parametrik testler uygulanır, veri seti normal dağılım göstermiyorsa parametrik olmayan testler uygulanır.

Tablo 4. Anlamlılık Testi

Kolmogorov-Smirnov ^a		
Düzye	N	P
Liderlik	46	,200*
Motivasyon	46	,200*

Tablo 4'e göre araştırma verileri normal dağılım göstermektedir. Verilerin anlamlılık derecesi tabloya göre çok yüksek çıkmıştır. Veriler normal dağılım gösterdiğinden dolayı karşılaştırmalarla ilgili analizleri yapmak için Bağımsız “İki Örnek t Testi” ve “ANOVA testleri kullanılmıştır.

3.2. BULGULAR

3.2.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan personelin demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, iş tecrübesi) bilgilerine ilişkin veriler bu bölümde incelenecektir.

Tablo 5. Katılımcıların Yaş Dağılımı

	Gruplar	N	%
Yaş	20-29	27	58,7
	30+	16	34,8
	Toplam	43	93,5
	Boş	3	6,5
Genel Toplam		46	100,0

Tablo 5'e göre katılımcıların %58,7'si (27 kişi) 20-29 yaş aralığında iken, %34,8'i (16 kişi) 30 yaş üstü olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu 20-29 yaş aralığındadır.

Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Bay	13	28,3
	Bayan	30	65,2
	Toplam	43	93,5
	Boş	3	6,5
Genel Toplam		46	100,0

Tablo 6'ya göre katılımcıların %65,2'si (30 kişi) bayan, %28,3'ü (13 kişi) bay olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların büyük çoğunluğu 30 kişi ile bayanlardan oluşmaktadır.

Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Durumları Dağılımı

	Gruplar	N	%
Eğitim Durumu	Lise	16	34,8
	Önlisans	10	21,7
	Lisans	17	37,0
	Lisansüstü	2	4,3
	Toplam	45	97,8
	Boş	1	2,2
Genel Toplam		46	100,0

Tablo 7'ye göre katılımcıların %34,8'i (16 kişi) lise, %21,7'si (10 kişi) önlisans, %37'si lisans, %4,3'ü lisansüstü eğitim seviyesindedir. Katılımcıların çoğunluğu %63 (29 kişi) oranında yükseköğretim seviyesindedir.

Tablo 8. Katılımcıların İş Tecrübesi Dağılımı

	Gruplar	N	%
İş Tecrübesi	1-5	25	54,3
	6+	17	37,0
	Toplam	42	91,3
	Boş	4	8,7
Genel Toplam		46	100,0

Tablo 8'e göre katılımcıların %54,3'ü (25 kişi) 1-5 yıl arası, %37'si (17 kişi) 6 yıl ve üstü iş tecrübesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla 1-5 yıl arası çalışanların sayısı %54,3 ile daha fazla olduğu saptanmıştır.

Tablo 9. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları

	Gruplar	N	%
Medeni Durum	Evli	13	28,3
	Bekar	31	67,4
	Toplam	44	95,7
	Boş	2	4,3
Genel Toplam		46	100,0

Tablo 9'a göre katılımcıların %28,3'ü (13 kişi) evli iken, %67,4'ü (31 kişi) bekârdır. Katılımcıların büyük çoğunluğunu 31 kişi ile katılımcıların %67,4'üne karşılık gelen bekârlar oluşturmaktadır.

3.2.2. Liderlik ve Motivasyon İle İlgili İfadelerin Betimsel Analizi

Bu kısımda ankete katılan çalışanların likert ölçeğindeki tüm sorulara verdiği cevaplardan elde edilen veriler program vasıtasıyla hesaplanarak elde edilen sonuçlar üzerinden değerlendirmeler yapılacaktır.

EK-2'deki tabloya göre Lider davranışları ve Motivasyona etkisi ile ilgili bulgular aşağıda incelenmiştir.

- **Lider** davranışlarından, “*Talimatlarını açık bir şekilde ifade eder*” ifadesi 3,83 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahipken, “*Gelecek hakkında planlar yapar*” ifadesi 3,1 ortalama ile en düşük ortalamaya sahiptir.
- Lider davranışlarından çalışanların **motivasyonuna** etkisi ölçeğinde, “*Diğerlerinin düşüncelerine önem verir*” ifadesi 4,30 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahipken, “*Karar alırken riske girmekten kaçınmaz*” ifadesi 3,30 ortalama ile en düşük ortalamaya sahiptir.

Lider davranışları ve lider davranışlarının motivasyon düzeylerine etkisi yönünden ortalamalara göre betimsel analizi aşağıda yapılmıştır.

- “*Arkadaşçadır*” ve “*Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler*” ifadelerine katılımcılar, lider davranışları yönünden katılıyorum cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden etkiler cevabını vermişlerdir.

Yöneticiler, çalışanlar ile samimidir, onların düşüncelerini dinler ve bu davranış çalışanların motivasyon düzeylerini etkiler.

- “*Düzeni sağlar*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden ne katılıyorum ne katılmıyorum cevabı verirken motivasyona etkisi yönünden katılıyorum cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, düzeni sağlama davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip değildir ve bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.
- “*Astlarına güven verir*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı ve motivasyon düzeylerine etkisi yönünden katılıyorum cevabı vermişlerdir. Yöneticiler bırakmış oldukları izlenim sayesinde astlarına güven vermektedir ve bu davranış çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.
- “*Karar alırken riske girmekten kaçınmaz*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı ve motivasyon düzeylerine etkisi yönünden kararsızım cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, karar verirken aldıkları risk davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip değildir ve bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerinde belirgin bir etkiye sahip değildir.
- “*Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı ve motivasyon düzeyine etkisi yönünden katılıyorum cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, hangi işi kimin yaptığını bilmekte ve bu davranış çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.
- “*Açık ve dürüst bir yönetimi vardır*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden kararsızım cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden katılıyorum cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, açık ve dürüst bir yönetim sergileme davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip değildir ve bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.
- “*Yeni fikirleri teşvik eder*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden kararsızım cevabı verirken motivasyon düzeylerine etkisi yönünden katılıyorum cevabını vermişlerdir. Yöneticiler, çalışanların yeni fikirler üretmesini istemekte ve bu davranış, çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.
- “*Tutarlıdır*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden kararsızım cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden katılıyorum cevabı

vermişlerdir. Yöneticiler mantıklı davranırlar ve bu davranışları çalışanların motivasyon düzeylerini etkiler.

- “*Eleştirilere açıktır*” ifadesine katılımcılar, lider davranışları yönünden kararsızım cevabı verirken motivasyon düzeylerine etkisi yönünden katılıyorum cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, eleştirilere açık olma davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip değildir ve bu tutum çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.
- “*Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır*” ifadesine katılımcılar, liderlik davranışı yönünden kararsızım cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden katılıyorum cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, yeni fikirleri tartışma davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip değildir ve bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.
- “*Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı ve motivasyon düzeyine etkisi yönünden katılıyorum cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, talimatlara uymaya önem verir ve bu davranış, çalışanların motivasyon düzeylerini etkiler.
- “*Güven vericidir*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden kararsızım cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden etkiler cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, güven verme davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip olmamakla birlikte bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.
- “*Gelecek hakkında planlar yapar*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı ve motivasyon düzeyine etkisi yönünden kararsızım cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, gelecek hakkında plan yapma davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip olmamakla birlikte bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerinde dikkate değer bir etkiye sahip değildir.
- “*Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden kararsızım cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden katılıyorum cevabı vermiştir. Yöneticiler, yapılan işlerin sonuçları hakkında bilgi verme davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip değildir ve bu tutum çalışanların motivasyon düzeylerini etkiler.
- “*İyi çalışmalarını takdir eder*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı ve motivasyon düzeyine etkisi yönünden katılıyorum cevabı vermişlerdir.

Yöneticiler, iyi sonuçları takdir eder ve bu davranış, çalışanların motivasyon düzeylerini etkiler.

- “*Amaçları belirgindir*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı ve motivasyon düzeyine etkisi yönünden kararsızım cevabı vermiştir. Yöneticiler, belirgin bir amaca sahip olma davranışı açısından dikkate değer bir tutuma sahip değildir ve bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerinde belirgin bir etkiye sahip değildir.
- “*Büyümeyi teşvik eder*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı ve motivasyon düzeyine etkisi yönünden kararsızım cevabı vermişlerdir. Yöneticiler büyümeyi teşvik etme davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip değildir ve bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerinde dikkate değer bir etkiye sahip değildir.
- “*Diğerlerinin düşüncelerine önem verir*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden kararsızım cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden katılıyorum cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, çalışanların düşüncelerine önem verme davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip değildir ve bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.
- “*Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı ve motivasyon düzeyine etkisi yönünden kararsızım cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, planlar üzerinde titiz olma davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip değildir ve bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerinde dikkate değer bir etkiye sahip değildir.
- “*Astlarını savunur*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden kararsızım cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden etkiler cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, astlarını savunma davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip değildir ve bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.
- “*Yeni projeler üretir*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden kararsızım cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden etkiler cevabı vermiştir. Yöneticiler, yeni proje üretme davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip değildir ve bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.

- “*Yeniliklere açıktır*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden kararsızım cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden etkiler cevabı vermiştir. Yöneticiler, yeniliklere açık olma davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip değildir ve bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.
- “*İşin denetiminde titizdir*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden ve motivasyon düzeyine etkisi yönünden kararsızım cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, işin denetiminde titiz olma davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip değildir ve bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerinde dikkate değer bir etkiye sahip değildir.
- “*Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden kararsızım cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden etkiler cevabı vermişlerdir. Yöneticilerin, tartışmadan uzak ve arkadaşça bir ortam oluşturma davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip değildir ve bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.
- “*Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden kararsızım cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden etkiler cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, çatışmaları ortadan kaldırma olanaklarını yaratma davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip değildir ve bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.
- “*Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden katılıyorum cevabını ve motivasyon düzeyine etkisi yönünden etkiler cevabını vermişlerdir. Yöneticiler, faaliyetlerin nasıl yapılması gerektiğini açıklar ve bu davranış, çalışanların motivasyon düzeylerini etkiler.
- “*Astlarına adil davranır*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden kararsızım cevabı verirken motivasyon düzeyini etkisi yönünden etkiler cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, astlarını adaletle yönetme davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip değildir ve bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.
- “*Gerektiğinde çabuk karar alır*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden katılıyorum cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi

yönünden kararsızım cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, durumlara göre hızlı karar vermektedir ve bu davranış, çalışanların motivasyon düzeylerinde belirgin bir etkiye sahip değildir.

- “*Planları dikkatli yapar*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden katılıyorum cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden kararsızım cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, planları titizlikle yapar ve bu davranış, çalışanların motivasyon düzeylerinde belirgin bir etkiye sahip değildir.
- “*Karar verirken astlarına söz hakkı verir*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden katılıyorum cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden etkiler cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, astlarını yönetime katarak, onlara söz hakkı verir ve bu davranış, çalışanların motivasyon düzeylerini etkiler.
- “*Esnektir ve değişime açıktır*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden katılıyorum cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden etkiler cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, katı kurallara sahip değildir ve bu davranış çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.
- “*Talimatlarını açık bir şekilde verir*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden katılıyorum cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden etkiler cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, yapılması gerekenleri açık bir şekilde ifade etmektedir ve bu davranış, çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.
- “*Astlarına bir birey olarak saygı gösterir*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden katılıyorum cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden etkiler cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, astlarına karşı saygılıdır ve bu davranış çalışanların, motivasyon düzeylerini etkilemektedir.
- “*İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar*” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden kararsızım cevabını verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden etkiler cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, yeni bir fikir ortaya koyma davranışı açısından belirgin bir tutuma sahip değildir ve bu tutum, çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.

- “Olayları irdeler ve düşünmeden karar alamaz” ifadesine katılımcılar, lider davranışı yönünden kararsızım cevabı verirken motivasyon düzeyine etkisi yönünden etkiler cevabı vermişlerdir. Yöneticiler, süreç içinde yaşananlar karşısında belirgin bir özelliğe sahip değildir fakat bu davranış çalışanların motivasyon düzeylerini etkilemektedir.

Yukarıda yapılan incelemeye göre lider davranışlarından 28 tanesi astların motivasyonunu etkilediği ve geriye kalan 8 davranış hakkında da kararsız kalındığı görülmüştür. Dolayısıyla bu analizden, lider davranışlarının genel olarak astların motivasyon düzeylerini etkilediği sonucu çıkmıştır.

3.2.3. Liderlik Tarzları ve Personel Motivasyonu Değişkenlerinin Karşılaştırılması

1. Hipotez testi: Lider davranışları çalışanların motivasyonu üzerinde etkilidir.

Tablo 10: Lider Davranışları Ve Motivasyon Düzeyine Etkisinin Korelasyon Analiz Tablosu

		Liderlik	Motivasyon
Liderlik	Korelasyon Katsayısı	1	,582**
	P değeri		0,000
	N	46	46
Motivasyon	Korelasyon Katsayısı	,582**	1
	P değeri	0,000	
	N	46	46

Tablo 10’a göre lider davranışları ile motivasyon arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,582$; $p=0,000$). Dolayısıyla lider davranışları ile bu davranışların astların motivasyon düzeylerini etkilediği ve pozitif yönlü olduğu söylenebilir.

2. Hipotez testi: Liderlik tarzları ile çalışanların motivasyonu arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 11. Liderlik Tarzları ve Motivasyon Düzeyine Etkisi İlişkisini Tespit Etmeye Yönelik Korelasyon Analizi

		Motivasyon
Motivasyon	Pearson Correlation	1
	P	
	N	46
Liberal Lider	Pearson Correlation	,488**
	P	0,001
	N	46
Otoriter Lider	Pearson Correlation	,602**
	P	0,000
	N	46
Demokratik Lider	Pearson Correlation	,512**
	P	0,000
	N	46

Tablo 11’de liderlik tarzlarının motivasyon düzeyine etkisi incelenmiş olup aralarındaki ilişki istatistiksel olarak açıklamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan karşılaştırmaya göre;

- Otoriter liderlik tarzı ile motivasyon arasında, diğer liderlik tarzlarından farklı olarak yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu, ($r=0,602$, $p=0,000$)
- İkinci sırada, Demokratik liderlik tarzı ile motivasyon arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu, ($r=0,512$, $p=0,000$)
- Son olarak, Liberal liderlik tarzı ile motivasyon arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu ($r=0,488$, $p=0,001$) tespit edilmiştir.

Bu bulgulardan liderlik davranışlarının astların motivasyonu üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

3.2.4. Cinsiyet Değişkeni, Lider Davranışları ve Motivasyon Düzeyi (t testi)

Bu kısımda “Liderlik tarzları ve bu tarzdaki davranışların motivasyon düzeyine etkisi, cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterir mi?” sorusuna cevap aranacaktır.

Tablo 12. Cinsiyet Grupları ve Lider Davranışlarının Karşılaştırılması

Liderlik Ölçeği	Cinsiyet	N	Ortalama	P	T
Liberal Lider	Bay	13	3,8901	0,030	-2,25
	Bayan	30	3,3286		
Otoriter Lider	Bay	13	3,7988	0,035	-2,177
	Bayan	30	3,3564		
Demokratik Lider	Bay	13	3,7115	0,092	-1,725
	Bayan	30	3,3104		

Tablo 12’de (EK-4’te ayrıntılı olarak gösterilmiştir) cinsiyet değişkeni ile lider davranışları karşılaştırılmıştır. Buradan çıkan sonuçlara göre;

- Cinsiyet grupları ile liberal lider alt faktörüne göre yapılan karşılaştırma sonucunda bay ve bayan grupları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (p değeri $0,030 < 0,05$). Liberal lider alt faktörüne göre iki grup arasındaki ortalamalara bakıldığında “bay” katılımcıların ortalamaları “bayan” katılımcıların ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yani “bay” katılımcılar yöneticilerini daha liberal tanımlamaktadır.
- Cinsiyet grupları ile otoriter lider alt faktörüne göre yapılan karşılaştırma sonucunda “bay” ve “bayan” grupları arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (p değeri $0,035 < 0,05$). Otoriter lider alt faktörüne göre İki grup arasındaki ortalamalar incelendiğinde, “bay” katılımcıların ortalamaları “bayan” katılımcıların ortalamalarından daha fazla çıktığı görülmüştür. Yani “bay” katılımcılar yöneticilerini daha fazla otoriter olarak tanımlamışlardır.
- Cinsiyet grupları ile demokratik lider alt faktörüne göre yapılan karşılaştırma sonucunda “bay” ve “bayan grupları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür (p değeri $0,092 > 0,05$).

Tablo 13. Cinsiyet Gruplarına Göre Lider Davranışlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi

Motivasyon	Cinsiyet	N	Ortalama	P	t
Liberal Lider	Bay	13	3,6044	0,163	1,461
	Bayan	30	4,019		
Otoriter Lider	Bay	13	3,6036	0,86	0,177
	Bayan	30	3,641		
Demokratik Lider	Bay	13	3,8462	0,924	-0,96
	Bayan	30	3,8462		

Tablo 13'te (EK-5'te ayrıntılı olarak gösterilmiştir) cinsiyet değişkenine göre lider davranışlarının motivasyon düzeyine etkisi test edilmiştir. Çıkan sonuçlara göre;

- Cinsiyet grupları ile liberal lider (p değeri $0,163 > 0,05$), otoriter lider (p değeri $0,860 > 0,05$) ve demokratik lider (p değeri $0,924 > 0,05$) alt faktörlerinin çalışan motivasyon düzeyine etkisi yönünden yapılan karşılaştırmaya göre “bay” ve “bayan” grupları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

3.2.5. Yaş Değişkeni, Lider Davranışları ve Motivasyon Düzeyi (t testi)

Bu kısımda “Liderlik tarzları ve bu tarzdaki davranışların motivasyon düzeyine etkisi, yaş değişkenine göre farklılık gösterir mi?” sorusuna cevap aranacaktır.

Tablo 14. Yaş Gruplarına Göre Lider Davranışlarının Karşılaştırılması

Liderlik	Yaş	N	Ortalama	P	T
Liberal Lider	20-29	27	3,3492	0,246	-1,177
	30+	16	3,7054		
Otoriter Lider	20-29	27	3,453	0,802	-0,252
	30+	16	3,5048		
Demokratik Lider	20-29	27	3,3519	0,306	-1,037
	30+	16	3,5859		

Tablo 14'te (EK-6 da ayrıntılı olarak gösterilmiştir) yaş değişkeni ile lider davranışları karşılaştırılmıştır. Tabloya göre;

- Yaş grupları ile liberal lider (p değeri $0,246 > 0,05$), otoriter lider (p değeri $0,802 < 0,05$) ve demokratik lider (p değeri $0,306 > 0,05$) alt faktörlerine göre

yapılan karşılaştırma sonucunda “20-29” ve “30 yaş üstü” yaş grupları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 15. Yaş Gruplarına Göre Lider Davranışlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi

Motivasyon	Yaş	N	Ortalama	P	T
Liberal Lider	20-29	27	3,8677	0,462	-0,743
	30+	16	4,0268		
Otoriter Lider	20-29	27	3,6211	0,749	-0,322
	30+	16	3,6827		
Demokratik Lider	20-29	27	3,7894	0,579	-0,559
	30+	16	3,8945		

Tablo 15’te (EK-7’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir) yaş değişkeni ile lider davranışlarının astların motivasyon düzeylerine etkisi karşılaştırılmıştır. Tabloya göre;

- Yaş grupları ile liberal lider (p değeri $0,462 > 0,05$), otoriter lider (p değeri $0,749 > 0,05$) ve demokratik lider (p değeri $0,579 > 0,05$) alt faktörlerinin çalışan motivasyon düzeyine etkisi yönünden yapılan karşılaştırmaya göre “20-29” ve “30 yaş üstü” yaş grupları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

3.2.6. Medeni Durum, Lider Davranışları ve Motivasyon Düzeyi (t testi)

Bu kısımda “Liderlik tarzları ve bu tarzdaki davranışların motivasyon düzeyine etkisi, medeni durum değişkenine göre farklılık gösterir mi?” sorusuna cevap aranacaktır.

Tablo 16. Medeni Durum Grupları ve Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması

Liderlik	Medeni Durum	N	Ortalama	P	T
Liberal Lider	Evli	13	3,4835	0,953	-0,059
	Bekar	31	3,5023		
Otoriter Lider	Evli	13	3,4911	0,991	0,011
	Bekar	31	3,4888		
Demokratik Lider	Evli	13	3,5337	0,456	0,752
	Bekar	31	3,3528		

Tablo 16’da (EK-8’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir) medeni durum değişkeni ve lider davranışları karşılaştırılmıştır. Tabloya göre;

- Medeni durum grupları ile liberal lider (p değeri 0,953<0,05), otoriter lider (p değeri 0,991<0,05) ve demokratik lider (p değeri 0,456<0,05) alt faktörlerine göre yapılan karşılaştırma sonucunda “evli” ve “bekar” medeni grupları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 17. Medeni Durum Gruplarına Göre Liderlik Tarzlarının Motivasyon Üzerine Etkisinin Karşılaştırılması

Motivasyon	Medeni Durum	N	Ortalama	P	T
Liberal Lider	Evli	13	3,9231	0,952	0,061
	Bekar	31	3,9078		
Otoriter Lider	Evli	13	3,5858	0,718	-0,364
	Bekar	31	3,6625		
Demokratik Lider	Evli	13	3,7115	0,368	-0,91
	Bekar	31	3,8871		

Tablo 17’de (EK-9’da ayrıntılı olarak gösterilmiştir) katılımcıların medeni durumları ve belirlenen liderlik tarzlarının motivasyon düzeylerine etkisi karşılaştırılmıştır. Tabloya göre;

- Medeni durum grupları ile liberal lider (p değeri 0,952>0,05), otoriter lider (p değeri 0,718>0,05) ve demokratik lider (p değeri 0,368>0,05) alt faktörlerinin çalışan motivasyon düzeyine etkisi yönünden yapılan karşılaştırmaya göre “evli” ve “bekar” medeni grupları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

3.2.7. İş Tecrübesi Değişkeni, Lider Davranışları ve Motivasyon Düzeyi (t testi)

Bu kısımda “Liderlik tarzları ve bu tarzdaki davranışların motivasyon düzeyine etkisi, iş tecrübesi değişkenine göre farklılık gösterir mi?” sorusuna cevap aranacaktır.

Tablo 18. İş Tecrübesi Grupları ve Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması

Liderlik	İş Tecrübesi	N	Ortalama	P	T
Liberal Lider	1-5	25	3,3543	0,426	-0,803
	6+	17	3,5966		
Otoriter Lider	1-5	25	3,3785	0,4	-0,852
	6+	17	3,5475		
Demokratik Lider	1-5	25	3,285	0,15	-1,467
	6+	17	3,6066		

Tablo 18’de (EK-10’da ayrıntılı olarak gösterilmiştir) iş tecrübesi değişkeni ve lider davranışları karşılaştırılmıştır. Tabloya göre;

- İş tecrübesi grupları ile liberal lider (p değeri $0,426 > 0,05$), otoriter lider (p değeri $0,400 < 0,05$) ve demokratik lider (p değeri $0,150 > 0,05$) alt faktörlerine göre yapılan karşılaştırma sonucunda “1-5” ve “6 yıl üstü” iş tecrübesi grupları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 19. İş Tecrübesi Gruplarına Göre Liderlik Davranışlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi

Motivasyon	İş Tecrübesi	N	Mean	P	T
Liberal Lider	1-5	25	3,8571	0,486	-0,703
	6+	17	4,0084		
Otoriter Lider	1-5	25	3,6215	0,895	-0,133
	6+	17	3,6471		
Demokratik Lider	1-5	25	3,86	0,505	0,673
	6+	17	3,7353		

Tablo 19’da (EK-11’de ayrıntılı olarak verilmiştir) astların iş tecrübeleri ve liderlik tarzlarının motivasyon düzeyine etkisi karşılaştırılmıştır. Tabloya göre;

- İş tecrübesi grupları ile liberal lider (p değeri $0,486 > 0,05$), otoriter lider (p değeri $0,898 > 0,05$) ve demokratik lider (p değeri $0,505 > 0,05$) alt faktörlerinin çalışan motivasyon düzeyine etkisi yönünden yapılan karşılaştırmaya göre “1-5” ve “6 yıl üstü” iş tecrübesi grupları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

3.2.8. Eğitim Durumu Değişkeni, Lider Davranışları ve Motivasyon Düzeyi (ANOVA)

Bu kısımda “Liderlik tarzları ve bu tarzdaki davranışların motivasyon düzeyine etkisi, eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterir mi?” sorusuna cevap aranacaktır.

Tablo 20. Eğitim Durumu Grupları ve Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

Lider Davranışları	Eğitim Durumu	N	Mean	P	f
Liberal Lider	Lise	16	3,8036	0,435	0,929
	Önlisans	10	3,3143		
	Lisans	17	3,3109		
	Lisansüstü	2	3,7143		
	Total	45	3,5048		
Otoriter Lider	Lise	16	3,5817	0,680	0,506
	Önlisans	10	3,4308		
	Lisans	17	3,3665		
	Lisansüstü	2	3,8077		
	Total	45	3,4769		
Demokratik Lider	Lise	16	3,6406	0,383	1,043
	Önlisans	10	3,2125		
	Lisans	17	3,2794		
	Lisansüstü	2	3,5938		
	Total	45	3,4069		

Tablo 20’de eğitim durumu değişkeni ve liderlik tarzları karşılaştırılmıştır. Tabloya göre;

- Eğitim durumu grupları ile liberal lider (p değeri 0,435>0,05), otoriter lider (p değeri 0,680>0,05) ve demokratik lider (p değeri 0,383>0,05) alt faktörlerine göre yapılan karşılaştırma sonucunda “lise”, “önlisans”, “lisans” ve “lisansüstü” eğitim durumu grupları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 21. Eğitim Durumu Gruplarına Göre Liderlik Tarzlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi (ANOVA)

Motivasyon Ölçeği	Eğitim Durumu	N	Mean	P	F
Liberal Lider	Lise	16	3,9821	0,845	0,272
	Önlisans	10	3,7286		
	Lisans	17	3,9244		
	Lisansüstü	2	4,0714		
	Total	45	3,9079		
Otoriter Lider	Lise	16	3,6779	0,675	0,514
	Önlisans	10	3,5231		
	Lisans	17	3,6154		
	Lisansüstü	2	4,1154		
	Total	45	3,6393		
Demokratik Lider	Lise	16	3,9102	0,198	1,628
	Önlisans	10	3,5750		
	Lisans	17	3,8199		
	Lisansüstü	2	4,4688		
	Total	45	3,8264		

Tablo 21’de eğitim durumu ve liderlik tarzlarının motivasyonu etkileme düzeyi karşılaştırılmıştır. Tabloya göre; Eğitim durumu grupları liberal lider (p değeri $0,845 > 0,05$), otoriter lider (p değeri $0,675 > 0,05$) ve demokratik lider (p değeri $0,198 > 0,05$) alt faktörlerinin çalışan motivasyonuna etkisi yönünden yapılan karşılaştırma sonucunda “lise”, “önlisans”, “lisans” ve “lisansüstü” eğitim durumu grupları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmada, dijital arşivleme proje yönetimi kapsamında lider davranışları ve bu davranışların çalışanların motivasyon düzeylerine etkisi incelenmiştir. Dolayısıyla konuyla ilgili olan kavramlara teorik kısımda açıklamalar yapıldıktan sonra pratik kısımda saha araştırması yapılmıştır. Araştırmaya konu olan saha PTT Dijital Arşivleme Projesi olup, bu sahada liderlik ve motivasyon kavramları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmış ve elde edilen veriler bir istatistik programı olan SPSS programında analiz edilip yorumlanmıştır.

Araştırma hipotezi ve soruları için değerlendirmelere başlamadan önce veriler güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Cronbach's alfa testi uygulanmıştır. Bu testin verilerin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür. Sonra ifadelerle verilen cevapları betimlemek amacıyla "frekans-ortalama-standart sapma" istatistikleri ve demografik veriler değerlendirilmiştir. Araştırma hipotezlerine ve sorularına yönelik hangi testin uygun olduğunu tespit etmek için verilerin normal dağılıp dağılmadığını bakılmıştır. Bu doğrultuda "kolmogorov-smirnov" testi uygulanmış, verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testlerden olan "bağımsız iki grup t testi" ve "ANOVA" testleri ile araştırma sorularına cevap aranmıştır. Hipotezlere yönelik analiz ise "korelasyon analizi" yöntemi ile yapılmıştır.

Ankete 46 çalışan katılmıştır ve katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve iş tecrübesi dağılımları aşağıdaki gibidir;

- Yaş grupları iki grupta değerlendirilmiş olup, katılımcıların 27 (%58,7)'si "20-29" yaş aralığında ve 16 (%34,8)'si "30 yaş üstü" olduğu görülmüştür. Cinsiyet gruplarında 30 (%65,2) kişinin bayan, 13 (%28,3) kişinin bay olduğu görülmüştür. Eğitim durumu gruplarından, 16 (%34,8) kişinin lise, 10 (%21,7) kişinin önlisans, 17 (%37) kişinin lisans ve 2 (%4,3) kişinin Lisansüstü mezunu olduğu görülmüştür. İş tecrübesi gruplarında, 25 (%54,3) kişi "1-5" iş tecrübesine sahipken, 17 (%37) kişi "6 yıl ve üstü" iş tecrübesine sahiptir. Medeni durum gruplarında ise, 13 (%28,3) kişi "evli" iken 31 (%67,4) kişi bekârdır.

Demografik verilerden hareketle, katılımcıların yoğun olduğu gruplar şu şekilde sıralanabilir; yaş gruplarında "20-29" (27 kişi, %58,7) yaş aralığı, cinsiyet gruplarında "bayan" (30 kişi, %65,2) grubu, eğitim durumu gruplarında "lisans" (17 kişi, %37) grubu, iş tecrübesi gruplarında "1-5" (25 kişi, %54,3) yıl aralığındaki grup, medeni durum gruplarında ise "bekar" (31 kişi, %67,4) grubu çoğunluktadır.

Hipotezlere yönelik yapılan karşılaştırma testlerinde elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Hipotez 1 (Lider davranışları çalışanların motivasyonu üzerinde etkilidir)’e yönelik yapılan analiz sonucunda, lider davranışları ile motivasyon arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0,582$; $p=0,000$). Ayrıca yapılan betimsel analiz sonucunda, lider davranışlarından 28 tanesinin astların motivasyonunu etkilediği ve geriye kalan 8 davranış hakkında da kararsız kalındığı görülmüştür. Dolayısıyla, hem korelasyon analizi verileri hem de betimsel analiz verileri bize, lider davranışlarının çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Eğer liderin davranışları çalışanlar tarafından olumlu algılanırsa çalışanların motivasyon düzeyleri artacaktır.

Hipotez 2 (Liderlik tarzları ile çalışanların motivasyonu arasında pozitif yönlü ilişki vardır.)’ye yönelik yapılan analiz sonucunda, liderlik tarzları aşağıdaki gibi bir ilişki vardır;

- Otoriter lider ile motivasyon arasında, diğer liderlik tarzlarına göre en yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu, ($r=0,602$, $p=0,000$)
- İkinci sırada, Demokratik lider ile motivasyon arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu, ($r=0,512$, $p=0,000$)
- Son olarak, Liberal lider ile motivasyon arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu ($r=0,488$, $p=0,001$) tespit edilmiştir.

Sonuç olarak liderlik tarzları ile motivasyon arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiş ve liderlik tarzlarının motivasyonu etkilediği görülmüştür. Bu durum hipotez 1’i desteklemektedir.

Demografik veriler ve değişenler arasında yapılan karşılaştırmalarla ilgili yapılan diğer testlerle (İki Örnek t Testi” ve “ANOVA”) araştırma sorularına yönelik aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

- Lider davranışı yönünden, liberal lider alt faktörüne göre cinsiyet grupları arasında farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Lider davranışı yönünden, otoriter lider alt faktörüne göre cinsiyet grupları arasında farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Demokratik lider alt faktörüne göre cinsiyet grupları arasında farklılaşma olmadığı görülmüştür.

- Diğer yapılan tüm karşılaştırmalara göre hem liderlik davranışı yönünden hem de bu davranışların çalışan motivasyon düzeyine etkisi yönünden değişkenler ve alt faktörler arasında bir farklılaşma olmadığı saptanmıştır. Demografik veriler ile değişkenler arasında yapılan karşılaştırmalar sonucunda, yaş, eğitim durumu, medeni durum, iş tecrübesi durumlarına göre liderlik tarzları ve bu davranışların motivasyon düzeyine etkisi yönünden bir farklılaşma olmadığı görülmüştür, yani cevapların birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet gruplarında ise sadece liberal ve otoriter lider tarzlarının liderlik davranışları yönünden farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Buradan, dijital arşivleme projelerinde, lider davranışları ve bu davranışların motivasyon düzeylerine etkisi durumlarına göre demografik bilgiler açısından sadece cinsiyet değişkeninde farklılık göstereceği sonucu çıkmaktadır.

Araştırmada incelenmiş, liderlik, motivasyon, proje yönetimi, dijital arşivleme kavramları ve uygulamada elde edilen sonuçlara göre, gelecekte yapılacak olan araştırmalara ve dijital arşivleme proje yöneticilerine yol göstermek amacıyla aşağıda önerilere yer verilmiştir.

Araştırmacılar için öneriler;

- Öncelikle bu alanda yapılacak kavramsal çalışmalarda, yönetim, proje, proje yönetimi, liderlik, motivasyon, arşiv, dijital arşiv gibi kavramların, Türkiye yazınında karşılık gelen varsa başka kavramları tespit edip ne anlama geldiklerini ayrıntılarıyla birlikte ortaya koyarak araştırmalara derinlik kazandırılması düşünülebilir. Bunu yaparken diğer ülkelerin yazınımıza kattığı kavramlarla değil de Türkiye yazınındaki kavramlarla sınırlandırma yapılması gerekmektedir. Sonuç olarak önce bu kavramların Türkiye yazınındaki karşılıkları derinlemesine incelenip ondan sonra diğer ülkelerin yazını incelenebilir. Söz konusu incelemelerden sonra sonuçlar karşılaştırılıp analiz edilmelidir.
- Dijital arşivleme projeleri kapsamında liderlik ve motivasyon değişkenleri açısından, daha sağlıklı sonuçların çıkması için farklı kurumların ya da şirketlerin uyguladığı projelerin bütününe yönelik bir çalışma yapılmalıdır. Bu çalışmalarda yönetici ve çalışanlar üzerine incelemeler yapılmalıdır.

- Süreli (proje bazlı) ve süresiz işlerde yöneticilerin davranışları incelenip karşılaştırılması yapılmalıdır. Çünkü proje bazlı işler başlangıç ve bitiş süresi önceden belli olduğundan, yöneticinin kararlarında etkili olacağı düşünülmektedir.

Yöneticiler için öneriler;

- Yöneticiler, işe, çalışana ve her ikisine hangi durumlarda ağırlık vermesi gerektiğini iyi tespit etmelidir.
- Yöneticiler, iş yaptıkları alanın kuramsal bilgilerine sahip olmalı ve bu bilgilerini, işleri yaparken yani uygulama yaparken elde ettikleri bilgilerle (tecrübi bilgi) karşılaştırıp eksik yönlerini tamamlamalıdır.
- Yönetici işi ile ilgili konulara ne kadar hakim olursa olsun, söz konusu işi yaparken insan gücünden faydalaniyorsa -ki hemen bütün işlerde insan kaynağından faydalanılmaktadır- toplum bilimlerine de yeteri kadar hakim olmalıdır. En azından, kendisine yönetim faaliyetlerini sürdürürken yardımcı olacak bilgileri elde etmek için sosyoloji, mantık ve psikoloji bilimleriyle de ilgilenmelidir.

KAYNAKLAR

- Albayrak, Burhan. (2016). *Proje Yönetimi ve Danışmanlık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Arıkan, Semra. (2001). “Otoriter Ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19/1, 231-257.
- Barutçugil, İsmet Sabit. (2008). *Proje Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Binark, İsmet. (1980). *Arşiv ve Arşivcilik Bilgileri*, T.C. Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Budak, Gülay. ve Budak, Gönül. (2016). *İşletme Yönetimi*, Nobel Akademik, Ankara.
- Can, Halil. Azizoğlu, Öznur Aşan. Aydın, Eren Miski. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Coşkun, Recai. Altunışık, Remzi. Bayraktaroğlu, Serkan. ve Yıldırım, Engin. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri : SPSS uygulamalı*, Sakarya.
- Çınar, Hüriye. (2011). *Kamu Sektöründe Yönetici Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi : Tokat İli Örneği*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çiçek, Niyazi. (2015). *Kurumsal Bilgi ve Belge Yönetimi*, Marmara Belediyeler Birliği, İstanbul.
- Çorak, Abdullah. (2015). “Proje Yönetimi”, *Demiryolu Mühendisliği*, 2, 52-54.
- Dalay, İsmail. (2001). *Yönetim ve Organizasyon : İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Sakarya Üniversitesi, Adapazarı.
- Demircioğlu, Emre Can. (2015). “Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1/1, 52-69.
- Ece, Enver. ve Kovancı, Ahmet. (2004). “Proje Yönetimi ve İnsan kaynakları İlişkisi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1/4, 75-85.
- Eren, Erol. (2013). *Yönetim ve Organizasyon : Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, Erol. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Genç, Nurullah. (2012). *Yönetim ve Organizasyon : -Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Güney, Salih. (2017). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Akademik, İstanbul.

- İnceoğlu, Seher. (2014). *Dijital Çağda Arşivci : Sahip Olması Gereken Temel Yetkinlikler ve Roller*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul.
- Karataş, Sekine. Rukancı, Fatih. ve Anameriç, Hakan. (2009). *Belge Yönetimi ve Arşiv Terimleri Sözlüğü*, T.C. Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Karip, Emin. (1998). “Dönüşümcü Liderlik”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4/4, 443-465.
- Kaya, Ferda Şule. Yıldız, Bora. ve Yıldız, Harun. (2013). “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 1-18.
- Kılıç, Selim. (2016). “Cronbach’ın Alfa Güvenirlik Katsayısı”, *Journal of Mood Disorders*, 6/1, 2016, 47-48.
- Koçel, Tamer. (2007). *İşletme Yöneticiliği : Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Arıkan Basım Yayım.
- Kutlu, Hülya. ve Sözbilir, Mustafa. (2011). “Öğretim Materyalleri Motivasyon Anketinin Türkçeye Uyarlanması: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”, *Ncatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 5/1, 292-312.
- Küçüközkan, Yasemin. (2015). “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1/2, 85-116.
- Newton, Richard. (2015). *Adım Adım Proje Yönetimi*, (çev: İlker Gülfidan), Optimist, İstanbul.
- Odabaş, Hüseyin. (2009). *E-Devlet Sürecinde Elektronik Belge Yönetimi*, Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Yayınları, İstanbul.
- Omay, Umut. (2010). “Tüccar Sınıfın Protestan Hareketi Desteklemesinin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi”, *Journal Of Social Policy Conferences*, 52, 231-243.
- Önen, S. Mustafa. ve Kanaryan, Hasibe Gül. (2016). “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 2/5, 43-64.
- Öztürk, Abdullah. (2014). “İletişim Sistemleri Ve İletişim Teorisi”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 1/1, 58-69.
- Project Management Institute. (2013). *Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu : (PMBOK) Kılavuzu*, Proje Yönetimi Enstitüsü, İstanbul.
- Kömürlü, Rüveyda. ve Toltar, Leyla. (2018). “İnşaatta Proje Yönetimi; Projenin Başarısına Etkisi”. *Mimarlık ve Yaşam*, 3/2, 249-258.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. ve Tokol, Tuncer. (2011). *İşletme*, Beta Basım Yayım. İstanbul.

- Şeker, Şadi Evren. (2014). “Maslow’un İhtiyaçlar Piamidi”, Yönetim Bilişim Sistemleri Ansiklopedisi, 1/1, 2014, 35-37.
- Şen, Mustafa. (2018). *Dijital Arşivleme Süreçleri ve Yönetimi : PTT Bank Üzerine Bir İnceleme*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. Şerif. Çelik, Adnan. ve Akgemici, Tahir. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Eğitim Yayınevi, İstanbul.
- T.C. Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü. (1993). *Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü Osmanlı Arşivi Daire Başkanlığı Personeli Hizmetiçi Eğitimi Ders Notları : <İstanbul, 5 Ekim 1992 – 3 Aralık 1992>*, İstanbul.
- T.C. Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü. (1993). *Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü III. Kurumlararası Arşiv Hizmetleri Semineri Ders Notları : <Ankara 13 – 24 Aralık 1993>*, Ankara.
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. (2011). *Büro Yönetimi : Arşivleme Sistemi*, Ankara.
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. (2012). *Örgüt İletişimi, Halkla İlişkiler Ve Organizasyon Hizmetleri*, Ankara, 2012.
- Tekir, Gökrem. (2006). *Proje Yönetimi : Kavramları – Metodolojisi ve Uygulamaları*, Çağlayan Kitabevi, İstanbul.
- Tekir, Gökrem. ve Şakar, Savaş. (2016). *Hayatımız Proje : Proje Yöneticisinin El Kitabı*, SAK Ofset, İstanbul.
- Tengilimoğlu, Dilaver. (2005). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4/14, 1-16.
- Thomsett, Michael C. (1996). *Proje Yönetimi*, (çev: Yetik Mert), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Töremen, F. Demir, H. ve Korkut, A. (2015). “Karizmatik Liderlik İletişim Ölçeğini Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması”, *Ajeli - Anatolian Journal Of Educational Leadership And Instruction*, 2/3, 27-40.
- Web_1. <http://sozluk.gov.tr/>, (19.10.2019).
- Web_2. <http://sozluk.gov.tr/>, (08.06.2019).
- Web_3. <http://sozluk.gov.tr/>, (04.11.2019).
- Web_4. <https://atauni.edu.tr/misyon-ve-vizyonvision-and-mission>, (13.06.2019).
- Web_5. <https://bilisim.turksat.com.tr/dijital-arsiv>, (14.06.2019).

Web_6. <https://bilisim.turksat.com.tr/dijital-arsiv>, (14.06.2019).

Web_7. https://www.ptt.gov.tr/Sayfalar/Kurumsal/Hakkimizda.aspx#ptt_tarihce, (14.06.2019).

Yaşlı, Ömer. (2008). *Büro Otomasyon Sistemlerinden Dijital Arşivleme Sistemi : (Bir Uygulama Örneği)*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yeşil, Abdullah. (2016). “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2/3, 158-180.

Yılmaz, Hakan. (2008). *Stratejik Liderlik*, Kum Saati Yayın Dağıtım, İstanbul.

Yılmaz, Şükriye. (2015). *Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Çalışanların Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖZGEÇMİŞ

10 Ekim 1989 tarihinde Trabzon'un Arsin ilçesinde doğdu. İlk ve orta okulu Trabzon'da, Liseyi ise bir buçuk yıl örgün ve sonrasında açık liseden tamamladı. 2009 yılında Atatürk Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümünü kazandı ve 2013 yılında bitirdi. Daha sonra sırasıyla Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde ücretli öğretmenlik, Yordam Bilişim Teknolojileri A.Ş. bünyesinde Milli Kütüphane Eski Harfli Eserlerin (Osmanlıca Türkçesi, Arapça) Kataloglanması Projesi'nde kataloglama uzmanı, Medipol Üniversitesi'nde kütüphane personeli olarak çalıştı ve hala Mebitech Bilişim A.Ş. şirketi bünyesinde dijital arşivleme projelerinde yönetici olarak çalışmaya devam etmektedir. Evli ve bir çocuk babasıdır.

EKLER

Ek-1: ANKET

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, “*Proje Yönetiminde Liderlik ve Motivasyon: PTT Dijital Arşivleme Projesi Örneği*” tez çalışması için veri toplamak amacıyla düzenlenmiştir. Bu anket ile derlenecek veriler kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. İlginize şimdiden teşekkür ederim.

Savaş Bayrak
Avrasya Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

- Yaşınız:
- Cinsiyetiniz: Bayan Bay
- Medeni Durumunuz: Evli Bekar
- Eğitim Durumunuz: İlköğretim Lise
 Önlisans Lisans Lisansüstü
- İş tecrübeniz (yıl):

II. BÖLÜM

Aşağıdaki ölçekte, yöneticinizin davranış tarzı ile ilgili ifadeler ve bu ifadelerin sizin motivasyonunuz üzerine etkisini tespit etmeye yönelik bir ölçek yer almaktadır. Sizden istenilen, ölçeğe ilişkin derecelendirmeyi göz önüne alarak size göre en uygun olan seçeneği işaretlemenizdir.

Yöneticimiz,	(+)	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	(-)	Yöneticinizin ilgili davranış tarzlarına ilişkin düzeylerinin sizin motivasyonunuz üzerine etkisi,				
	Kesinlikle katılıyorum				Kesinlikle katılmıyorum	Çok etkiler	Etkiler	Kararsızım	Etkilemez	Hiç etkilemez
1. Arkadaşçadır.										
2. Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.										
3. Düzeni sağlar.										
4. Astlarına güven verir.										
5. Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.										
6. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.										
7. Açık ve dürüst bir yönetimi vardır.										
8. Yeni fikirleri teşvik eder.										
9. Tutarlıdır.										
10. Eleştirilere açıktır.										
11. Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.										

Yöneticimiz,		Yöneticinizin ilgili davranış tarzlarına ilişkin düzeylerinin sizin motivasyonunuz üzerine etkisi,								
		(+)	(-)	Çok etkiler	Etkiler	Kararsızım	Etkilemez	Hiç etkilemez		
		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum				
12.	Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.									
13.	Güven vericidir.									
14.	Gelecek hakkında planlar yapar.									
15.	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.									
16.	İyi çalışmalarını takdir eder.									
17.	Amaçları belirgindir.									
18.	Büyümeyi teşvik eder.									
19.	Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.									
20.	Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.									
21.	Astlarını savunur.									
22.	Yeni projeler üretir.									
23.	Yeniliklere açıktır.									
24.	İşin denetiminde titizdir.									
25.	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.									
26.	Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.									
27.	Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.									
28.	Astlarına adil davranır.									
29.	Gerektiğinde çabuk karar alır.									
30.	Planları dikkatli yapar.									
31.	Karar verirken astlarına söz hakkı verir.									
32.	Esnektir ve değişime açıktır.									
33.	Talimatlarını açık bir şekilde verir.									
34.	Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.									
35.	İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.									
36.	Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.									

Ek-2: LİDERLİK VE MOTİVASYON ÖLÇEĞİ ORTALAMALARI

Tablo 22. Lider Davranışı ve Lider Davranışlarının Motivasyona Etkisi Ölçeklerinin Genel Ortalama ve Genel Standart Sapmaları

İfade No	İfadeler	N	Lider Davranışı		Motivasyona Etkisi	
			Genel Ortalama	Genel Standart Sapma	Genel Ortalama	Genel Standart Sapma
1	Arkadaşçadır.	46	3,54	1,130	4,00	1,075
2	Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	46	3,74	0,953	4,09	0,985
3	Düzeni sağlar.	46	3,33	0,990	3,85	0,988
4	Astlarına güven verir.	46	3,52	0,960	3,93	0,975
5	Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	46	3,13	0,909	3,30	1,030
6	Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	46	3,50	0,837	3,54	1,005
7	Açık ve dürüst bir yönetimi vardır.	46	3,39	1,358	4,22	0,892
8	Yeni fikirleri teşvik eder.	46	3,35	0,875	3,93	0,904
9	Tutarlıdır.	46	3,30	1,008	4,00	0,943
10	Eleştirilere açıktır.	46	3,35	1,233	3,83	1,018
11	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	46	3,46	1,110	3,74	1,084
12	Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.	46	3,61	0,856	3,96	0,759
13	Güven vericidir.	46	3,37	1,142	4,20	0,859
14	Gelecek hakkında planlar yapar.	46	3,13	0,957	3,30	1,171
15	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	46	3,15	1,247	3,70	1,072
16	İyi çalışmalarını takdir eder.	46	3,50	1,261	4,17	0,851
17	Amaçları belirgindir.	46	3,48	0,960	3,48	0,888
18	Büyüme teşvik eder.	46	3,20	0,833	3,46	0,959
19	Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.	46	3,43	1,223	4,30	0,840
20	Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.	46	3,48	0,809	3,48	0,960
21	Astlarını savunur.	46	3,33	0,967	3,70	1,072
22	Yeni projeler üretir.	46	3,22	0,814	3,48	1,005
23	Yeniliklere açıktır.	46	3,43	1,025	3,83	0,902
24	İşin denetiminde titizdir.	46	3,72	0,886	3,59	1,045

İfade no	İfadeler	N	Lider Davranışı		Motivasyona Etkisi	
			Genel Ortalama	Genel Standart Sapma	Genel Ortalama	Genel Standart Sapma
25	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.	46	3,46	1,295	4,13	1,002
26	Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.	46	3,26	1,273	4,00	0,989
27	Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.	46	3,50	1,243	3,91	1,007
28	Astlarına adil davranır.	46	3,39	1,125	3,76	1,119
29	Gerektiğinde çabuk karar alır.	46	3,67	0,762	3,35	1,079
30	Planları dikkatli yapar.	46	3,52	0,888	3,37	1,062
31	Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	46	3,74	1,063	3,80	1,128
32	Esnektir ve değişme açıktır.	46	3,50	0,888	3,72	1,068
33	Talimatlarını açık bir şekilde verir.	46	3,83	1,039	3,85	1,095
34	Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.	46	3,65	1,286	4,00	1,155
35	İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	46	3,48	0,960	3,67	0,790
36	Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.	46	3,39	1,022	3,59	1,045

Ek-3: LİDERLİĞİN ALT FAKTÖRLERİ

Tablo 23. Lider Davranışları

İfade No	Demokratik Lider Davranışları
1	Arkadaşçadır.
2	Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler
3	Düzeni sağlar.
4	Astlarına güven verir.
5	Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.
6	Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.
7	Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.
8	Yeni fikirleri teşvik eder.
10	Eleştirilere açıktır.
11	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.
13	Güven vericidir.
15	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.
17	Büyüme teşvik eder.
19	Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.
22	Astlarını savunur.
23	Yeniliklere açıktır.
İfade No	Liberal Lider Davranışları
7	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.
26	Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.
27	Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.
28	Astlarına adil davranır.
31	Karar verirken astlarına söz hakkı verir.
32	Esnektir ve değişime açıktır.
34	Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.
İfade No	Otokratik Lider Davranışları
9	Tutarlıdır.
12	Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.
14	Gelecek hakkında planlar yapar.
16	İyi çalışmaları takdir eder.
18	Amaçları belirgindir.
20	Yeni projeler üretir.
21	Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.
24	İşin denetiminde titizdir.
29	Gerektiğinde çabuk karar alır.
30	Planları dikkatli yapar.
33	Talimatlarını açık bir şekilde verir.
35	İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.
36	Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.

Ek-4: CİNSİYET DEĞİŞKENİ VE LİDERLİK (t testi)

Tablo 24. Grup İstatistikleri (liderlik-cinsiyet)

Liderlik Ölçeği	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liberal	Bay	13	3,8901	0,57485	0,15944
	Bayan	30	3,3286	1,05189	0,19205
Otoriter	Bay	13	3,7988	0,52599	0,14588
	Bayan	30	3,3564	0,64437	0,11765
Demokratik	Bay	13	3,7115	0,62005	0,17197
	Bayan	30	3,3104	0,73099	0,17197

Tablo 25. t testi (liderlik-cinsiyet)

Liderlik Ölçeği		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
Liberal	Equal variances assumed	<u>6,670</u>	<u>0,013</u>	-1,803	41,000	0,079	-0,562	0,311	-1,190	0,067
	Equal variances not assumed			<u>-2,250</u>	<u>38,525</u>	<u>0,030</u>	<u>-0,562</u>	<u>0,250</u>	<u>-1,067</u>	<u>-0,056</u>
Otoriter	Equal variances assumed	<u>0,220</u>	<u>0,642</u>	<u>-2,177</u>	<u>41,000</u>	<u>0,035</u>	<u>-0,442</u>	<u>0,203</u>	<u>-0,853</u>	<u>-0,032</u>
	Equal variances not assumed			-2,361	27,815	0,025	-0,442	0,187	-0,826	-0,058
Demokratik	Equal variances assumed	<u>0,273</u>	<u>0,604</u>	<u>-1,725</u>	<u>41,000</u>	<u>0,092</u>	<u>-0,401</u>	<u>0,233</u>	<u>-0,871</u>	<u>0,069</u>
	Equal variances not assumed			-1,843	26,787	0,076	-0,401	0,218	-0,848	0,046

- Varyanslar liberal lider alt faktöründe homojen olmadığından (p değeri 0,013<0,05) ikinci satır dikkate alınmıştır. Otoriter lider (p değeri 0,642>0,05) ve demokratik lider (p değeri 0,604>0,05) alt faktörlerine göre varyanslar homojen olduğundan ilk satır dikkate alınır.

Ek-5: CİNSİYET DEĞİŞKENİ VE MOTİVASYON (t testi)

Tablo 26. Grup İstatistikleri (motivasyon-cinsiyet)

Motivasyon Ölçeği	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liberal	Bay	13	3,6044	0,94249	0,2614
	Bayan	30	4,019	0,60578	0,1106
Otoriter	Bay	13	3,6036	0,74965	0,20792
	Bayan	30	3,641	0,58525	0,10685
Demokratik	Bay	13	3,8462	0,71243	0,19759
	Bayan	30	3,8271	0,54106	0,19759

Tablo 27. t testi (motivasyon-cinsiyet)

Motivasyon Ölçeği		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
Liberal	Equal variances assumed	<u>4,510</u>	<u>0,040</u>	1,732	41,000	0,091	0,415	0,239	-0,069	0,898
	Equal variances not assumed			1,461	16,463	0,163	0,415	0,284	-0,186	1,015
Otoriter	Equal variances assumed	<u>2,947</u>	<u>0,094</u>	<u>0,177</u>	<u>41,000</u>	<u>0,860</u>	<u>0,037</u>	<u>0,212</u>	<u>-0,390</u>	<u>0,465</u>
	Equal variances not assumed			0,160	18,638	0,874	0,037	0,234	-0,452	0,527
Demokratik	Equal variances assumed	<u>1,041</u>	<u>0,314</u>	<u>-0,096</u>	<u>41,000</u>	<u>0,924</u>	<u>-0,019</u>	<u>0,198</u>	<u>-0,419</u>	<u>0,381</u>
	Equal variances not assumed			-0,086	18,276	0,932	-0,019	0,221	-0,483	0,445

- Varyanslar liberal lider alt faktörüne göre homojen olmadığından (p değeri $0,040 < 0,05$) ikinci satır dikkate alınmıştır. Otoriter lider ve demokratik lider alt faktörlerine göre varyanslar homojen olduğundan ilk satırlar dikkate alınmıştır.

Ek-6: YAŞ DEĞİŞKENİ VE LİDERLİK (t testi)

Tablo 28. Grup İstatistikleri (liderlik-yaş)

Liderlik Ölçeği	Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liberal	20-29	27	3,3492	1,02812	0,19786
	30+	16	3,7054	0,82556	0,20639
Otoriter	20-29	27	3,4530	0,61068	0,11753
	30+	16	3,5048	0,71555	0,17889
Demokratik	20-29	27	3,3519	0,68775	0,13236
	30+	16	3,5859	0,76064	0,19016

Tablo 29. t testi (liderlik-yaş)

Liderlik Ölçeği		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
Liberal	Equal variances assumed	<u>0,937</u>	<u>0,339</u>	<u>-1,177</u>	<u>41,000</u>	<u>0,246</u>	<u>-0,356</u>	<u>0,303</u>	<u>-0,967</u>	<u>0,255</u>
	Equal variances not assumed			-1,246	37,142	0,221	-0,356	0,286	-0,935	0,223
Otoriter	Equal variances assumed	<u>0,854</u>	<u>0,361</u>	<u>-0,252</u>	<u>41,000</u>	<u>0,802</u>	<u>-0,052</u>	<u>0,205</u>	<u>-0,467</u>	<u>0,363</u>
	Equal variances not assumed			-0,242	27,760	0,810	-0,052	0,214	-0,490	0,387
Demokratik	Equal variances assumed	<u>0,394</u>	<u>0,534</u>	<u>-1,037</u>	<u>41,000</u>	<u>0,306</u>	<u>-0,234</u>	<u>0,226</u>	<u>-0,690</u>	<u>0,222</u>
	Equal variances not assumed			-1,010	29,112	0,321	-0,234	0,232	-0,708	0,240

- Varyanslar homojen olduğundan ilk satırlara göre veriler analiz edilmiştir.

Ek-7: YAŞ DEĞİŞKENİ VE MOTİVASYON (t testi)

Tablo 30. Grup İstatistiği (motivasyon-yaş)

Motivasyon Ölçeği	Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liberal	20-29	27	3,8677	0,64490	0,12411
	30+	16	4,0268	0,73256	0,18314
Otoriter	20-29	27	3,6211	0,58424	0,11244
	30+	16	3,6827	0,64473	0,16118
Demokratik	20-29	27	3,7894	0,61583	0,11852
	30+	16	3,8945	0,56121	0,14030

Tablo 31. t testi (motivasyon-yaş)

Motivasyon Ölçeği		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
Liberal	Equal variances assumed	0,007	0,932	-0,743	41,000	0,462	-0,159	0,214	-0,591	0,273
	Equal variances not assumed			-0,719	28,476	0,478	-0,159	0,221	-0,612	0,294
Otoriter	Equal variances assumed	0,000	0,982	-0,322	41,000	0,749	-0,062	0,192	-0,448	0,325
	Equal variances not assumed			-0,313	29,166	0,756	-0,062	0,197	-0,463	0,340
Demokratik	Equal variances assumed	0,052	0,820	-0,559	41,000	0,579	-0,105	0,188	-0,485	0,275
	Equal variances not assumed			-0,573	34,044	0,571	-0,105	0,184	-0,478	0,268

- Varyanslar homojen olduğundan ilk satırlara göre veriler analiz edilmiştir.

Ek-8: MEDENİ DURUM VE LİDERLİK (t testi)

Tablo 32. Grup İstatistiği (liderlik-medeni durum)

Liderlik Ölçeği	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liberal	Evli	13	3,4835	1,04416	0,28960
	Bekar	31	3,5023	0,93668	0,16823
Otoriter	Evli	13	3,4911	0,77150	0,21397
	Bekar	31	3,4888	0,57720	0,10367
Demokratik	Evli	13	3,5337	0,72287	0,20049
	Bekar	31	3,3528	0,72915	0,13096

Tablo 33. t testi (liderlik-medeni durum)

Liderlik Ölçeği		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
Liberal	Equal variances assumed	<u>0,338</u>	<u>0,564</u>	<u>-0,059</u>	<u>42,000</u>	<u>0,953</u>	<u>-0,019</u>	<u>0,320</u>	<u>-0,665</u>	<u>0,627</u>
	Equal variances not assumed			-0,056	20,531	0,956	-0,019	0,335	-0,716	0,679
Otoriter	Equal variances assumed	<u>1,445</u>	<u>0,236</u>	<u>0,011</u>	<u>42,000</u>	<u>0,991</u>	<u>0,002</u>	<u>0,211</u>	<u>-0,424</u>	<u>0,428</u>
	Equal variances not assumed			0,010	17,900	0,992	0,002	0,238	-0,497	0,502
Demokratik	Equal variances assumed	<u>0,025</u>	<u>0,874</u>	<u>0,752</u>	<u>42,000</u>	<u>0,456</u>	<u>0,181</u>	<u>0,240</u>	<u>-0,304</u>	<u>0,666</u>
	Equal variances not assumed			0,755	22,767	0,458	0,181	0,239	-0,315	0,676

- Varyanslar homojen olduğundan ilk satırlar dikkate alınmıştır.

Ek-9: MEDENİ DURUM VE MOTİVASYON (t testi)

Tablo 34. Grup İstatistiği (motivasyon-medeni durum)

Motivasyon Ölçeği	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liberal	Evli	13	3,9231	0,71337	0,19785
	Bekar	31	3,9078	0,77068	0,13842
Otoriter	Evli	13	3,5858	0,67466	0,18712
	Bekar	31	3,6625	0,62324	0,11194
Demokratik	Evli	13	3,7115	0,52075	0,14443
	Bekar	31	3,8871	0,60712	0,10904

Tablo 35. t testi (motivasyon-medeni durum)

Motivasyon Ölçeği		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
Liberal	Equal variances assumed	<u>0.959</u>	<u>0.333</u>	<u>0.061</u>	<u>42.000</u>	<u>0.952</u>	<u>0.015</u>	<u>0.249</u>	<u>-0.488</u>	<u>0.519</u>
	Equal variances not assumed			0,063	24,293	0,950	0,015	0,241	-0,483	0,513
Otoriter	Equal variances assumed	<u>0.078</u>	<u>0.781</u>	<u>-0.364</u>	<u>42.000</u>	<u>0.718</u>	<u>-0.077</u>	<u>0.211</u>	<u>-0.502</u>	<u>0.349</u>
	Equal variances not assumed			-0,352	21,048	0,728	-0,077	0,218	-0,530	0,377
Demokratik	Equal variances assumed	<u>0.632</u>	<u>0.431</u>	<u>-0.910</u>	<u>42.000</u>	<u>0.368</u>	<u>-0.176</u>	<u>0.193</u>	<u>-0.565</u>	<u>0.214</u>
	Equal variances not assumed			-0,970	26,177	0,341	-0,176	0,181	-0,547	0,196

- Varyanslar homojen olduğu için ilk satırlar dikkate alınmıştır.

Ek-10: İŞ TECRÜBESİ VE LİDERLİK (t testi)

Tablo 36. Grup İstatistiği (liderlik-iş tecrübesi)

Liderlik Ölçeği	İş Tecrübesi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liberal	1-5	25	3,3543	0,94951	0,18990
	6+	17	3,5966	0,97446	0,23634
Otoriter	1-5	25	3,3785	0,62726	0,12545
	6+	17	3,5475	0,63774	0,15468
Demokratik	1-5	25	3,2850	0,67437	0,13487
	6+	17	3,6066	0,73080	0,17724

Tablo 37. t testi (liderlik-iş tecrübesi)

Liderlik Ölçeği		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
Liberal	Equal variances assumed	<u>0,266</u>	<u>0,609</u>	<u>-0,803</u>	<u>40,000</u>	<u>0,426</u>	<u>-0,242</u>	<u>0,302</u>	<u>-0,852</u>	<u>0,367</u>
	Equal variances not assumed			-0,799	33,907	0,430	-0,242	0,303	-0,859	0,374
Otoriter	Equal variances assumed	<u>0,179</u>	<u>0,674</u>	<u>-0,852</u>	<u>40,000</u>	<u>0,400</u>	<u>-0,169</u>	<u>0,199</u>	<u>-0,570</u>	<u>0,232</u>
	Equal variances not assumed			-0,849	34,128	0,402	-0,169	0,199	-0,574	0,236
Demokratik	Equal variances assumed	<u>0,433</u>	<u>0,514</u>	<u>-1,467</u>	<u>40,000</u>	<u>0,150</u>	<u>-0,322</u>	<u>0,219</u>	<u>-0,765</u>	<u>0,122</u>
	Equal variances not assumed			-1,444	32,606	0,158	-0,322	0,223	-0,775	0,132

- Varyanslar homojen olduğu için ilk satırlar dikkate alınmıştır.

Ek-11: İŞ TECRÜBESİ VE MOTİVASYON (t testi)

Tablo 38: Grup İstatistiği (motivasyon-iş tecrübesi)

Motivasyon Ölçeği	İş Tecrübesi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liberal	1-5	25	3,8571	0,69742	0,13948
	6+	17	4,0084	0,66523	0,16134
Otoriter	1-5	25	3,6215	0,56436	0,11287
	6+	17	3,6471	0,67228	0,16305
Demokratik	1-5	25	3,8600	0,57176	0,11435
	6+	17	3,7353	0,61457	0,14906

Tablo 39: t testi (motivasyon-iş tecrübesi)

Motivasyon Ölçeği		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
Liberal	Equal variances assumed	<u>0,007</u>	<u>0,934</u>	<u>-0,703</u>	<u>40,000</u>	<u>0,486</u>	<u>-0,151</u>	<u>0,215</u>	<u>-0,586</u>	<u>0,284</u>
	Equal variances not assumed			-0,709	35,598	0,483	-0,151	0,213	-0,584	0,281
Otoriter	Equal variances assumed	<u>0,954</u>	<u>0,335</u>	<u>-0,133</u>	<u>40,000</u>	<u>0,895</u>	<u>-0,026</u>	<u>0,192</u>	<u>-0,413</u>	<u>0,362</u>
	Equal variances not assumed			-0,129	30,361	0,898	-0,026	0,198	-0,430	0,379
Demokratik	Equal variances assumed	<u>0,302</u>	<u>0,585</u>	<u>0,673</u>	<u>40,000</u>	<u>0,505</u>	<u>0,125</u>	<u>0,185</u>	<u>-0,250</u>	<u>0,499</u>
	Equal variances not assumed			0,664	32,802	0,511	0,125	0,188	-0,258	0,507

- Varyanslar homojen olduğu için ilk satırlar dikkate alınmıştır.

