



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

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
ÇALIŞANLARIN İŞE SARILMA VE MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: TRABZON VODAFONE MAĞAZALARI ÖRNEĞİ**

ŞEYMA KOLENOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

Haziran 2017
TRABZON

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
ÇALIŞANLARIN İŞE SARILMA VE MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: TRABZON VODAFONE MAĞAZALARI ÖRNEĞİ**

Şeyma KOLENOĞLU

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

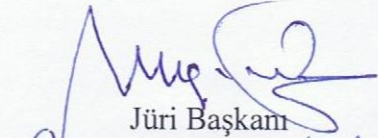
Yüksek Lisans Tezi

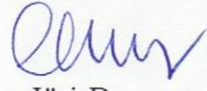
Danışman: Prof. Dr. Ömer GÜRKAN

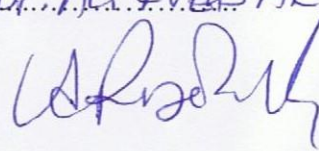
**Haziran 2017
TRABZON**

TEZ ONAY FORMU

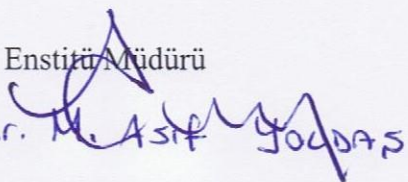
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Yönetim Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Şeyma KOLENOĞLU tarafından Prof. Dr. Ömer GÜRKAN yönetiminde hazırlanan “**Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İşe Sarılma ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Trabzon Vodafone Mağazaları Örneği**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 09/06/2017 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi/Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.


Jüri Başkanı
Prof. Dr. Mustafa Kalsal


Jüri-Danışman
Prof. Dr. Ömer GÜRKAN

Jüri
Doç. Dr. Ali İzzet AKCI


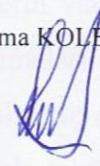
Tez savunması ile ilgili yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Enstitü Müdürü
Prof. Dr. M. Asif YODRAS


Etik Beyan Sayfası

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim. 09./06./2017

Şeyma KOLENOĞLU



ÖZET

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN İŞE SARILMA VE MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TRABZON VODAFONE MAĞAZALARI ÖRNEĞİ

KOLENOĞLU Şeyma, “ Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İşe Sarılma ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Trabzon Vodafone Mağazaları Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, 2017

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri daha da güçleşmiştir. İşletmeler insan faktörünün en önemli kaynakları olduklarının farkına varmışlar ve bu yönde çalışmalarını artırmışlardır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için verimli ve etkin olarak faaliyette bulunmaları gerekir. Bunun için de işine sarılan, motivasyon düzeyi yüksek çalışanlara ihtiyaç duyulur. Çalışanların motivasyonu ve işe sarılma düzeyleri üzerinde pek çok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörler arasında en önemlilerden birisi liderlerin sahip oldukları liderlik özellikleridir. Bu çalışmada yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların işe sarılma ve motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla Trabzon ilinde faaliyet gösteren Vodafone mağaza çalışanları üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmaya toplam 100 (48 kadın, 52 erkek) çalışan dahil edilmiştir. Çalışmadan elde edilen verilerin analizi SPSS programıyla yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde liderlik özellikleri ile işe sarılma ve motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, işe sarılma, motivasyon, Trabzon, Vodafone

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF MANAGERS ON WRAPPING AND MOTIVATION OF EMPLOYEE: TRABZON VODAFONE SHOPS CASE

KOLENOĞLU Şeyma, The Effect Of Leadership Characteristics Of Managers On Wrapping And Motivation Of Employee: Trabzon Vodafone Shops Case, Graduate Thesis, 2017

The survival of the companies in today's competitive environment has further strengthened. The companies have realized that the most important source for them is the human factors and increased their efforts in this direction. The companies have to be operated efficiently and effectively in order to maintain their presence. For this, well wrapped, high motivated employees are needed. Lots of factors have impact on motivation and wrapping of the employees. Leadership characteristics that the managers have are among the most important factors. In this study the effect of leadership characteristics of the managers on wrapping and motivation of the employees is investigated. For this purpose, the study was conducted on employees working in Vodafone shops in Trabzon province. Questionnaire method was used for data collection. A total of 100 employees (48 women, 52 men) have included into the study. Data obtained from the study was analyzed with SPSS program. As a result of the statistical analyses it has seen that there is significant and positive directed relationship between leadership characteristics and wrapping and motivation.

Key words: Leadership, wrapping to job, motivation, Trabzon, Vodafone

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların işe sarılma ve motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma kapsamında Trabzon ili ve ilçelerindeki tüm Vodafone çalışanlarına anket uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.

Tez çalışmamda planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Prof. Dr. Ömer GÜRKAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Şeyma KOLENOĞLU

...../...../2017

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET	Error! Bookmark not defined.
ABSTRACT	IV
ÖNSÖZ	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
ŞEKİLLER DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ	IX

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK-KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİK KAVRAMI	3
1.1.1. Liderliği Oluşturan Temel Kavramlar	4
1.1.2. Liderlikte Güç Kaynakları	6
1.1.2.1. Yasal Güç.....	6
1.1.2.2. Zorlayıcı Güç	6
1.1.2.3. Ödül Gücü.....	7
1.1.2.4. Uzmanlık Gücü	7
1.1.2.5. Karizmatik Güç.....	7
1.1.3. Liderde Bulunması Gereken Özellikler	8
1.1.4. Liderlik Stilleri.....	9
1.1.4.1. Serbest Bırakıcı (Liberal) Liderlik.....	10
1.1.4.2. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik	11
1.1.4.3. Karizmatik Liderlik.....	12
1.1.4.4. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	13
1.1.4.5. Otokratik Liderlik	14
1.1.4.6. Demokratik (Katılımcı) Liderlik.....	14
1.1.4.7. Babacan (Paternalist) Liderlik	16

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE SARILMA-KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İŞE SARILMA KAVRAMI.....	18
2.1.1. İşe Sarılmanın Boyutları	19
2.1.1.1. Enerjik Olma	20
2.1.1.2. İşe Bağlılık	20
2.1.1.3. Kendini İşe Verme	21
2.1.2. İşe Sarılmayla Karıştırılan Kavramlar	22
2.1.2.1. İşkoliklik	22
2.1.2.2. İşe Gömülme	23
2.1.2.3. İş Tatmini	23
2.1.2.4. İş Benimseme	24
2.1.2.5. Örgütsel Bağlılık	25
2.1.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	26
2.1.3. İşe Sarılmanın Sağlanması Etkili Olan Unsurlar	27
2.1.3.1. Örgütsel Faktörler	27
2.1.3.2. Bireysel Faktörler	28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON-KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. MOTİVASYON KAVRAMI.....	31
3.1.1.1. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi	32
3.1.1.2. İşletmeler Açısından Önemi	34
3.1.2. Motivasyon Kuramları	35
3.1.2.1. Kapsam Kuramları	35
3.1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	35
3.1.2.1.2. ERG Kuramı	37
3.1.2.1.3. Herzberg'in Çift Etken Kuramı	37
3.1.2.1.4. İhtiyaç Kuramı	38
3.1.2.2. Süreç Kuramları	39

3.1.2.2.1. Locke'nin Amaç Kuramı	40
3.1.2.2.2. Skinner'in Pekiştirme Kuramı	40
3.1.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	41
3.1.2.2.4. Vroom'un Beklenti Kuramı	42
3.1.3. Motivasyon Süreci	43
3.2. LİDERLİK VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ	43

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	45
4.2. YÖNTEM	45
4.2.1. Evren ve Örneklem	45
4.2.2. Veri Toplama Araçları	45
4.2.3. Verilerin Analizi	46

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5.1. DEMOGRAFİK BULGULAR	47
5.2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	51
5.3. İŞE SARILMA DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR	55
5.4. MOTİVASYON DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR	58
5.5. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞE SARILMA ARASINDAKİ İLİŞKİ	61
5.6. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ	62
5.7. REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI	63
TARTIŞMA VE SONUÇ	67
KAYNAKÇA	70
EKLER	81
EK-1. Anket	81
ÖZGEÇMİŞ	86

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil 2. 1. İşe sarılmanın boyutları	20
Şekil 2. 2. İşe adanmanın sağlanmasında etkili olan unsurlar	27
Şekil 2. 3. İşe sarılmanın sonuçları	30
Şekil 3. 1. Motivasyon süreci.....	43

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 5. 1. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı	47
Tablo 5. 2. Katılımcıların yaş ortalaması	48
Tablo 5. 3. Katılımcıların medeni durumuna göre dağılımı.....	48
Tablo 5. 4. Katılımcıların çocuk sahibi olup olmama durumuna göre dağılımı	49
Tablo 5. 5. Katılımcıların en son bitirdikleri eğitime göre dağılımı	49
Tablo 5. 6. Katılımcıların ortalama iş tecrübesi	50
Tablo 5. 7. Katılımcıların mevcut kurumdaki ortalama iş tecrübesi.....	50
Tablo 5. 8. Katılımcıların aylık gelirine göre dağılımı	51
Tablo 5. 9. Liderlik ölçeğinden elde edilen ortalama puanlar.....	52
Tablo 5. 10. Cinsiyete göre liderlik algılarının karşılaştırılması.....	53
Tablo 5. 11. Medeni duruma göre liderlik algılarının karşılaştırılması	53
Tablo 5. 12. Çocuk sahibi olma duruma göre liderlik algılarının karşılaştırılması....	54
Tablo 5. 13. En son bitirilen eğitime göre liderlik algılarının karşılaştırılması	54
Tablo 5. 14. İşe sarılma ölçeğinden elde edilen ortalama puanlar	55
Tablo 5. 15. Cinsiyete göre işe sarılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	56
Tablo 5. 16. Medeni duruma göre işe sarılma düzeylerinin karşılaştırılması	57
Tablo 5. 17. Çocuk sahibi olma duruma göre işe sarılma düzeyinin karşılaştırılması	57
Tablo 5. 18. En son bitirilen eğitime göre işe sarılma düzeyinin karşılaştırılması	58
Tablo 5. 19. Katılımcıların motivasyon ölçeğinden elde ettikleri ortalama puanlar ..	59
Tablo 5. 20. Cinsiyete göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması	59
Tablo 5. 21. Medeni duruma göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması.....	59
Tablo 5. 22. Çocuk sahibi olma duruma göre motivasyon düzeyinin karşılaştırılması	60
Tablo 5. 23. En son bitirilen eğitime göre motivasyon düzeyinin karşılaştırılması...	60
Tablo 5. 24. Liderlik ile işe sarılma arasındaki ilişki	61
Tablo 5. 25. Liderlik ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişki.....	62
Tablo 5. 26. Liderlik özelliklerinin işe sarılma altboyutlarından işe istek duymaya etkisi	63

Tablo 5. 27. Liderlik özelliklerinin işe sarılma altboyutlarından işe adanmaya etkisi	64
Tablo 5. 28. Liderlik özelliklerinin işe sarılma altboyutlarından işe yoğunlaşmaya etkisi	65
Tablo 5. 29. Liderlik özelliklerinin motivasyona etkisi	65

GİRİŞ

Zorlu rekabet ortamının yaşandığını günümüzde işletmelerin rakipleriyle mücadelede başarı elde edebilmeleri, etkinliklerini artırabilmeleri için çok daha fazla çaba sarf etmeleri gerekir. Bu süreçte işletmeler için en önemli kaynak konumundaki çalışanların motivasyonlarının, işe sarılma düzeylerinin artırılması son derece önemlidir. İşte bu noktada en önemli görev liderlere düşmektedir.

Liderler ile astlar arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu olup bu etkileşimde astların pozitif etkilenebilmeleri lider tarafından sergilenen liderlik özelliklerine bağlıdır. Karşılıklı etkileşim güven kavramıyla ortaya çıkmaktadır. Liderin astlara karşı sergilediği davranış şekli, astların lidere olan güven düzeyini belirlemektedir. Yöneticilerin çalışanların güvenini kazanmak suretiyle örgüt performansını, etkinliğini ve verimliliğini artırmada son derece önemli rol oynadıkları yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda kendini her açıdan yetiştirmiş olan, çağa göre kendini yenileyebilme becerisine sahip, vizyoner, dönüşümcü, işlemsel liderlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Yukarıda da ifade edildiği üzere işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri günümüz şartlarında çok da zordur. Bu nedenle de çalışanların işe sarılma düzeylerinin, motivasyonlarının üst düzeye çıkarılması gerekir. Bu noktada liderlerin sahip oldukları ve sergiledikleri liderlik özellikleri devreye girer.

Liderlik, insanları belirli amaçlar etrafına bir araya getirebilme ve bu amaçlara ulaşmak adına onları aynı doğrultuda harekete geçirme becerisidir. Lider işletmenin amaçlarına paralel olarak çalışanların davranışlarını etkilemekte, onlara yön vermektedir. Dolayısıyla da çalışanların işe sarılma düzeylerinin, motivasyonlarının artırılmasında, buna bağlı olarak da işletmenin verimlilik ve etkinliğinin artırılmasında liderlerin rolü yadsınamaz.

Bu çalışmada yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların işe sarılma ve motivasyonu üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Trabzon ilinde faaliyet göstermekte olan Vodafone mağazalarındaki çalışanlardan veriler elde edilmiştir.

Çalışma ana hatlarıyla 6 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik, liderlik özellikleri, liderlik stilleri hakkında açıklamalara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde işe sarılma kavramı üzerinde durulmuş olup bu bağlamda da işe sarılmanın boyutları, işe sarılmayla karıştırılan kavramlar, işe sarılmayı etkileyen faktörler hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise motivasyon kavramı, motivasyon kuramları, motivasyonun önemi gibi konularda ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde çalışmanın amacı, yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama araçları, istatistiksel analizlere dair bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise verilerin analizinden elde edilen bulgular tablolar halinde verilmiştir.

Çalışmanın altıncı ve son bölümünde ise elde edilen bulguların daha önceki çalışmalardan elde edilen bulgular ile karşılaştırması yapılarak değerlendirmelerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK-KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Lider ve liderlik İngilizceye bundan yaklaşık 3-4 yüzyıl önce girmiştir. Latince "el" manasına gelen "manus" kelimesinden türemiştir (Adair, 2005: 245). Farklı bakış açılarından bakıldığında farklı şekillerde tanımlanabilen liderlikle ilgili olarak literatürde pek çok tanım olduğu görülmektedir. Liderlikle ilgili yapılan tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Erdoğan (2008: 52) liderliği; örgütün amaçlarına ulaşma veya bunları gerçekleştirmek adına yeni bir yapı ve süreç başlatma şeklinde tanımlamıştır.

Werner'e (1993: 17) göre liderlik; belirli bir durumda, belirli bir anda ve belirli koşullarda bir grup üzerinde insanların hedefler ulaşmak adına çabalamalarını teşvik eden, ortak amaçlara ulaşmada yardımcı olan, sahip olduğu bilgi ve deneyimlerini aktaran, karşı tarafı etkileme sürecidir.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008: 173) liderliği; belirli koşullarda kişisel ya da grup amaçlarına ulaşmak için bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkileyip bu bağlamda da yönlendirmesi süreci şeklinde tanımlamışlardır.

Eren'e (2010:390) göre lider; grup üyelerince hissedilen fakat açıklığa kavuşmamış ortak düşünce ve istekleri benimsenebilir bir amaç halinde ortaya koyan ve grup üyelerinin sahip oldukları potansiyel güçlerini daha önce belirlenmiş olan bu amaca ulaşmak adına faaliyete geçiren kişidir.

Kısaca liderlik bir örgütün önceden belirlenen hedeflerine ulaşmasını sağlamak adına insan kaynağını etkin ve verimli olarak kullanma becerisi olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2004: 12).

Liderlik, yapılması gereken şeyleri ve bunların nasıl yapılacağını karşı tarafı inandırıp ikna ederek anlatmak ve bunları karşı tarafa kabul ettirmek, böylece önceden belirlenmiş olan ortak hedeflere ulaşabilmek için kişisel ve kolektif çabaları kolaylaştırmaktır (Yukl, 1999: 285).

Başka bir tanıma göre liderlik; bireyin başkalarının yönetme, yönlendirme, davranışlarını etkileme kabiliyetidir (Doğan, M., 2002: 252). Başka bir tanıma göre liderlik başkalarına ilham kaynağı olup onları yönlendirmektir (Çalık, 2003: 75).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik geleceği görebilmeyi, bu bağlamda da örgütün geleceğine dair inandırıcı hedefler belirlemeyi ve çalışanları da bu hedefleri gerçekleştirmek için bir araya getirip ortak hareket etmelerini sağlamayı içine alan bir süreçtir (Şişman ve Turan, 2005: 43).

En geniş tanımıyla liderlik, grup üyelerinin içsel ve dışsa olayların yorumunu, amaç seçimini, aktivitelerin düzenlenmesini, kişisel motivasyon ve kabiliyetlerini, güç ilişkilerini ve ortak yönlerini etkileyen sosyal bir süreçtir (Ocak, 2014: 10).

1.1.1. Liderliği Oluşturan Temel Kavramlar

Yönetimin en önemli konuları arasında güç, otorite, ikna etme, etkileme, itaat ve pazarlık gibi konular yer almaktadır. Yönetim uygulaması tamamen güç kullanımıyla alakalı bir süreçtir. Bu nedenle de gücün niteliği, türleri ve diğer başka kavramlar ile olan ilişkilerinin iyi anlaşılması beraberinde yöneticilerin etkinliğinde artış getirecektir. Güç, başkalarını etkileyebilme kabiliyeti olup çalışanlara yön verebilmek adına liderlerin ihtiyaç duydukları en önemli kaynaklardan birisidir (Koçel, 2001: 446-449). Güç beraberinde etkilemeyi getirmekte olup etkileme de bir kişinin başkasının öneri, talimat ve emirlerini yerine getirmesi şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2001: 449). Herhangi bir örgüt ya da işletme yöneticisi bu gücün varlığı oranında çalışanlarından verim elde ederler.

Güç kavramıyla beraber gücün konusu, alanı ve kaynakları da son derece önemlidir. Gücün konusu, kişinin başkalarının hangi konularda etkileyebildiği manasına gelmekte iken güç alanı kişinin etkileyebildiği kişiler toplamını ifade eder. Öte yandan güç kaynakları da kişinin başkalarını etkileyebilmek adına faydalandığı kaynakların neler olduğunu ifade eder (Göktepe, 2001: 4).

Etkili lider güçlü olmalı ve sahip olduğu gücünü nasıl kullanacağını iyi bilmelidir. Liderlerin gücünün kaynağı başkaları tarafından neden izlendiklerinin yanıtını da önemli ölçüde verebilir (Seyfikli, 2007: 10). Güç belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmekte olup yöneticilik de bunları etkileme süreciyle kullanmak suretiyle başkalarının davranışlarını değiştirebilmektir (Koçel, 2001: 450).

Liderliği oluşturan diğer unsurlardan olan otorite ise bir örgütün üyelerinin istekli ve koşulsuz bir şekilde üstlerinin talimatlarına uymalarını ifade eder. Emir verme ve itaat bekleme hakkı olarak da ifade edilebilir. Kişiyse örgüt tarafından verilen karar verme ve astların davranışlarını belirleme manasına gelen bu şekildeki otorite formal otorite olup kişi o mevkiyi işgal ettiği için ona verilmiştir (Göktepe, 2001: 5).

Bir kişinin otoriteye sahip olması; üst kademesinin o kişiye belirli hakları vermesiyle değil o kişinin astlarının verilen emirlere uyup uymamasıyla belirlenir. Otorite bir güç kullanma şekli olup güç otoriteyi de içine alan daha geniş bir kavramdır. Formal otorite de başkalarının etkilemenin yasallaştırıldığı güç şeklidir (Koçel, 2001: 450).

Konuyla ilişkili olarak liderlikteki güç kaynakları aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

1.1.2. Liderlikte Güç Kaynakları

Liderler grup üyeleri üzerinde etkinliklerini hissettirebilmek için bazı güçlere sahip olmak zorundadırlar. Bunlar yaptırım güçleri olup bunlar olmadan doğal olarak liderlerin grup üyelerini önceden belirlenmiş olan amaçlar çevresinde bir araya getirmeleri çok kolay olmayacaktır. Liderlerin sahip olduğu bu yaptırımlar maddi ve manevi olabilir.

Daha önce de ifade edildiği gibi liderlerin ve yöneticilerin astlarının tutum, davranış ve kararları üzerinde sahip oldukları etkinin göstergesi güçtür. Bir kişi diğerlerinin farklı davranmasını sağlayabilmek için diğerlerini etkisi altına alabiliyorsa bu o kişinin diğerleri üzerinde bir güce sahip olduğunu gösterir. Bu bağlamda güç kişiler arası ilişkilerde geçerli olan ve oldukça etkili kavramlardan birisidir. Bu nedenle de bir kişi için güçlüdür veya güçsüzdür diyebilmek için kişinin diğer kişilerle ilişkilendirilmesi gerekir (Ferrel ve Fraedrich, 1994: 140).

Liderlikteki güç kaynakları "yasal güç", "zorlayıcı güç", "ödül gücü", "uzmanlık gücü" ve "karizmatik güç" şeklinde 5'e ayrılmakta olup (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76) bu güç kaynakları aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

1.1.2.1. Yasal Güç

Örgüt içerisinde konumdan kaynaklı sahip olunan otoriteye bağlı olarak kazanılan güç olarak ifade edilmektedir. Bu güçte astlar üstlerince verilen emir ve talimatlara uymak zorunda oldukları hissine sahiptirler. Yasal güç seçim veya atama yoluyla gelen kişilere verilen resmi yetkiler olup (Güner, 2002: 19) hangi koşullarda ve ne şekilde uygulanması gerektiği yazılı bir şekilde belirtilmektedir. Bu güç uygulanırken yazılı kuralların dışına çıkılamaz.

1.1.2.2. Zorlayıcı Güç

Astlar tarafından yapılan hatalı ve yanlış davranışlar karşısında lider tarafından kendilerini cezalandırma yetkisinin olduğuna ilişkin algılardan kaynaklı

olan güçtür. Liderlerin bu şekilde astlarına ceza verme yetkisine sahip olması kadar astarın da bu şekilde bir algıya sahip olmaları oldukça önem arz etmektedir. Zorlayıcı güç algısı örgütler arasında farklılık arz edilmektedir. Zorlayıcı gücün araçları fiziksel güç kullanımı, rütbe indirimi, kabul görmeme, ücret artışına mani olma, yapılan hatalı ve yanlış davranışları cezalandırma ve örgüt ile ilişkisi kesme gibi araçlardır (Meydan ve Polat, 2010: 131). Zorlayıcı güçte adil davranılması lidere olan güven ve bağlılığın da artmasını sağlayacaktır ki bu da doğal olarak liderin daha etkin olmasını beraberinde getirecektir.

1.1.2.3. Ödül Gücü

Liderin grup üyelerine yapılan olumlu davranışlardan ödürü vermiş olduğu ücret artışı, çalışma koşullarında iyileştirme, ikramiye, izin, terfi gibi ödüllerden kaynaklı güç ödül gücünü ifade eder. Belirtilen bu ödüllerdeki artışa göre liderin kontrolü sağlama gücü de artış kaydeder (Doğan, 2002: 252). Ancak burada önemli olan konu tıpkı zorlayıcı güçte ve diğer güç kaynaklarında olduğu gibi adaletli davranılması hususudur. Bu bağlamda grup içerisindekilerden ödüllendirilmesi gerekenlerin doğru bir şekilde tespit edilmiş olması ve ödül verilecek kişi veya kişilerin gruptaki diğer üyeler tarafından doğru bulunması, dolayısıyla ödüllendirmenin adil bir şekilde yapıldığına inanmaları gerekir. Bu şekilde bir algının olmaması halinde grup üyelerinde lidere karşı olan güven duygusu da sarsılacaktır ki bu da liderin etkinliğini düşürür.

1.1.2.4. Uzmanlık Gücü

Adından da anlaşılacağı üzere liderin sahip olduğu özel bilgi, beceri ve deneyime grubun saygı göstermesinden kaynaklı olan güçtür (Doğan, 2002: 253). Bu güç insanları etkilemedeki en faydalı güçtür (Deniz ve Çolak, 2008: 66).

1.1.2.5. Karizmatik Güç

Liderlerin takipçilerini sahip oldukları çeşitli kişilik özellikleri ile etkileyebilmelerine imkan tanıyan güç karizmatik güç olarak tanımlanmakta olup

liderin takipçilerine model olabilmesini ifade eder (Gürbüz, 2011: 13). Tanımdan da anlaşılacağı üzere karizmatik gücün kaynağı direkt olarak liderin kişilik özellikleriyle alakalıdır. Bu özelliklerin takipçilere esin kaynağı olabilmesi, onların istek, arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi temeline dayanması gerekir. Liderler takipçileri tarafından idol olan kişiler olup mükemmelliğin simgesi konumundadırlar. Bu sebepten ötürü de lider ile özdeşleşmeye çalışan takipçiler bağlılık ve duygudaşlık gibi ilişkiler geliştirmekte, liderini sevdiği ve onun mükemmel bir kişi olduğuna dair algıya sahip oldukları için liderlerin isteklerini de seve seve yapma gayreti içerisinde olurlar (Meydan ve Polat, 2010: 130).

1.1.3. Liderde Bulunması Gereken Özellikler

İnsanlar çalışma yaşamlarında çoğunlukla grup halinde çalıştıkları için bu grupları organize edecek, yönlendirecek ve amaçlar etrafında bir araya gelmelerini sağlayacak liderlere ihtiyaç vardır. Liderin örgüt faaliyetlerini gerçekleştirmedeki etkisi günümüz dünyasında herkes tarafından bilinen bir gerçektir (Hoy ve Miskel, 2010). Zaman zaman örgüt içerisinde liderin davranışları ve sahip olduğu özellikler takipçilerin özellikleri ya da içerisinde bulunulan durum önce çıkmakta ve liderlik stilini etkilemektedir (Çiçek, 2010). Bu açıdan kişi ve kurumların yararı için liderlerin sahip olduğu özellikler son derece önemlidir.

Lider öncelikli olarak değişimi etkili bir şekilde yönetebilme kabiliyetine sahip olmak durumundadır. Zira değişime olan direncin veya belirsizliğin yol açtığı korku ve tedirginlik ortamının bertaraf edilebilmesi liderlerin başarısıyla ilişkilidir (İnce vd., 2004).

Tapscott (1996) liderin görevinin, değişimi hevesle karşılayan yeni şeyler öğrenmek ve yaşanan gelişmelerden her daim tecrübe edinmek isteyen bir ekip ruhu ve kültürü tesis etmek olduğunu ifade etmiştir. Bunun için de liderin paylaşımcı bir vizyona sahip olması gerekir. Çalışanları motive etmenin önemli araçlarından birisi de örgüt vizyonunu açık bir şekilde dile getirmektir (Baltaş, 2005: 147).

Geleneksel yönetim anlayışını yansıtan önemli eserlerden birisi de Farabi tarafından yazılan "Arayış Ehl-i Medine-tül Fazıla"dır. Bu eserde Farabi bir liderde bulunması gereken özellikleri dile getirmiştir. Farabi, toplumu veya bir grubu yönetecek olanlarda iki temel özelliğin olması gerektiğini ifade etmiştir. O'na göre "erdemli şehrin yöneticisi herhangi bir kişi olamaz". Zira yöneticilik iki şeyle mümkündür. Öncelikli insan yaradılışı ve doğası açısından yöneticilik kabiliyetine sahip olmalıdır. Lider aynı zamanda yöneticilikle ilgili iradi meleke ve tutumları kazanmış kişi olmalıdır. Farabi eserinde liderlerde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Akt. Arslan, 2004: 94):

- Organları eksiksiz olmalı, hiçbir fiziksel özrü olmamalı
- Kendine söylenenleri iyi anlama ve idrak etme kabiliyetine sahip olmalı
- Güçlü bir hafızaya sahip olmalı
- Uyanık ve seki olmalı
- Güzel ve etkili konuşmalı
- Öğrenmeyi, araştırmayı ve bilgi edinmeyi sevmeli
- Yemeye, içmeye ve eğlenceye düşkün olmamalı
- Yalandan tiksinişmeli, doğruluğu sevmeli
- Nefsine yenik düşmemeli, çirkin ve kötü şeylerden uzak durmalı
- Manevi değerlere bağlı olmalı
- Adil olmalı
- Sabırlı olmalı
- Azimli, kararlı ve istekli olmalı, korku ve zaafiyet göstermemeli

1.1.4. Liderlik Stilleri

Günümüz dünyasında tüm örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için büyük bir çaba sarf etmektedirler. Bu zorlu süreçte de örgütler güçlü liderlere gerek duymaktadırlar (Çelik, 2012: 141).

Liderlik sürecinin temel unsurları lider ve takipçiler olup bunlardan takipçiler, tanımı aktif olmayan ve liderlere bağımlı davranışları ifade etmektedir. Ancak son dönemlerde ileri sürülen liderlik yaklaşımlarında liderle takipçiler

arasındaki etkileşimin çok yönlülüğüne yoğunlaşıldığı görülmektedir (Çelik, 2013: 17).

Yöneticiler tarafından sergilenen ya da tercih edilen liderlik stili o yöneticilerin lider olarak etkinliğinde önemli paya sahiptir. İdeal veya örgüt ve grup açısından en uygun liderlik stiline uygulanması hem bireysel hem de örgütsel amaçların en çabuk şekilde gerçekleşmesinde hayati öneme sahiptir (Koçak, 2006: 39).

Hangi liderlik stiline en ideal, hangisinin hangi örgüt ya da gruplarda daha yararlı olduğuna dair pek çok çalışma gerçekleştirilmiş olup bu çalışmalar neticesinde pek çok liderlik stili üzerinde durulmuştur. Literatürde en fazla karşılaşılan liderlik stilleri aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.1.4.1. Serbest Bırakıcı (Liberal) Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik, astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesine ve aynı zamanda kendi kararlarını kendilerinin vermesine imkan tanıyan liderlik stildir. Bu liderlik stilinde lider, kendi rolünü diğer grup üyelerininki gibi görmektedir. Bu bağlamda grubun bireysel hareket etmesine müsaade eder. Bu sebepten ötürü de grup farklı yönlere kolaylıkla yönelebilir (İmamoğlu ve Ekenci, 1998: 38).

Serbest bırakıcı liderler belirli bir amaç belirleyemezler ve karar verme konusunda güçlük yaşarlar. Bu durumda grup dengesiz hale gelebilir, etkinliklerden de pozitif sonuçlar elde edilemeyebilir. Bu liderlik stilinde lider grup politikalarının oluşturulmasında katkısını asgari düzeyde tutmak suretiyle gruba bırakır. İşle ilgili grup tartışmalarındaki katkısı düşük olup yalnızca sorulduğu zaman sürece dahil olur. Faaliyetleri yönlendirmedi ve grup üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi için bilinçli çaba göstermezler (Yetim, 1996: 87).

1.1.4.2. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik

İşlemsel liderler çalışanların geçmişten beridir yapmakta oldukları faaliyetlerini daha etkin hale getirmek ve geliştirmek suretiyle iş yapma ve araştırma yolunu seçen liderlerdir. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle çok fazla ilgilenmezler. Örneğin, aynı üretim ve satış konularının üretim ve satış miktarlarını, dolayısıyla da pazar payını artırma, kar artışı, maliyetlerin azaltılmasıyla ilgili çalışmalar geçmiş dönemdeki faaliyetlerin bir devamı olduğundan işlemsel liderlik konuları arasında yer alır (Eren, 2010: 457).

İşlemsel liderlikte 3 farklı yönetim tarzı sergilenmekte olup bunlar aşağıdaki gibidir:

Koşullu Ödüllendirme

Liderler yetkilerinin üst düzey performans sergileyen çalışanları ödüllendirmek amacıyla kullanırlar ki bu ödüller parasal ödül veya statü verme şeklindeki ödüllerdir. Çalışanlar kendilerinden beklenenlere dair bilgi sahibidirler.

Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim

Liderler çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin hale getirmek için iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. İşin başında belirli bir standart belirlenmekte olup herhangi bir sorun ortaya çıkana dek herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara yoğunlaşılması ve yaptırım uygulanması çalışanlarda gerilime yol açabilir.

Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim

Liderler hiçbir surette çalışanlarla ilgilenmezler. Buna karşın belirlenen standartlara ulaşılamaması durumunda ise müdahalede bulunurlar. Bu ancak kendi kendini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkin bir yönetim şeklidir.

İşlemsel liderler geçmişteki pozitif gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere aktarma konusunda son derece başarılı olan liderlerdir. İşlemsel liderlik bu bağlamda bir örgütün amaçlarına ulaşmasına mani olucu bir tutum şeklinde düşünülmemeli, ancak bu şekilde yönetilen örgütlerin başarılarının normal bir artış göstereceği dikkate alınmalıdır (Bayar, 2001: 649).

1.1.4.3. Karizmatik Liderlik

İlk olarak Weber tarafından kullanılmış olan "karizma" kavramı etkinin, otoritenin pozisyonundan veya gelenekten ileri gelmediğini, takipçilerin liderin istisnai özellikler ile donatıldığına dair anlayışına dayandığını ifade etmektedir (Tezcan, 2006). Bu bağlamda karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratıcı özellikleri sayesinde takipçilerini istediği şekilde davranmaya yöneltebilen liderdir (Koçel, 2001: 483).

Karizmatik liderler çalışanlara mevcut performanslarının daha fazlasını gösterebilmeleri için onları motive etme kabiliyetine sahip olan liderler olup bu liderler geleceğe dair güçlü vizyona sahiptirler ve çalışanları da bu vizyonu gerçekleştirmek için motive ederler (Tekin, 2007).

Karizmatik liderlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Robbins, 1986: 151):

- Kendine saygı ve güven
- Kendi gücüne ve yargı kabiliyetine tam güven
- Vizyon
- Mevcut durumdan daha iyi bir gelecek vadeden ideal bir amaç
- Vizyona tam inanç
- Yüksek risk alma isteği
- Vizyonu gerçekleştirmek adına gerektiği zaman kendini feda edebilme iradesi
- Radikal değişime ilişkin tutum ve hareketler

1.1.4.4. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik en genel şekliyle insan ve değişim odaklı bir liderlik yaklaşımıdır. İnsanlar üzerinde bir dönüşüm elde etmek suretiyle örgütün değişime ve çevresel koşullara adapte olmasını sağlamayı amaçlar (Celep, 2004: 23).

Burns'e göre dönüşümcü liderlik çekici, yüksek ideal ve moral değerleriyle çalışanların motive edildiği bir süreç olarak karakteriz etmektedir (Akt. Gökkaya, 2003: 795). Dönüşümcü lider, çalışanlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşe ya da vizyona yönlendirmeye çaba sarf ettirmeye çalışan liderdir (Eren, 2010: 460).

Dönüşümcü liderler gelecekle ilgili paylaşılan bir vizyon ortaya koyan ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirebileceklerine ilişkin olarak motive eden, çalışanlarına model olan ve onların kendisiyle özdeşleşmesini sağlayan, çalışanlarına kendilerini aşmaları konusunda ilham veren, onlarla kişisel olarak ilgilenen, yapılan işlerin ahlaki değerlere göre devam ettirilmesini temin eden ve tüm bunlar karşılığında da beklentilerin ötesinde bir performans elde eden liderlerdir (Çalıköglü, 2004: 35).

Dönüşümcü liderliğin dinamikleri lider ile özdeşleşme, gelecekle ilgili ortak vizyonu paylaşma ya da kurallara uyumda ödüllendirme gibi kişisel çıkarlardan vazgeçme gibi unsurlar olup (Aksu, 2003: 77) dönüşümcü lider belirtilen bu unsurların tamamını sahip olduğu karizma, entelektüel uyarım, kişiselleştirilmiş ilgi ve esinlendirme kabiliyeti sayesinde gerçekleştirir.

Günümüz modern örgütlerinde yeni alanların yaratılması becerisine sahip olan dönüşümcü lider bunu korku, hırs, kıskançlık ya da nefret gibi temel duygulara değil de özgürlük, adalet, barış ve insanîyet gibi daha yüksek ahlaki değerlere başvurmak suretiyle çalışanların bilincini artırmaya çabalamak suretiyle gerçekleştirmektedir. Dönüşümcü lider artan çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, üst ile memnuniyet, ekstra çaba, devir meyilli ve çalışan performansı ile ilişkili olduğundan örgüt için hayati öneme sahiptir.

Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde dönüştürücü liderin, kurumda günlük olarak yapmış olduğu işlerin ötesinde aşağıdaki davranışları ve özellikleri de kendisinde topladığı görülmektedir (Karip, 1998: 447-448):

- İdealleştirilmiş (karizmatik) Etki,
- Telkinle Güdüleme,
- Entelektüel Uyarım,
- Bireysel Destek Sağlamadır.

Bu liderlik anlayışında çalışanların misyon ve vizyonları tekrar belirlenir, sorumluluk alanları güncellenir ve hedeflere ulaşmak için mevcut yapı gözden geçirilip değişimler sıralandırılır. Bu liderlik anlayışında lider ile çalışanlar arasında karşılıklı teşvik anlayışı hakimdir (Dümen, 2008: 72).

1.1.4.5. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler gücü kendilerinde merkezileştiren liderler olup bu liderler talimatlara uyan çalışanlar için ortamı uygun hale getirirler, ayrıca tüm yetki ve sorumlulukları kendilerinde bulundururlar. Bu tarz liderler kararları alırken astlarının görüşünü almazlar, kararlara itiraz edilmesini reddederler ve bunun neticesinde de takipçiler liderin vermiş olduğu kararlara uymak zorundadırlar. Otokratik liderliğe göre astlar verilen emirleri sorgusuz sualsiz bir şekilde yapacak olan kişilerdir. Bu liderler takipçilerini belirtilen şekilde yönetirlerken genellikle ödüllendirme ve cezalandırma gibi bulunduğu konumdan kaynaklı olarak kendine verilmiş olan güç ve yetkiden faydalanırlar. Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere otokratik lider işe yönelik tutum sergilemekte olup örgüt verimliliği bu liderler için en temel amaçtır (Türkmen vd., 2013).

1.1.4.6. Demokratik (Katılımcı) Liderlik

Demokratik liderlik stili yönetimin neo-klasik döneminde popüler hale gelmiş olan bir liderlik stildir. Bu liderlik stilinde esas olan konu çalışanların

kararlara katılmalarına izin vermek ve böylelikle örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi noktasında çalışanların işbirliği yapmalarını sağlamaktır. Demokratik liderlik stilinde çalışanların kendilerinin de dahil olduğu kararlara destek verecekleri ve dolayısıyla da üretkenliklerinin artacağı düşüncesi hakimdir (Alkın ve Ünsar, 2007).

Demokratik liderlik stilinin uygulandığı örgütlerde politikalar liderin katkısıyla grup tarafından tartışılarak oluşturulmaktadır. Faaliyetlerin kapsamı bu tartışmalar esnasında belirlenir ve genel yaklaşımlar ortaya çıkar. İş dağılımı gruba bırakılmaktadır. Lider işin önemli bir bölümünü üstlenmemekle beraber bir grup üyesi gibi davranmakta olup eleştiri ve övgülerinde nesnel olmaya çaba gösterir (Tezcan, 2006).

Demokratik liderler kişisel eğilimlere, beklenti ve kabiliyetlere önem veren liderlerdir. Sorumlulukları tek bir elde toplamak yerine yaymaya çalışmaktadırlar. Bu liderler grup içerisinde ayrıcalık ve statü farklılıklarının etkin olacağı durumların önüne geçmeye çalışırlar (Çelik, 2012: 25).

Yapılan açıklamalardan da görüldüğü gibi demokratik liderlik stilinin uygulandığı örgütlerde yönetim yetkisi örgüt üyeleriyle paylaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgüt amaçlarının, plan ve politikalarının belirlenmesinde demokratik liderler örgütteki diğer çalışanların düşüncelerini göz önünde bulundururlar (Eren, 2010: 457).

Bu tarz liderlik davranışı sergileyen liderler takipçilerinin onurunu kırarak tutum ve davranışlardan kaçınırlar ve onlar dostane bir şekilde yaklaşırlar (Başaran, 2004: 78).

Demokratik liderleri takipçilerini etkilemede genel olarak uzmanlık bilgi gücünü kullanan liderlerdir. Kişilerin içsel faktörlerle motive olduklarına inandıkları zaman başarılı işleri takdir etme, katılımı sağlama, insana değer verme tutum ve davranışı sergilerler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 211).

Demokratik liderlik yukarıda da ifade edildiği gibi oldukça yararlı bir liderlik stili olup bu yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kılınç, 2009: 51):

- Demokratik liderlik stilinin olduğu örgütlerde kişisel performans ve motivasyon düzeyi son derece yüksektir.
- Demokratik liderler tarafından yönetilen örgütlerde karar verme sürecinde çalışanların bilgisine ve düşüncesine başvurularak katılımcı bir yönetim anlayışı sergilenir.
- Demokratik liderler tarafından yönetilen örgütlerde grup amaçlarına yüksek bir bağlılık vardır.
- Demokratik liderlerin olduğu örgütlerde karşılıklı bir iletişim mevcut olup bu durum muhtemel anlaşmazlıkların önüne geçilmesinde oldukça etkilidir.

1.1.4.7. Babacan (Paternalist) Liderlik

Frah ve Cheng paternalizmin sosyal ilişkiler üzerine kurulmuş olan Konfüçyen ideolojiden ortaya çıkıp yayıldığını ifade etmişlerdir. Paternalizm diğer bir ifadeyle babacanlık örgütlerde, bazı literatüründe ve kültürler arası araştırmalarda çok fazla üzerinde durulmamış konulardan birisi olmakla beraber kolektivist kültürlerde ise son derece yaygın olarak karşılaşılan kavramlar arasında yer almaktadır. Babacanlık ikili ilişkilerin niteliğini ve bu ilişkide her iki tarafın tavırlarını ortaya koymaktadır. Babacan özelliğe sahip olan ortamlarda ast ile üst arasındaki ilişki baba ile çocuk arasındaki ilişkiye benzer. Baba figürü kurumsal güçten ziyade kişisel güç taşımakta olup hem rol modeli hem de mentor olarak öğretici liderliği temsil eder. Bu ilişkide üst astı korumak, kollamakla görevli olup hem profesyonel hem de özel yaşamla alakalı konularda ona yol gösterir. Buna karşın ast ise üstüne güvenmekte, bağlanmakta ve buna bağlı olarak da onun yapmış olduğu yönlendirmeyi de gönüllü bir şekilde kabul eder (Öztop, 2008: 18).

Babacan liderlik davranışı sergileyenler tüm önemli bilgileri kontrol eden, önemli işler yapan, örgüte ilişkin tüm önemli faaliyetleri gerçekleştiren liderlerdir. Bu tarz liderlik stilinin olduğu örgütlerde çalışanlar işlerin söylendiği şekilde yerine

getirilmesi konusunda her daim hazırdırlar (Anderson, 2005). Babacan lider kendisine ve örgütüne bağlı çalışanlara karşı koruyucu, yardımsever, özenli ve rehberlik edici tutum ve davranışlar sergilemekte olup bu şekildeki bir ilişkiler her iki taraf da maddi (parasal) sosyal ve diğer kaynakları değişme şansına sahiptir (Börekçi, 2009: 165). Bu liderlik stiline sahip liderler çalışanlarını bir baba edasıyla koruyup gözeten, mesleki ve özel yaşamlarına dahil olan liderlerdir. Babacan liderler çalışanlarına gerekli olan kaynakları temin ederler. Aynı zamanda çalışanlarını grup dışından gelebilecek olan eleştirilere karşı korurlar ve bu durum neticesinde de çalışanlar daha fazla çaba sarf ederler, lidere karşı daha sadık, hürmetkar ve saygılı olurlar (Schroeder, 2011: 3).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE SARILMA-KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İŞE SARILMA KAVRAMI

İçinde bulunduğumuz global rekabet ve akıl almaz bir hızla değişen koşullar örgütleri sahip oldukları insan kaynaklarını en verimli ve etkin şekilde kullanma konusunda zorunlu kılmaktadır (Kmiec, 2010: 1). Günümüz dünyasının dinamik ortamında örgütleri başarıya götüren faktörler yenilikçilik ve rekabet edebilirlik üzerinde çalışanların rolüdür. İnsan kaynaklarının öneminin her geçen gün daha da artması örgütleri başarılı ve yaratıcı çalışanları kendi bünyesine çekebilme ve bu tarz çalışanları ise örgüt bünyesinde tutabilme konusunda zorlamaktadır. Örgütler çalışanların beklentilerin üzerinde performans sergilemelerine, karşı karşıya kaldıkları güçlüklerle mücadele etmelerine ve işe sarılmalarına neden olacak çalışma koşullarını sağlama isteği içerisindeyler. Çalışanların üstün performans sergileyebilecekleri ve kendilerini işe adayacakları bu tarz çalışma koşulları da ancak ve ancak insan kaynağına odaklanan modern örgütlerin başarabileceği bir şeydir (Bakker vd., 2008: 147). Bu sebepten ötürü de günümüz modern işletmelerinde istenilen özelliklere sahip ve istenilen şekilde davranma eğilimindeki çalışanların tercihe edilmesi, örgüt bünyesinde halihazırda çalışmakta olan bu tarz çalışanların örgüt bünyesinde tutulup geliştirilmesi son derece önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda da son dönemlerde olumlu örgütsel davranış araştırmalarının sayısından önemli bir artış yaşanmıştır (Luthans ve Youssef, 2007: 337-338).

Olumlu örgütsel davranış araştırmaları günümüz çalışma yaşamının gelişiminde ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin olarak yönetilebilir pozitif yönelime sahip insan kaynaklarına dair güçlü yönler ve psikolojik kapasiteler üzerine gerçekleştirilen araştırmalardır (Keleş, 2011: 346). Başka bir deyişle pozitif psikolojinin örgüt ortamındaki yansıması şeklinde değerlendirilen pozitif örgütsel davranış akımı örgütlerin en değerli varlıkları konumundaki insan kaynağının kuvvetli taraflarının ve psikolojik kapasitelerinin ölçülebilir, geliştirilebilir ve

yönetilebilir olduğu manasına gelmektedir (Güler, 2009: 142-143). Dolayısıyla pozitif örgütsel davranış araştırmaları örgütlerin gelişmelerine, amaçlarına ulaşmalarına ve iş çıktılarının başarılmasına ciddi manada katkıda bulunan pozitif davranışlara odaklanmakta olan araştırmalardır (Bakker vd., 2008: 148).

Konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde işe sarılma kavramının pek çok farklı şekilde tanımlandığı görülmektedir. İşe sarılma; çalışanların enerji dolu, işini benimseyen, işine bağlı ve işiyle ilgili pozitif bir ruh haline sahip olması manasına gelmektedir. İşe sarılma geçici ve özel bir durum olmaktan çok herhangi bir olaya, kişiye, nesneye ya da davranışa bağlı olmayan, sürekli, her daim hissedilen bilişsel bir durumdur (Alarcon ve Edwards, 2010: 1).

Başka bir tanıma göre işe sarılma; çalışanların işle ilgili pozitif duygulara sahip olmasının yanı sıra yapmış oldukları işi anlamlı bulmaları ve geleceğe yönelik olarak işleriyle ilgili iyimser beklentilere sahip olmalarıdır (Attridge, 2009: 384).

Bazı araştırmacılar tarafından işe sarılma kavramını çalışanların örgütü karşı duygusal bağlılığı, örgütte kalma isteği, örgütün verimliliğinin artırılmasına dair rol ötesi davranışları sergileme eğilimine sahip olması şeklinde farklı açılardan ele alınmaktadır. İşe sarılma kavramının aynı zamanda ilgi, bağlılık, tutku, heves, kendini işe verme, çaba ve enerji gibi manalara geldiği de ifade edilmektedir (Bakker vd., 2010: 5). Bu nedenden ötürü işe sarılma, çalışma davranışlarıyla alakalı pozitif/olumlu deneyimi ve duyguları ifade eder. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş performansları ve psikolojik sağlıkları üzerinde önem arz etmesinden ötürü işe sarılma kavramı üzerine yapılan çalışmaların sayısında her geçen gün artış olmaktadır (Keser ve Yılmaz, 2009: 100).

2.1.1. İşe Sarılmanın Boyutları

Schaufeli vd. (2002) işe sarılmayı enerjik olma, işe bağlılık ve kendini işe verme şeklinde 3 boyut altında ele almışlardır (Burke vd., 2009: 6). Bu boyutlar Şekil 2.1'de görülmektedir.

Şekil 2. 1. İşe sarılmanın boyutları



Kaynak: Antonison, M. (2010). "Evaluation of Work Engagement as a Measure of Psychological Well-Being From Work Motivation", Phd Thesis, The University Of Alabama In Huntsville, 37.

2.1.1.1. Enerjik Olma

Enerjik olma, kişinin çalışma hayatında fiziksel güce, duygusal enerjiye ve bilişsel canlılığa sahip olduğunun göstergesidir (Shraga ve Shirom, 2009: 272). Fiziksel güç çalışanın görevlerini yaparken sahip olduğu enerjiyi ifade etmekte iken duygusal enerji ise çalışanın sahip olduğu kapasiteyi işi için kullanmasını, bilişsel canlılık da çalışanın zihinsel olarak kendini dinç hissetmesini ifade eder (Little vd., 2011: 467).

Enerjik olma, kişinin karşı karşıya kaldığı güçlükler karşısında dirençli bir ruh haliyle işi için çaba sarf etme isteği göstermesidir (Gorgievski vd., 2010: 84).

2.1.1.2. İşe Bağlılık

İşe sarılmanın diğer bir boyutu olan işe bağlılık, kişinin işini anlamlı ve değerli olarak algılamasını, işinden gurur duymasını ve işine karşı gecesli olmasını

içeren kuvvetli psikolojik bir durum olmanın yanı sıra aynı zamanda çalışanın işiyle özdeşleşmesi manasına gelmektedir (Bezuidenhout ve Cilliers, 2010: 2-8).

İşe sarılma, çalışanın işinin önemli olarak görmesine ve yapmış olduğu işlerden haz duymasına katkıda bulunarak daha çok görev ve sorumluluk üstlenme isteği hissetmesini sağlamaktadır. Başka bir deyişle kişinin işini hayatının merkezine koyması ve işine etkin bir şekilde katılmasında son derece etkilidir (Öztürk vd., 2011: 86).

İşe sarılma, çalışanların performanslarını, örgütsel bağlılıklarını, işten ayrılma niyetlerini ve işe karşı göstermiş oldukları çabaları etkilediğinden örgütler açısından hayati önem arz etmektedir. İşe bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütsel verimliliğin artmasında önemli paya sahiptirler. Bu sebepten ötürü örgütlerin çalışanların işe bağlılık algılarının oluşmasını sağlayacak insan kaynakları politikaları uygulamaları gerekir. Zira işe bağlılığın sağlanması çalışanların seçim aşamasında kişi-iş uyumunun oluşturulmasıyla başlayan bir süreçtir. Kişilerin sahip oldukları yetkinlikler, kişisel ve psikolojik özellikle işe bağlılık üzerinde etkilidir. Bu bağlamda işe alım aşamasında çalışanların özellikleri tespit edilerek kendilerine en uygun olan işlerde istihdam edilmeleri işe bağlılığın çok daha kolay sağlanmasını da beraberinde getirecektir (Kuruüzüm vd., 2010: 194).

2.1.1.3. Kendini İşe Verme

İşe sarılmanın bu boyutu kişinin işine odaklanmasını, yoğunlaşmasını, iyi düşünen bir zihne sahip olmasını, işinden içsel bir doyum elde etmesini, işini yaparken zamanın nasıl geçtiğini fark etmemesi anlamlarına gelmektedir (Hakanen vd., 2008: 79; Alarcon ve Edward, 2010: 1). Başka bir deyişle kişinin örgütsel rollerini gerçekleştirirken sürekli olarak iş süreçlerinin tamamına odaklanmasıdır. Aynı zamanda kendini işe verme, çalışanların motivasyon seviyelerinin yüksek olduğunun da bir göstergesidir. Kendini işine veren çalışanlar kendi istekleri ile iş süreçlerinin hepsinde bulunurlar (Rich, 2006: 15).

2.1.2. İŖe Sarılmayla Karıştırılan Kavramlar

İŖe sarılmayla ilgili yapılan çalışmalarda iŖe sarılmanın işkoliklik, iŖe gömülme, iş tatmini, işi benimseme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi kavramlar ile karıştırıldığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda iŖe sarılma kavramını belirtilen bu kavramlardan farklı olduğu ifade edilmekte olup iŖe sarılmanın bu kavramların belirleyicisi olarak düşünülebileceği ifade edilmiştir. Buna göre işine sarılan çalışanların büyük bir ihtimalle işlerinden tatmin olacakları, örgütsel bağlılık ve işlerine bağlılık duyacakları ifade edilmektedir (Bakker ve Bal, 2010: 190).

Literatürde, iŖe adanma ile karıştırılan kavramlar aşağıda başlıklar halinde kısaca açıklanmıştır.

2.1.2.1. İşkoliklik

Günümüz dünyasında çalışanların üzerindeki aşırı iş yükü, sınırlı kariyer imkanları ve iş gvencesizliğine dair algı, çalışanların çalışma ortamlarında kendilerini kanıtlama ihtiyacına sahip olmalarına yol açmaktadır. Çalışanların kendilerini kanıtlama istek ve arzuları, işsiz kalma korkuları ve daha st konumlara çıkabilme istekleri işkolikliğin yaygınlaşmasını da beraberinde getirmektedir. İşkoliklik kavramının literatürde pozitif veya negatif bir kavram olduğuna dair bir görüş birliği bulunmamakla birlikte işkolikliğin sonuçları göz önünde bulundurulduğunda çalışanları ve yakın çevresini negatif yönde etkilediği kabul edilmektedir (Dosaliyeva ve Bayraktaroğlu, 2010: 213). İşkoliklik alışanların devamlı olarak iŖe odaklanmaları, işi hayatlarının merkezine yerleştirmeleri ve kendilerini çalışmaya zorunlu hissetmeleri durumu olarak ifade edilebilir (Akdağ ve Yüksel, 2010: 48). İşkoliklik, alışanların yaşamlarındaki diğer rolleri ikinci plana atarak zamanlarının büyük bölümünü işlerine ayırmaları manasına gelir (Thomas vd., 2010: 113).

İlk bakışta işkoliklik ve iŖe sarılma kavramlarını birbirinden ayırt etmenin oldukça güç olduğu görülmektedir. Ancak konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde işkoliklik ve iŖe sarılma kavramları arasında en bariz farkın,

çalışanların işlerine karşı hissettikleri duygudan ileri geldiği ifade edilmektedir. İşkolikler işlerini mecburiyet duygusuyla yaptıkları, işe sarılan çalışanların ise işlerini gönülden ifa ederek işi eğlenceli bir duygu olarak algıladıkları ifade edilmektedir (Albrecht, 2010: 265).

2.1.2.2. İşe Gömülme

İşe gömülme, çalışanların örgütten ayrılma ya da örgütte kalma kararları üzerinde etkili olan faktörlerin bileşimidir (Bergiel vd., 2009: 206). İşe gömülme çalışanları örgüte, beraber çalıştığı kişilere ve işle alakalı konulara bağlayan unsurlardan meydana gelmekte olup bu unsurlar ilişki kurma, uyum sağlama ve feda etme şeklinde 3 grupta ele alınmaktadır. Bunlardan ilişki kurma; çalışanların örgütleriyle ve diğer çalışanlar ile biçimsel ya da biçimsel olmayan şekilde iletişim ağı geliştirmesidir. Uyum sağlama, çalışanların çalışma ortamında kendilerini rahatsız hissetmemeleri ve kendilerine uygun işleri yapmalarını ifade eder. Başka bir deyişle uyum sağlama, çalışanların hedefleriyle örgüt içerisinde üstlenmiş oldukları rollerin birbiriyle örtüşmesini ifade eder. Feda etme ise çalışanların işlerinden ayrılmaları halinde işine ve sahip olduğu örgütsel ilişkilere ilişkin yaşayacağı maddi ve sosyal kayıpları kapsar (Tanova, 2006: 8). Yaşanan bu kayıpların çalışanlar açısından önemi, işe gömülmeleri üzerinde pozitif ya da negatif bir etkiye neden olmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların kişisel değerlerinin ve geleceğe dair kariye planlarının örgütün kültürüyle uyumluluk arz etmesi işe gömülmeyi de beraberinde getirmektedir. Bunların yanı sıra çalışanların kişisel değerlerinin, hedef ve amaçlarının örgüt içerisindeki görev tanımları ile örtüşmesinin işe gömülmelerine katkı yapacağı beklenilmektedir (Holtom ve O'Neil, 2004: 5).

2.1.2.3. İş Tatmini

İş davranışlarına yönelik tutumlar üzerinde önemli etkiye sahip olan iş tatmini, insan kaynakları ve örgütsel davranış üzerine yapılan çalışmalarda uzun süredir kullanılan bir kavramdır. İş tatmini genel olarak kişinin işini olumlu ve zevk veren bir duygu şeklinde algılamasıdır (Özkalp ve Kırel, 2005: 129). İş tatmini

kişinin işten beklentileriyle iş neticelendiği zaman elde edilenlerin bir fonksiyonudur (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 97).

Konuyla ilgili çalışmalarda iş tatminiyle işe sarılma kavramları arasında bazı farklılıklar olduğu ifade edilmektedir. İşe sarılma, çalışanın örgüt içerisindeki iş rolüne dair davranış ve deneyimleri iken iş tatmini ise çalışanın işiyle alakalı beklentilerini, işin neticesinde elde ettikleriyle karşılaştırarak değerlendirmesini ifade eder (Rich, 2006: 46). İş tatmini hisseden çalışanların işleriyle alakalı pozitif duygulara sahip olduğu görülmekte iken işe sarılan çalışanlarda olduğu gibi her daim işlerine karşı tutkulu olmaları ya da yoğun çaba sarf etmeleri gibi bir durum söz konusu değildir (Deese, 2009: 5). Başka bir ifadeyle işinden tatmin olan çalışanların aynı zamanda işe sarılmaları beklenmemelidir. İş tatmini duyan çalışanlar rutin görevlerini yahut kendilerine verilen işleri en iyi şekilde yapmaya çalışırlar (Alarcon, 2009: 14). İşe sarılanlar ise örgüt başarısı için çabalamakta ve aynı zamanda üstlendikleri rollerin ötesinde davranışlar sergilemektedirler. İşe sarılma ile iş tatmini arasındaki diğer bir farklılık da; işe sarılmanın iş tatminine kıyasla iş performansına doğrudan bir etkisinin olmasıdır (Collins, 2009: 23-24).

2.1.2.4. İşi Benimseme

İşi benimseme, kişinin zihnini mevcut işiyle meşgul etmesi, diğer bir ifadeyle işiyle ilgilenmesini ifade etmekte olup kişinin işinin kendisinden ayrılmaz bir parça olarak algılamasıdır (Rotenberry ve Moberg, 2007: 203). Başka bir deyişle kişinin işiyle psikolojik açıdan özdeşleşme düzeyini gösterir (Chughtai, 2008: 169). Bu nedenden ötürü de işi benimseme durumunu oluşması kişinin işinin özünü ve değerini kendisiyle içselleştirmesiyle ilişkilidir (Deese, 2009: 5). İşi benimseme kişilerin ve örgütlerin yaşamlarında pozitif sonuçlara neden olan unsurlardan birisidir. Zira işlerini benimseyen kişiler örgüt amaçlarını desteklemek suretiyle verimliliğin ve aynı zamanda etkinliğin artmasına da katkı sağlayacaklardır. Bunun yanı sıra işi benimseme sayesinde çalışanların motivasyon ve iş tatmin düzeyleri de pozitif yönde etkilenecektir (Wyk vd., 2003: 61).

İş benimsenme ve işe sarılma kavramları, işe bağlılığın farklı şekillerde ifade edilmesinden ötürü benzerlik arz etmektedir (Kühnel vd., 2009: 578). İş benimsenmenin aynı zamanda işe sarılmayı meydana getiren unsurlar arasında yer alması bakımında da bu iki kavram birbirine benzemektedir. İş benimsenme ve işe sarılma birbirleriyle oldukça yakın kavramlar olmalarına karşın aralarında bazı küçük farklılıklar da söz konusudur. İş benimsenme, kişinin işe uygunluk düzeyiyle ilişkili iken işe sarılma ise kişinin işini başarmak için sarf ettiği çabayla ilişkilidir. bir başka açıdan iş benimsenme, çalışanın bilişsel durumuna bağlı olarak ortaya çıkmakta iken işe sarılma ise çalışanların işi için duygusal, bilişsel ve fiziki çaba sarf etmesi sonucu ortaya çıkar(Nelson ve Cooper, 2007: 145).

2.1.2.5. Örgütsel Bağlılık

İşgücündeki hareketliliğin artmasına bağlı olarak günümüz işletmeleri açısından örgütsel bağlılık son derece önemli kavramlardan birisi haline gelmiştir. Bu durum da işletmeleri kalifiye elemanları örgüt bünyesinde tutabilme hususunda geçmişe göre çok daha fazla zorlamaya başlamıştır. Bu nedenle de örgütler örgütsel bağlılığın sağlanmasına yönelik çalışmalara ağırlık vermeye başlamışlardır (İbicioğlu vd., 2010: 223). Örgütsel bağlılık çalışanların motivasyon, performans ve iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olmakla beraber çalışanların yenilikçi, yaratıcı ve üstlendikleri rollerin ötesinde davranışlarda bulunmalarını da etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın bu pozitif etkilerinden ötürü literatürde pozitif örgütsel davranış olarak kabul edilmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 2).

İşe sarılma ve örgütsel bağlılık örgütsel verimlilik ve etkinliği pozitif yönde etkileyen ve dolayısıyla da örgütlerce istenilen davranışlar olmaları sebebiyle birbirlerine benzerler (Armstrong, 2007: 136). Ancak konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde işe sarılma ve örgütsel bağlılık arasında bariz farklar olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine karşı hissetmiş oldukları duygusal bağı içermektedir. Bunun yanı sıra çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri bazı dönemlerde artmakta ve azalmakta iken işe sarılma düzeyi ise zamanla kalıcı hale gelmektedir (Collins, 2009: 24-25). Örgütsel bağlılıkla işe sarılma arasındaki bir diğer farklılık da işe sarılanların işlerine karşı daha fazla

tutkulu olmalarıdır (Deese, 2009: 5). İşe sarılanların örgüte olan bağlılıkları ancak çalıştıkları işletme tarafından kendilerine kişisel gelişim imkanı verildiği zaman sağlanmaktadır. Başka bir deyişle işe sarılanların çalıştıkları işletmeye karşı her daim bağlılık hissetmeleri beklenmemelidir (Armstrong, 2007: 137).

2.1.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütlerin başarı ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için işgücünün görev tanımlarını aşan, örgüt için faydalı işler yapabilmek amacına sahip olan rol ötesi davranışlarda bulunmaları günümüz dünyasında son derece önemli hususlardan birisi haline gelmiştir. Çalışanların örgüt adına fazladan ve gönüllü olarak çaba sarf etmeleri örgütsel vatandaşlık olarak adlandırılmaktadır (Özler, 2010: 101).

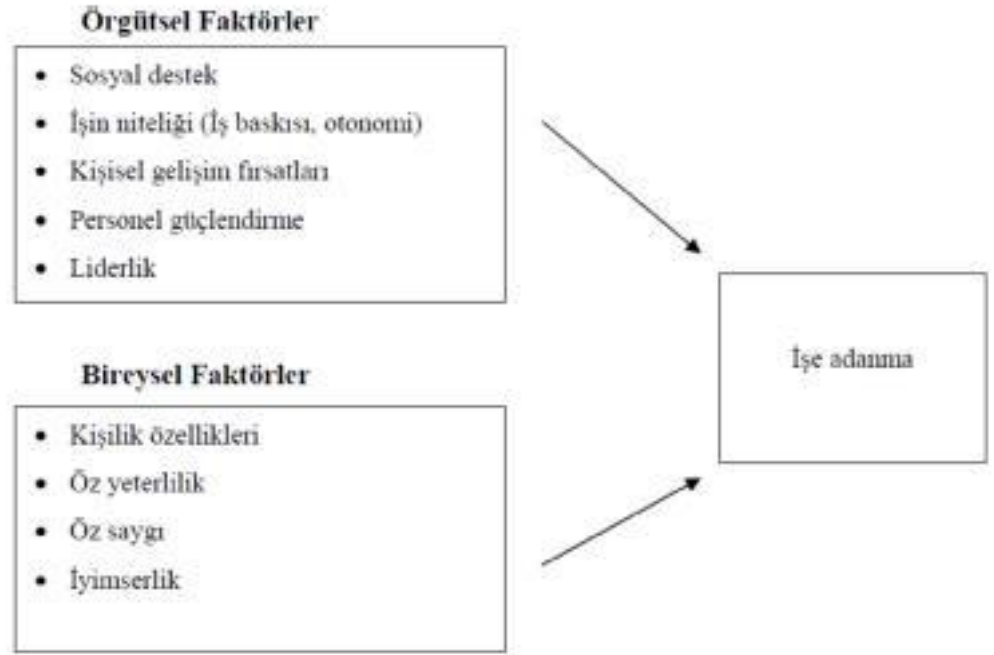
Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün biçimsel ödülü olan ücret sistemleri tarafından doğrudan ve açık bir şekilde tanınmamasına karşın örgütün etkin olarak çalışmasına katkıda bulunan isteğe bağlı davranışlardır (Krishnan vd., 2010: 89). İsteğe bağlı olan bu davranışlar çalışanların görev tanımlarının ötesinde örgütü ve örgütteki diğer üyelere yönelik kişisel tercihleri neticesinde sergilemiş oldukları davranışlardır (Kanten vd., 2008: 32).

Örgütsel vatandaşlık ile işe sarılma kavramları birbirine benzer kavramlar olmalarına karşın aralarında bazı farklılıklar söz konusudur. Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların çalıştıkları örgüte ve mesai arkadaşlarına yönelik isteğe bağlı ve rol ötesi davranışlarına kapsamakta iken işe sarılma ise rol ötesi ve gönüllü davranışların yanı sıra çalışanların rol tanımlı davranışlarını da içine alır (Kular vd., 2008: 4). Başka bir deyişle işe sarılma, rol tanımlı ya da rol ötesi davranışlar olarak beklenilenden daha fazla çaba gösterilmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle de işe sarılmanın örgütsel vatandaşlık davranışlarını da içine alan daha geniş bir kavram olduğu ifade edilmektedir (Dicke, 2007: 10).

2.1.3. İşe Sarılmanın Sağlanmasında Etkili Olan Unsurlar

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda çalışanların işe sarılmalarını sağlama konusunda etkili olan faktörlerin örgütsel ve bireysel faktörler şeklinde iki grupta ele alındığı görülmektedir (Şekil 2.2). Aşağıda bu unsurlar başlıklar halinde kısaca açıklanmıştır.

Şekil 2. 2. İşe adanmanın sağlanmasında etkili olan unsurlar



Kaynak: Rothbard, N. P. ve Patil, S.V. (2011) : “Being There: Work Engagement And Positive Organizational Scholarship”, CAMERON, K.S. ve G.M. SPREITZER (Editörler). The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship içinde, Oxford University Press, New York, 65

2.1.3.1.Örgütsel Faktörler

İşe sarılmanın oluşmasında etkili olan örgütsel faktörler; örgüt amaçlarının başarılmasını sağlayan ve çalışanların gelişimine katkıda bulunan unsurlar olup konuyla ilgili yapılan çalışmalarda işe sarılmanın oluşmasında etkili olan örgütsel faktörler; çalışanlara yöneticileri ya da mesai arkadaşlarınca verilen sosyal destek, işin niteliği, bireysel gelişim imkanları, personel güçlendirme ve liderlik şeklinde sıralanmaktadır (Lu vd., 2011: 102). Bunların yanı sıra çalışanlara sunulan kariyer gelişim imkanları ve örgütün ücret-ödül politikaları da işe sarılma üzerinde etkili

olan diğerk önemli örgütsel unsurlar arasında yer almaktadır (Roberts ve Davenport, 2002: 27-28).

Örgütsel faktörlerin içsel ve dışsal motivasyon aracı olarak rol oynadığı ve işe sarılmanın sağlanmasında son derece etkili olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel faktörler içsel motivasyon aracı olarak çalışanların gelişimlerini ve öğrenmelerini teşvik eder. Buna karşın dışsal motivasyon aracı olarak da değişken çalışma koşullarında çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için gerekli olan çabayı sarf etmelerini sağlar (Wright, 2009: 17).

2.1.3.2. Bireysel Faktörler

Çalışanlarda işe sarılmanın oluşumunda etkili olan bireysel faktörler çalışanların kişilik özelliklerinden ileri gelmekte olup çalışanların örgüt faaliyetlerini başarmalarına katkı sağlar. Bireysel faktörler çalışanların çevrelerini başarılı bir şekilde kontrol edebilme ve etkileyebilme kabiliyetini gösterir. İşe sarılma üzerinde etkili olan bu bireysel faktörler; kişilik özellikleri, öz saygı, öz yeterlilik ve iyimserlik şeklinde ele alınmaktadır. Bireysel faktörler aynı zamanda çalışanların örgütte etkili olmalarına ve yükselme imkanı elde etmelerine katkıda bulunurken işe sarılmalarının sağlanması üzerinde pozitif etkiler yaratmaktadırlar (Karatepe ve Olugbade, 2009: 507).

2.1.4. İşe Sarılmanın Sonuçları

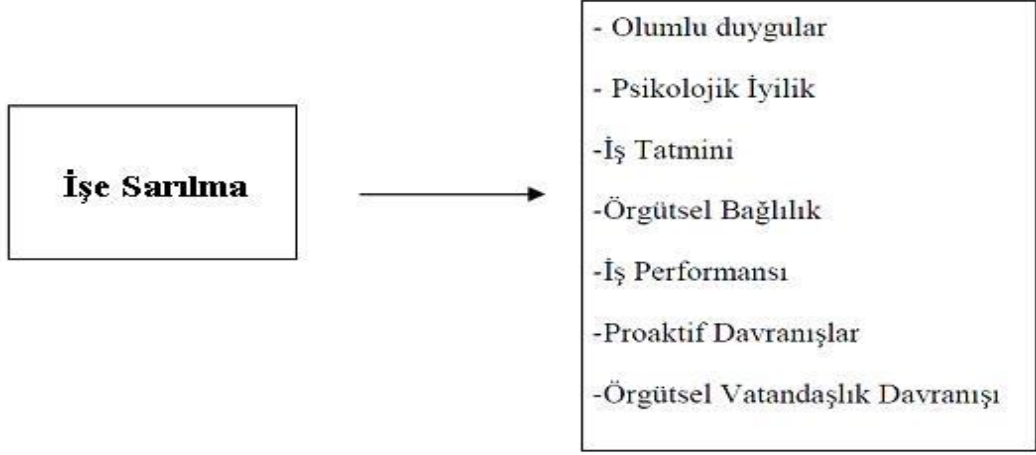
İşe sarılan çalışanlar enerjik ve dinamik bir şekilde kendilerini işe veren ve bu bağlamda da işlerini layıkıyla yapan çalışanlardır. Başka bir deyişle pozitif örgütsel davranışlardan birisi olarak nitelendirilen işe sarılma, çalışanların yapmış oldukları işe yoğunlaşarak işlerine karşı coşkulu ve hevesli olmalarını ifade eden olumlu bir durumdur. Bu durum yalnızca çalışanların sorumluluğunda olan bir durum olarak değerlendirilmemelidir. Günümüzün zorlu rekabet ortamında işe sarılmanın sağlanmasına yönelik olarak örgütlerin son derece önemli roller üstlenmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir (Keser ve Yılmaz, 2009: 104-115). Zira işe sarılma, çalışanların yapmış oldukları işe karşı pozitif tutumlar sergilemesi,

beklentilerin üzerinde performans göstermeleri, örgüt ile özdeşleşmeleri ve örgütsel verimliliğin artırılmasına katkıda bulunmaları gibi pek çok istendik sonuca yol açmaktadır (Armstrong, 2008: 143).

Örgütlerin günün koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve rakipleriyle rekabette başarı elde edebilmeleri yalnızca kalifiye çalışanları temin etmeleri yeterli olmamakta, aynı zamanda kalifiye çalışanların bütün kabiliyetlerini kullanmaları adına onlara gereken imkanların sunulması ve işe sarılmalarının da sağlanması gerekir (Bakker vd., 2010: 1-2).

İşe sarılma kişisel ve örgütsel seviyede pek çok olumlu sonuçlara neden olmaktadır. Bireysel açıdan ele alınacak olursa işe sarılma çalışanlar üzerinde işe karşı tutkulu ve hevesli olma, kendini işe verme gibi pozitif sonuçlara neden olmaktadır. Bu pozitif duygular çalışanların iş kalitesini, iş yapma kabiliyetlerini, işe göstermiş oldukları özenlerini ve yaratıcılıklarını kullanma seviyelerini etkilemek suretiyle de örgüt açıdan olumlu etkilere sahip olmaktadır (Keser ve Yılmaz, 2009: 112). Başka bir deyişle işe sarılmanın çalışanlar üzerinde ortaya çıkardığı bireysel sonuçlar dolaylı olarak örgütsel sonuçlar üzerinde de etkisini göstermektedir. İşe sarılmanın bireysel ve örgütsel açıdan sonuçlarının olumlu olduğunu dair bir görüş birliği söz konusudur (Kular vd., 2008: 6). Bu bağlamda işe sarılmanın sonuçları Şekil 2.3'deki gibi ifade edilebilir.

Şekil 2. 3. İşe sarılmanın sonuçları



Kaynak: Rothbard, N. P. ve Patil, S.V. (2011) : “Being There: Work Engagement And Positive Organizational Scholarship”, CAMERON, K.S. ve G.M. SPREITZER (Editörler). The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship içinde, Oxford University Press, New York, 65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON-KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Latince "movere", İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden türetilmiş olan motivasyon Osmanlıca sözcüklerde ise "sevk eden", "harekete geçiren" anlamlarına gelmektedir. Türkçede ise güdü/saik anlamlarına gelmekte olup "yöneltme", "teşvik etme", "yönlendirme" anlamlarına gelmektedir (Baltaş, 2011).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere insanları harekete geçiren, hareketlerinin yönlerini belirleyen, insanların umutları, düşünceleri, inançları, istek, arzu, ihtiyaç ve korkuları motivasyonu ifade eder (Fındıkçı, 2000: 373). Motivasyon aynı zamanda belirli bir amaca yönelmiş enerjik davranış anlamına gelmekte olup bir ya da birden fazla kişiyi belirli bir yöne doğru sürekli olarak harekete geçirmek amacıyla yapılan çabalar toplamıdır (Erşan ve Sezgin, 1998). Başka bir tanıma göre motivasyon, örgüt amaçlarıyla ilişkili olan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi amacıyla çalışanların güdülenmesi, desteklenmesi ve yönlendirilmesidir (Başer vd., 1998: 152-163).

Diğer bir tanıma göre motivasyon, insanların beklenen ve istenilen yönde hareket etmelerini teşvik eden güdü yahut insanın amaçlarını elde edebilmesi için ona yardımcı olan, performans artırıcı ödüdür (Sergiovanni ve Starratt, 1993: 171).

İnsanların motivasyonlarını artırıcı faaliyetlerin başında ihtiyaçların karşılanması yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle ihtiyaç ve taleplerin karşılanma düzeyine bağlı olarak insanlar motive olmuş olurlar (Hanks, 1999: 152).

Motivasyon üzerinde etkili olan unsurlar içsel ve dışsal unsurlar şeklinde iki grup altında ele alınabilir. İçsel unsurlar denildiği zaman çalışanları içsel faktörler ile kontrol eden, çalışarak kazanılan para ve diğer sosyal faydalar akla gelmektedir. Bu sebepten ötürü çalışanları işin kendisinden motive olurlar. Motivasyon üzerinde

etkili olan bu şekilde faktörler işin doğası ve niteliği ile ilişkilidir. İşin zorlayıcılığı, cezbediciliği, sorumluluk, bağımsız çalışma, işe verilen önem, sahip olunan kabiliyetleri gösterme gibi unsurlar içsel unsurlar arasında yer almaktadır. Motivasyona neden olan dışsal unsurlar da söz konusudur. Dışsal faktörlerin sosyal ve örgütsel boyut şeklinde 2 boyutu mevcuttur. Bunlarda sosyal boyut, çalışma ortamında arkadaş edinme, dayanışma gibi kişiler arası ilişkiler ağını ifade etmekte iken örgütsel boyut ise örgütün motivasyonunu artırmak adına çalışanlara sunulan imkanları ifade eder (Ünsar vd., 2010: 248).

Motivasyon fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarla başlayıp hedefe götüreceği olan davranışın ortaya çıkmasını sağlamak suretiyle kişinin mevcut enerjisini istenilen yönde hareket geçirmesini amaçlar (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 81).

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alındığında işletmelerde performansın en önemli belirleyicilerinin başında motivasyonun geldiği söylenebilir. Motivasyonun doğrudan etkisi gözlemlenemez ve ölçülemez olmakla birlikte davranışlardan anlaşılabilir (Kapusuzoğlu, 2004:24). Örgütsel performansın en önemli belirleyicilerinden birisi olması dolayısıyla motivasyon örgütsel verimliliğin en önemli bileşenleri arasında yer almaktadır. Örgütsel olarak insanların işe başlamaları, üstlenmiş oldukları görevlerini büyük bir şevkle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin tamamı motivasyon içerisinde değerlendirilmektedir (Yapar, 2005: 5).

3.1.1. Motivasyonun Önemi

Motivasyon insanların psikolojik olgunluğa, hızlı harekete erişmesini ve enerjik hale gelmelerini sağlamakta olup bunu elde edememek ise umutsuzluğa, mutsuzluğa ve hayal kırıklığına yol açar. İş, insan hayatının merkezinde yer almakta olup işsiz olan insanlar mutsuzdurlar. Bu sebepten ötürü de insanlar zorunlu olmadıklarında bile çalışma isteği içerisinde dirler. Herhangi bir yerde çalışmayan, işe sahip olmayan insanların psikolojik sağlıkları düşük seviyede olabilir. Bir şeyler üretmediği hissine sahip olan insanlar çabuk yıpranır. Herhangi bir işi olmayanlar çok fazla boş zamana sahiptirler ve bu nedenle de zaman

öldürmek durumunda kalırlar. Zira iş ve boş zaman birbiriyle orantılı olan iki kavramdır. Düşük motivasyon doğal olarak moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve dolayısıyla da psikolojik rahatsızlıklar gibi sağlıksız bir toplum oluşmasına yol açar.

Motivasyon pek çok açıdan önemli olup bu çalışmada motivasyonun çalışanlar, yönetim ve örgütler açısından önemine değineceğiz. Örgütlerin piyasada belirlemiş oldukları hedef ve amaçlara ulaşabilmesi için, çalışanların başarılı olarak ve örgüte katkı sağlayabilmesi için, yönetimin de işlerin belirli bir düzene göre başarıya ulaşabilmesini sağlayabilmesi bakımından motivasyon hayati öneme sahiptir.

3.1.1.1. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışanların motivasyonu işletmelerin önceden belirlenen amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında son derece önem arz etmektedir. Çalışanlardan maksimum düzeyde verim elde etmek için onların motivasyonlarının da üst düzeyde olması gerekir. Bu nedenle de özellikle insan faktörünün öneminin farkına varıldığı günümüz dünyasında işletmeler çalışanların motivasyonlarını artırmaya yönelik yoğun çalışmalar gerçekleştirmektedirler.

Mesai arkadaşlarıyla birlikteliği bulunan, verilen görevlerin ve işlerin üstesinden gelebilen, örgüt ile iç içe olan kişiler sosyal ve psikolojik olarak ihtiyaçlarının bir kısmını karşılamış olan kişilerdir. Bu kişiler bazı motivasyon kuramları bağlamında da daha sonraki gereksinimlerini karşılama hususunda hazır olan kişilerdir. Yüksek motivasyona sahip olan çalışanlar dolayısıyla kariyerlerinde ilerlemeye öncelik vereceklerdir. Kişisel gelişimlerini sürdürerek örgütte daha üst mevkilere çıkmayı isteyecektir ki böylece çalışanlar maddi, sosyal ve psikolojik açıdan kendilerini doğal olarak çok daha iyi hissedeceklerdir (Arısoy, 2007: 64-65).

Motivasyon düzeyinin yüksek olması başarıyı getirmeye ilaveten çalışanların kendilerini her bakımdan iyi hissetmelerini sağlamaktadır. Çalışanların motive olması her açıdan kazanım elde etmelerini sağlamaktadır. Çünkü

motivasyon, çalışanların esas amaçladıkları hedefe ulaşmalarını sağlayacak olan en önemli itici güçtür. İster işletme hedefleri isterse çalışanın kendi bireysel hedefleri bu itici gücün zamanında ve iyi bir şekilde kullanılmasına bağlıdır (Aydın, 2013: 5).

3.1.1.2. İşletmeler Açısından Önemi

Günümüz zorlu rekabet ortamında faaliyette bulunan tüm örgütler çeşitli hedeflere sahiptirler. Örgütler bu hedeflere ulaşabilmek için çeşitli stratejiler belirleyip bu stratejilere göre hareket ederler. İşletmelerin önceden belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşabilmeleri, çalışanların ve yöneticilerin her daim aktif halde olmalarını sağlamak için motive edilmeleriyle mümkündür. Çalışanlar örgüt hedeflerine ulaşılabilmesi bakımından isteksiz bir ruh hali içerisinde olurlarsa bu durumda etkinlik ve verimlilikten de söz edilmesi mümkün değildir. Örgütlerde etkili bir motivasyon verilen emirlerin en hızlı ve uygun şekilde yerine getirilmesini sağlamanın yanı sıra görevlerin de doğru bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunur. Bir insanın zamanını veya fiziksel varlığı satın alınabilir fakat kişinin bağlılığı, güvenilirliği ve ruhsal olarak kendisi satın alınamaz. Üst düzey motivasyonun varlığı ve bunun iş ortamında ideal olarak uygulanması halinde önceden belirlenen amaç ve hedeflere de ulaşılabilir (Sarıkurt, 2007: 8). Çalışanların motive edilmesi, işletmeye karşı bağlılıklarını da artırmaktadır ki bu bağlılık da kuvvetlendikçe doğal olarak çalışanların verimi ve etkinliği de artmakta, bunun yanı sıra örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye daha yakın olur (Aydın, 2013: 8).

İşletmelerde motivasyon ile hedeflenen hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel, 2010: 623):

- Kalifiye elemanların örgüt bünyesinde kalmalarının sağlanması
- Çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarının sağlanması
- Çalışanların örgütteki başarılarını artırmaları

3.1.2. Motivasyon Kuramları

Motivasyon üzerine çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar tarafından pek çok motivasyon kuramı geliştirilmiş olup bunlardan literatürde en yaygın olarak kullanılanları aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir.

3.1.2.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları içerisinde yer alan kuramlar kişinin içerisinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranmaya sevk eden faktörleri anlamaya odaklanmışlardır. Bunun arkasında yatan varsayım ise şu şekildedir; "eğer yönetici çalışanı belirli şekillerde davranmaya iten bu faktörlerin farkına varabilir ve kavrayabilirlerse bu faktörlere hitap ederek çalışanlarını çok daha iyi yönetebilir". Diğer bir ifadeyle onları örgütün önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmaya sevk edebilir (Koçel, 2001: 510-511). Kapsam kuramları içerisinde 4 adet motivasyon kuramı söz konusu olup bunlar aşağıda başlıklar halinde kısaca açıklanmıştır.

3.1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Bilimsel olarak insan ihtiyaçlarını ilk kez inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan kişi Amerikalı düşünür Abraham Maslow'dur. Maslow insanların neden çeşitli kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabul ettiklerini ve başkalarından gelen emirlere itaat ederek bu emirler doğrultusunda hareket ettiklerini araştırmıştır. Yapmış olduğu araştırmalar neticesinde de insanların biyolojik, psikolojik ve sosyal varlık olarak bazı gereksinimlerinin olduğunu ve sergiledikleri davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme istek ve arzusunun olduğunu bildirmiştir (Eren, 2010). Maslow'un temel varsayımları aşağıdaki gibidir:

- İnsanları harekete geçiren veya sergiledikleri davranışları etkileyen gereksinimler, ihtiyaçlar tatmin edilemeyen gereksinimler ve ihtiyaçlar olup bunların davranışa bir etkisi bulunmaz.

- Yukarıda belirtilen ihtiyaçlar önem derecesine göre aşığıdan yukarıya doğru bir hiyerarşı şeklinde sıralanmıştır.
- İnsanın bir basamaktaki ihtiyaçı ancak ve ancak daha alt basamaktaki ihtiyaçının belirli bir düzeye kadar tatmin edilmesi durumunda ortaya çıkar (Büyükyavuz, 2015)

Maslow tarafından öne sürülen bu yaklaşım yöneticiler bakımından şu manaya gelir; şayet yönetici personelin hangi ihtiyaçını tatmin etmek istediğini anlayabilirse o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı tesis etmek suretiyle onların belirli doğrultuda davranmalarını da sağlayabilir (Koçel, 2001: 511).

Maslow tarafından geliştirilen hiyerarşik model 5 sınıflandırmadan meydana gelmekte olup birinci grup en alt seviyedeki ihtiyaçları içerir. Bu ihtiyaçların meydana getirmiş olduğu hiyerarşı aşığıdaki gibi sıralanabilir (Seyfikli, 2007: 93):

- a) **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Açlık, susuzluk, uyku, hava, cinsellik vb.
- b) **Güvenlik İhtiyaçları:** Tehlikeden uzak durma ve emeklilik gibi insanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan ihtiyaçlar
- c) **Sevgi ve Aidiyet İhtiyaçı:** Birlik oluşturma, arkadaşlık ve dostluk kurma gibi çoğunlukla duygusal nitelik arz eden ihtiyaçlar
- d) **Saygı İhtiyaçları:** İnsanların kendilerine duymuş oldukları güven, başarı, bağımsızlık gibi ihtiyaçları ve başkalarının saygısı olarak prestij, statü gibi ihtiyaçlardır.
- e) **Kendini Tanımlayabilme İhtiyaçı:** Sahip olduğu kabiliyetlerini gerçekleştirme ve kendini geliştirme gereksinimleri ihtiyaçlarıdır.

3.1.2.1.2. ERG Kuramı

Clayton Alderfer'in Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"nı basit hale getirerek geliştirdiği motivasyon kuramıdır. Maslow tarafından geliştirilen kurama göre ihtiyaç sıralama ERG Kuramı'nda daha basit olmakla beraber Maslow'un sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması söz konusudur. İlke olarak her iki kuram da aynıdır. Öncelikli olarak alt basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst basamakta yer alan ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 2001: 516). ERG Kuramı'nın 3 kategori ihtiyacı aşağıdaki gibidir (Eren, 2010: 506):

- 1. Var Olma İhtiyacı:** Kişinin fiziki olarak yaşamını, neslini sürdürmesi, bunun için her tür tehlikeden kaçınarak güvence altında olmasını ifade eder.
- 2. İlişkisel İhtiyaçlar:** İnsanların başkalarıyla hem iş ortamında hem de diğer ortamlarda iyi ilişkiler kurmalarına ve bu ilişkileri sürdürmelerine ilişkin ihtiyaçlardır.
- 3. Gelişme ya da Büyüme İhtiyaçları:** İnsanların sahip oldukları potansiyellerini geliştirme, kişisel gelişim ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkin ihtiyaçlardır.

ERG Kuramı insanların ihtiyaçlarını tatmin etme kabiliyetlerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da, üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini ileri sürmektedir (Koçel, 2001: 506).

3.1.2.1.3. Herzberg'in Çift Etken Kuramı

F. Herzberg ve arkadaşları tarafından 1960'larda ileri sürülen "Çift Etken Kuramı" aynı zamanda "İki Faktör Kuramı", "İkili Faktör Kuramı" veya "Herzberg Kuramı" olarak da adlandırılmaktadır (Seyfikli, 2007: 105).

Herzberg ve arkadaşları Mausner, Snyder üniversite öğrencilerinin yardımlarını da kullanarak gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarda güdülemede Herzberg Modelri olarak bilinen "Çift Etken Kuramı"nı geliştirmişlerdir (Eren,

2010). Çift Etken Kuramı'nın varsayımlarına göre işyerine çalışanların kötümsele olmasına nedne olan ve onların işten ayrılmalarına, doyumsuzluklarına yol açan hijyenik faktörler ile işyerinde çalışanları mutlu hale getiren, onları işyerine bağlayan özendirici veya doyum sağlayan faktörlerin birbirinden ayrılması gerekir. Zira çalışma ortamında bazı faktörlerin varlığı doyuma katkı sağlar. Ancak bunların olmaması nötr bir duruma yol açmaktadır ki bu da doyumsuzluğa neden olmaktadır. Aksine, belirli faktörlerin olmaması çalışanları kötümser yapıp doyumsuzluğa sebebiyet vermektedir. Fakat bunların varlığı güdülememekte, diğer bir ifadeyle çalışanlar yalnızca bunlara sahip olmakla tatmin olamamaktadırlar (Koçel, 2001: 517). Çalışanları kötümser kılan ve onların yapmış oldukları işten bezmelerine yol açan bu faktörler "hijyen faktörleri" olarak adlandırılmaktadır. Herzberg'in bunları hijyen faktörleri olarak adlandırılmasını sebebi, bu faktörlerin çalışanları çalıştıkları yerden uzaklaştıran, koparan ve ayıran faktörler olmasından ileri gelir. Bu faktörlerin olmaması çalışanların devamlı çalışmasını zedelemektedir (Eren, 2010: 509-510). Herzberg bunun üzerine bu kavram ve terimleri iki grup altında toplamıştır. Birinci grup "motive edici faktörler" grubu olup bu grup işin kendisini, sorumluluk, ilerleme olanakları, başarıma, statü, tanınma gibi faktörleri içine alır. Belirtilen bu faktörlerin mevcudiyeti kişiye kişisel başarı duygusu verdiğinden kişinin motive olmasını sağlayacaktır. İkinci grup faktörler ise "hijyen faktörleri" olarak adlandırılmaktadır. Maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörleri içine almakta olan bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği bulunmamaktadır. Fakat bu faktörlerin olmaması durumunda da kişi motive olmayacaktır. Hijyen faktörlerinin olması kişinin motive olabileceği minimal koşulları sağlayacaktır. Fakat motivasyonun olabilmesi motive edici faktörlerin varlığına bağlıdır (Koçel, 2001: 517). Doyumsuzluk faktörleri ise işin dışsal niteliğinden, diğer bir ifadeyle işin çevresinden kaynaklı faktörler olup bunlar da hijyen faktörleridir. Doyumsuzluk faktörleri; işletme politikaları, ücretler, çalışma koşulları, denetim ve insan ilişkilerini içine almaktadır (Seyfikli, 2007: 106).

3.1.2.1.4. İhtiyaç Kuramı

David I McClellan (1961) insan ihtiyaçlarını "başarı", "bağlılık" ve "güçlülük" ihtiyaçları olmak üzere üçe ayırmış olup bu ihtiyaçlar akademik

yaşamda, iş yaşamında, kişiler arası ilişkilerde ve yaşam tarzında insanları etkileyecektir. Çalışanların istekleri, hedefleri, amaçları temel motive edici unsurlardır. Güdüler içerisinde kişiyi ve toplumu etkileyen en önemli unsurun başarı güdüsü olduğu ifade edilmekte olup bu bağlamda kişi hangi seviyede başarılı olmak istiyorsa bir yandan da başarısız olma korkusu hissedecektir ki bu durum onun hareket geçmesini engelleyecektir. Bu nedenle kişi korkusunu yendiği ölçüde başarılı olacaktır. Başarılı olma isteği başkaları için değil kişinin kendisini tatmini içindir. Güçlü olma ihtiyacı kişinin çevresine hakim olma isteğinin bir ürünü olduğundan insanlar çok sayıda risk almak suretiyle başkalarıyla çatışmaya girmekten çekinmezler (Öztay, 2006: 27).

Yakın ilişki güdüsüne sahip olan insan sık sık sosyal ortamlarda bulunmak suretiyle sosyal ilişkiler kurmaya çabalayacak, dolayısıyla da başkalarıyla pozitif duygusal ilişkiler kurma eğiliminde olacaktır. McClellan, doğuştan gelen güdülerden çok daha sonrada öğrenilen güdüler üzerine çalışmalar gerçekleştirmiştir. Kişi, ulaşılması zor olan hedeflere ulaşma, herkesten farklı ve fazla başarı elde etme, kendini ifade etme ihtiyacıyla yeni bilgi ve beceriler kazanmaya uğraşır, kendini yenilemeye çabalayarak başarıma ihtiyacıyla hareket eder. Bazı çalışanları statü kazanma, başkalarını yönetme, sahip olduğu gücü, konumunu koruma güdüsüyle hareket eder (Bostancı, 2007: 17-18).

3.1.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramlarının ağırlık noktası insanların hangi amaçlar tarafından ve nasıl tatmin edildikleridir. Diğer bir ifadeyle belirli davranışları sergileyen kişinin bunları tekrarlaması nasıl sağlanabilir sorusu bu kuramların yanıt aradığı temel sorudur. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar insanları davranışa iten faktörlerden yalnızca biri olup içsel olan bu faktörlere ilaveten çok sayıda dışsal faktörler de insan davranışı ve tatmininde etkilidir.

3.1.2.2.1. Locke'nin Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilmiş olan Amaç Kuramı'na göre insanların belirlemiş olduğu amaçlar onların motivasyon düzeylerini belirler. Ulaşılmazı güç olan amaçlar belirleyenler elde edilmesi son derece kolay amaçlar belirleyenlere kıyasla çok daha yüksek performans sergileyecek ve dolayısıyla da daha fazla motive olacaktır. Amaç Kuramı'nın temel fikri, insanların kendileri için belirlemiş oldukları amaçların ulaşılabilirlik düzeyidir. Bu kurama göre çalışanların gerçek performanslarıyla beklenen performansları arasındaki tutarsızlığın bir fonksiyonu olarak görülmelidir. Çalışanlar amaçlarına ulaşabiliyor ise veya üst düzey performans sergileyebiliyorlar ise doyum, amaçlarına ulaşamıyorlar ise ya da düşük performansla çalışıyorlarsa doyumsuzluk ortaya çıkacaktır. Çalışanların amaç olarak belirledikleri, işlerinden öncelikli olarak istedikleri beklenti ve arzularıdır (Ergenç, 1992: 310).

Amaç Kuramı, amaçların nitelikleri üzerinde durmakta olup işyeri başarılarını, işyerinde motive olmayı tam olarak amaçların özelliklerine bağlamaktadır. Amaçların motivasyondaki rolleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Eren, 2010: 378):

- Kişi tarafından belirlenen amacın açık ve net olması iş başarılarının artmasını sağlar
- Kişi tarafından belirlenen amaçların kolaylıkla başarılamayacak amaçlar olması onun işyerinde daha hırslı ve istekli çalışmasını gerektirecek ve böylelikle de başarılarını artıracaktır
- Kişisel amaçların örgütsel amaçlar ve ortam ile çalışma düzeyidir.

3.1.2.2.2. Skinner'in Pekiştirme Kuramı

Edimsel şartlanma davranışın sonuçları ile kontrol edilmekte olup edimsel davranış ile sonuçları arasındaki ilişki "pekiştirme olasılığı" olarak adlandırılır (Tarık, 2004: 35-39). Pekiştirme Kuramı, Amaç Kuramı'na karşıt bir kuramdır. Amaç Kuramı, kişinin hedeflerinin onun davranışlarını belirlediğini ileri süren

bilişsel bir yaklaşım iken Pekiştirme Kuramı ise davranışçı bir yaklaşım olup davranışları pekiştirmenin şekillendirdiğini ileri sürer. Pekiştirme Kuramı'nı destekleyen teorisyenler davranışı çevrenin neden olduğu bir sonuç olarak görmektedirler. Teori, kişinin iç durumunu dikkate almaz ve kişi bir davranışı gerçekleştirdikten sonra o kişiye ne olduğuna odaklanır. Davranışı neyin kontrol ettiğine ilişkin kuvvetli bir analiz sağlar ve bu sebepten ötürü de motivasyon teorileri kapsamında ele alınırlar. İstenilen davranışların ortaya çıkma ihtimalini artıran tüm uyarıcılar pekiştireç olarak adlandırılır. Kendiliğinden ortaya çıkmayan bir davranışın pekiştireçlerle gerçekleştirilmesi Pekiştirme Kuramı'nın temelini teşkil eder. Ödüllendirilen davranışlar yinelenir, aksi halde terk edilir. Etki yarasından hareketle belirli bir ödüle erişen edim pekişir ve aynı koşullarda ortaya çıkma olasılığı da artar. Teoriye göre pekiştireçler aşağıdaki gibidir (Aşan, 2001: 233):

- **Olumlu Pekiştireçler:** Bu tür pekiştireçler verildiğinde istenilen davranışların ortaya çıkma ihtimali de artar. Bu pekiştireçler ödül ile eş anlamlı olarak kullanılabilir ve insanın ihtiyaçlarına bağlı olarak para, övgü ve statü gibi ödüller olabilir.
- **Olumsuz Pekiştireçler:** Olumsuz pekiştireçler ortadan kaldırıldığında veya verilmediğinde istenilen davranışların ortaya çıkma ihtimali artar.
- **Cezalandırma:** Olumsuz pekiştireçten farklı bir kavram olan ceza, istenmeyen davranışın yapılması halinde verilir. Buna karşın olumsuz pekiştireç ise istenilen davranış yapıldığında ortadan kaldırılır.
- **Kayıtsız Kalma:** Öğrenilen davranışın ileride tekrarlanması için pekiştirilmesi gerekir. Kayıtsız kalınan, görmezden gelinen davranışlar ise belirli bir süre sonra son bulur.

3.1.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams tarafından 1963 yılında geliştirilmiş olan Eşitlik Kuramı'na göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma düzeyi çalışılan ortamla ilgili olarak algılanan eşitlik yahut eşitsizliklerle ilişkilidir. Adams'a göre kişi kendisinin göstermiş

olduğu çaba ve bunun karşılığında elde etmiş olduğu sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği çaba ve elde ettiği sonuçlar ile mukayese eder. Bu mukayese genel olarak kişinin göstermiş olduğu çaba ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması şeklindedir (Koçel, 2001: 524). Çalışanlar iş yerinde elde etmiş oldukları çıktılarını, o işe katkılarıyla yani girdileriyle ilişkili olarak algırlarlar. Daha sonra ise kendi girdi-çıkıtı oranlarını diğer çalışanlarıkiyle mukayese ederler. Karşılaştırma oranlarındaki çıktılar maaş, ücret, ikramiye, sorumluluk artışı, terfi, statü, iş güvenliği gibi pek çok farklı şekilde olabilir. Karşılaştırma oranlarındaki girdiler ise; işi başarmak adına gösterilen çaba, zeka, bilgi, deneyim, örgütsel konum, eğitim gibi pek çok farklı şekillerde olabilir. Yapmış olduğu mukayese sonucunda dengenin aleyhine bozulduğunu gören çalışan bu doyumsuzluğunun neden olduğu baskıdan kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, bunda başarı elde edememesi durumunda da işletmeye sunmuş olduğu girdi ve değerlerin miktarını düşürecektir. Kişi kendi oranının diğerlerinkinden fazla olduğunu algıladığında her ne kadar bencil bir tavır sergilese de belirli bir huzursuzluk hissine sahip olacak veya mutlaka haksızlığa uğradığını fark edecek olan mesai arkadaşlarını kıskançlık ve baskılarından bunalacaktır (eren, 2010).

3.1.2.2.4. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom tarafından geliştirilmiş olan Beklenti Kuramı'na göre kişinin bir sonuç için istekli olması ve bu doğrultuda göstereceği çabayla sonuca ulaşacağı beklentisi onu sonuca ulaşmaya yönlendirecektir ki bu da doyumunu beraberinde getirecektir. Kazanılan ödüller beklenilenin altında olursa doyumsuzluk ortaya çıkacaktır (Büyükyavuz, 2015).

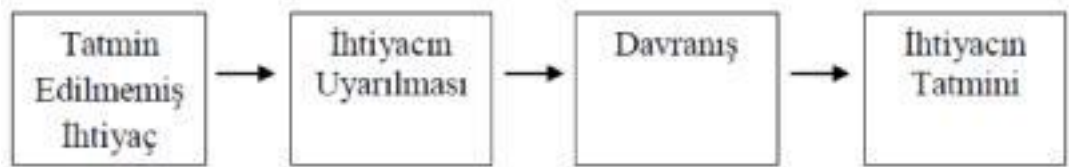
Vroom'un Beklenti Kuramı, motivasyonu dağlayan bilişsel durumlar üzerinde yoğunlaşarak ödüllerin davranışlara nasıl yön vereceğini açıklamaya çalışmaktadır. Beklenti Kuramı temel olarak insanın davranışının kendisine ödül ya da istediği bir çıktı olarak geri döneceğine inanması durumunda motive olacağını ileri sürmektedir. Sergilenen davranış sonucunda herhangi bir ödül elde etmemesi durumunda ise kişi o davranışı göstermeme konusunda motive olmaktadır. Beklenti Kuramı'nın temel varsayımına göre yalnızca istekler ve ihtiyaçlar değil sosyal çevre

de davranışın bir fonksiyonudur. Daha doğrusu kişinin çevresini algılaması ve davranışlarının şekli, davranışların temelindeki en önemli unsurlardır (Keser, 2006: 37-38).

3.1.3. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci ihtiyaçlarla başlar. Kişi bu ihtiyaçları gidermeyi amaçlamakta olup bu amaçlara paralel olarak harekete geçer ve bu hareket neticesinde bir davranış ortaya çıkar. Ortaya çıkan sonuca göre ihtiyaç karşılanmışsa süreç tamamlanmış olur. Aksi durumda eksiklikler tekrar gözden geçirilmek suretiyle yeni bir sürece geçilir. Yöneticiler, çalışanların motivasyonlarını artırmak için pek çok çalışma yapmaktadırlar ki yapılan bu çalışmaların tamamı "motivasyon süreci" olarak adlandırılır (Türko, 1973: 74). Motivasyon sürecinde başarılı olabilmek için insanlara gerekli değer verilmesi ve insan merkezli bir yönetim düşüncesinin hakim olması gerekir. Bu bağlamda çalışanlarını çok iyi tanıyan, onların beklentilerini, hedeflerini ve ihtiyaçlarını çok iyi bilen yönetim anlayışı beraberinde saygı ve güveni getirir (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 81-82). Motivasyon süreci Şekil 3.1'deki gibi şematize edilebilir.

Şekil 3. 1. Motivasyon süreci



Kaynak: Can H., Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S., (2009): İnsan Kaynakları Yönetimi: kamu ve Özel Kesimde (6. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi, 362

3.2. LİDERLİK VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ

Liderlik insanların hareketleri ya da davranışlarını etkileme sanatı olup lider kendi has isteklerini kişilere kabul ve itaat duygusu ile kabul ettirir. Liderlik özelliklerinin bazıları doğuştan gelmesine karşın bazıları ise daha sonra edinilmektedir. Bu özelliklere ilaveten liderlerde motive edici özellikler de

bulunmak zorundadır. Zira motivasyonun çalışanların örgütsel amaçlara uyum seviyesini artırırken iş tatmini oluşması gibi son derece önemli yararları söz konusudur (Ünlü vd., 2013: 105).

Üst düzey bir motivasyon örgütteki çalışanları işbirliğine dayalı çalışma ruhuna katkıda bulunmaktadır. Örgütlerin önceden belirlenen misyonlarının gerçekleştirilmesinde motivasyon en önemli unsurlar arasında yer alır. Çalışanların motive edilmesi örgüt verimliliğini ve başarısını artırır (Serinkan, 2008: 163). Liderin, örgüt amaçları çevresinde bir araya gelen ve kişisel özellikleri olan çalışanlara baskı altında kalmamaları ve liderin dayatması olmaksızın hareketlerini özgür bir şekilde yapabilme ve düşünme durumu sağlayabilmelidir (Bolat vd., 2008: 170). Lider tarafından tesis edilen baskıcı olmayan bir ortamın çalışanları motive etmesi son derece yüksek bir ihtimaldir. Lider, çalışanları beklenen performansı sergilemeleri hususunda pozitif yönde teşvik edebilme potansiyelinde olmalıdır (Sezici, 2008: 169).

Liderin başarısı öncelikli olarak örgütün insan kaynağının motive olmasına bağlı olup bunu gerçekleştirebilmesi için ise öncelikli olarak motivasyon kavramının ne olduğunu ve özelliklerini çok iyi bilmelidir. Bunun için lider örgütün insan kaynağının kişisel özelliklerinin yanı sıra işle ilgili özelliklerinin çevresel özellikleri ve çalışanların davranışını nasıl etkilediğini düzenli bir şekilde analiz etmeli, motivasyonla ilgili ortaya çıkan dinamik bir içsel durum olduğunu ve kişilerin motivasyonunun belli değişimlerden etkilendiğinin farkında olmalıdır (Wiley, 1997: 263).

Çalışanların hedeflerinden sapmamaları, morallerini üst düzeyde tutmaları, çalışma şevklerini yitirmemeleri ve örgüte beklenen katkıyı verebilmeleri yönetim tarafından gerçekleştirilebilecek etkin bir liderlik ile mümkündür. Lider öncelikli olarak takipçilerinin arkasında durmalı ve onlara bunu hissettirerek onları motive etmeli ve böylelikle de verimliliklerini artırmak suretiyle çalışma kültürüne katkıda bulunmalıdırlar (Ünlü vd., 2013: 111).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı liderlik özelliklerinin çalışanların işe sarılma ve motivasyonları üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir.

4.2. YÖNTEM

4.2.1. Evren ve Örneklem

Yapılan çalışmaya Trabzon ilindeki Vodafone mağazalarında çalışanlar dahil edilmiştir. Bu bağlamda çalışma popülasyonunu temsil edecek 100 kişiden veriler elde edilmiştir.

4.2.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket 4 kısımdan meydana gelmektedir. Anketin ilk kısmında katılımcıların çeşitli demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise katılımcıların çalıştıkları kurumdaki liderlerin liderlik özelliklerine ilişkin algulamalarını tespit etmek amacıyla Bass ve Avolio tarafından geliştirilmiş olan Çok Faktörlü Liderlik Tarzları Ölçeği yer almaktadır. Bu ölçek "dönüşümcü liderlik", "işlemsel liderlik" ve "serbest bırakıcı liderlik" şeklinde 3 altboyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki sorular 5'li Likert tipindeki sorulardan (36 adet soru) oluşmakta olup sorular 1-5 arasında puanlanmıştır. Anketin üçüncü bölümünde katılımcıların işe sarılma düzeylerini tespit etmek için Utrecht İşe Sarılma Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Schaufeli vd., (2006) tarafından geliştirilen, Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan 17 maddeden oluşan bir ölçektir. Ölçek "işe istek duyma", "işe adanma" ve "işe yoğunlaşma" olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki sorular 5'li Likert tipinde sorular olup 1-5

arasında puanlanmaktadır. Anketin 4. bölümünde ise katılımcıların motivasyon düzeylerini tespit etmek için Büyükyavuz (2015) tarafından kullanılmış olan "Çalışanların Motivasyon Ölçeği" yer almaktadır. Bu ölçek 5'li Likert tipindeki 18 sorudan meydana gelmekte olup her bir soru 1-5 arasında puanlanmıştır.

4.2.3. Verilerin Analizi

Araştırma neticesinde elde edilen verilerin analizi SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılarak yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama, standart sapma ve yüzde dağılımlar verilmiştir. Parametrik olan ikili değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda bağımsız değişkenler t testi, parametrik olmayan ikili değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda Mann Whitney U testi, çoklu değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda ise tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar %95 ($p < 0.05$) anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

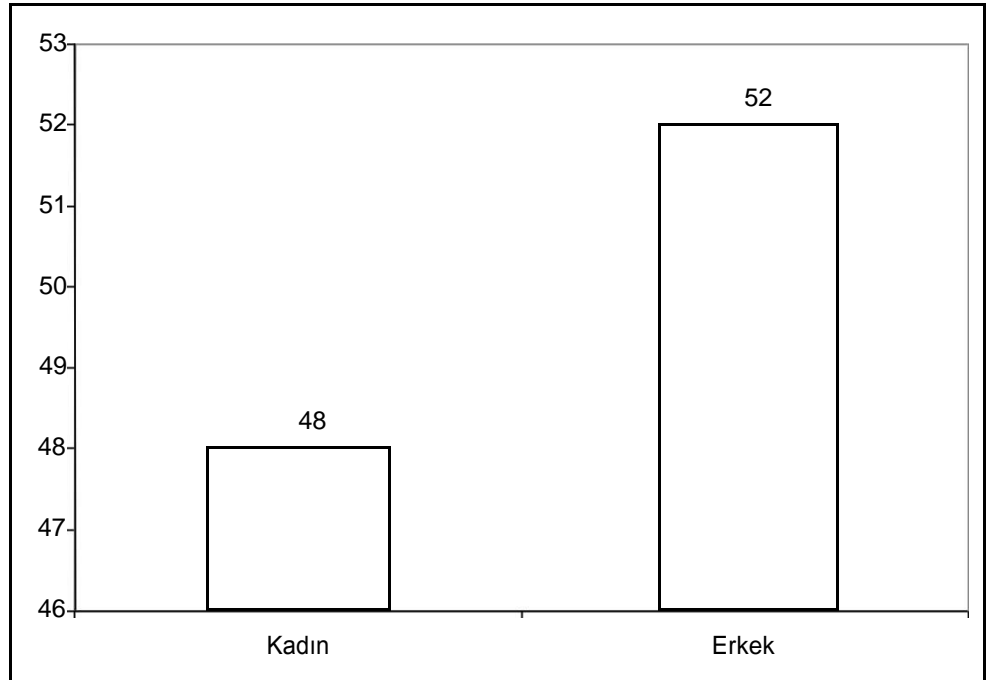
Bu bölümde çalışmadan elde edilen verilerin analizi neticesinde elde edilen bulgular tablolar halinde verilmiştir.

5.1. DEMOGRAFİK BULGULAR

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 5. 1. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı

		n	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	48	48.0
	Erkek	52	52.0
	Toplam	100	100.0



Çalışmaya dahil edilen çalışanlardan 48'i (%48) kadın iken geri kalan 52'si (%52) ise erkekti (Tablo 5.1).

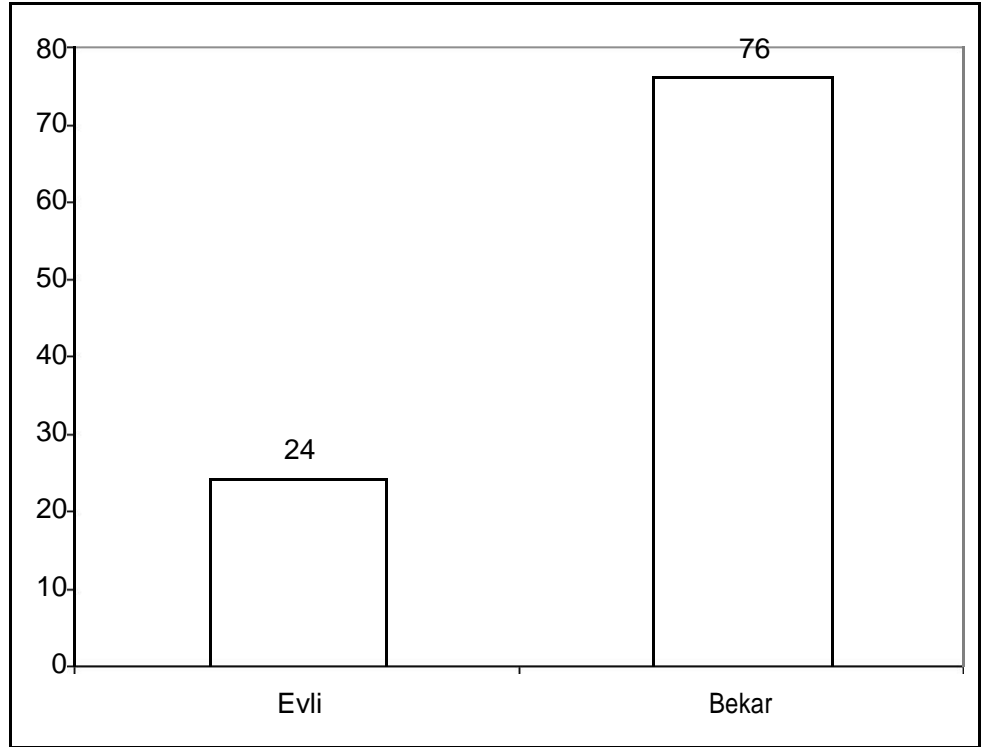
Tablo 5. 2. Katılımcıların yaş ortalaması

	N	Min imum	Mak simum	Ort .	Ss (±)
Yaş	100	18. 00	34.0 0	24. 15	3.30

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların yaşları 18-34 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 24.15 ± 3.30 olarak hesaplanmıştır (Tablo 5.2).

Tablo 5. 3. Katılımcıların medeni durumuna göre dağılımı

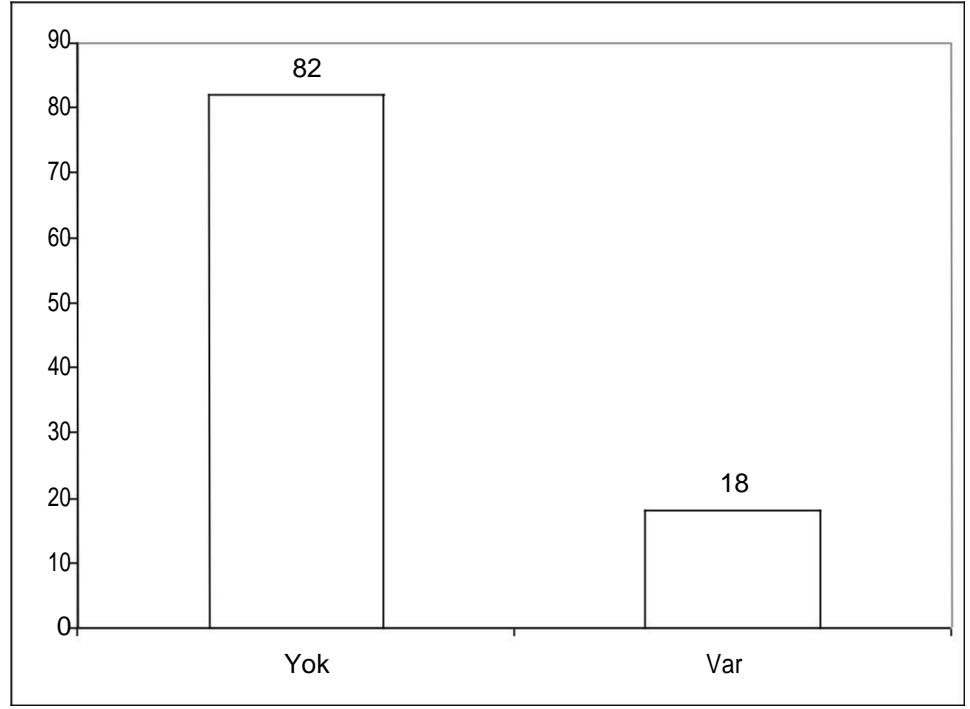
		n	Yüzde (%)
Mede ni Durum	Evli	24	24.0
	Bekar	76	76.0
	Toplam	100	100.0



Çalışmaya dahil edilen katılımcılardan 24'ü (%24) evli iken geri kalan 76'sı (%76) ise bekar (Tablo 5.3).

Tablo 5. 4. Katılımcıların çocuk sahibi olup olmama durumuna göre dağılımı

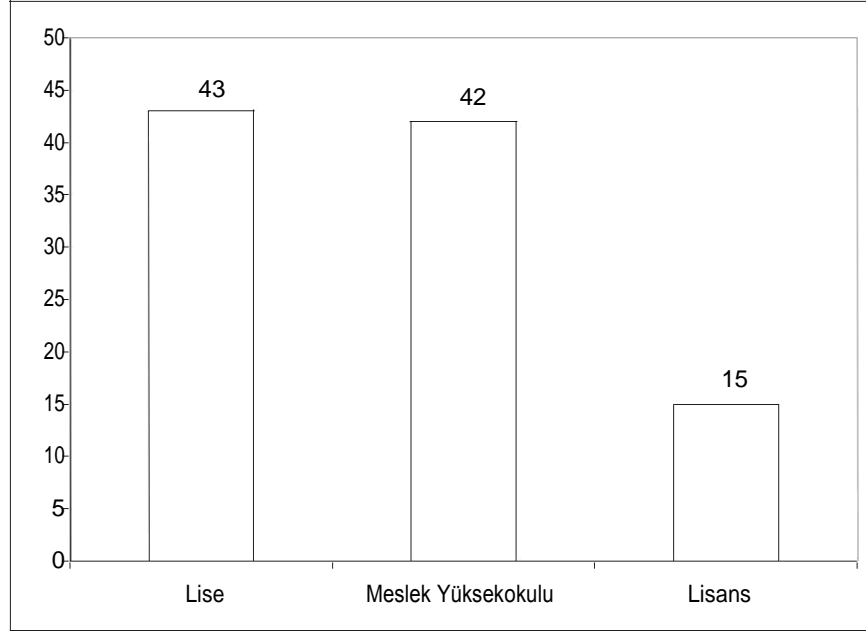
		n	Yüzde (%)
Çocu k	Yok	82	82.0
	Var	18	18.0
	Toplam	100	100.0



Çalışmaya dahil edilen katılımcılardan yalnızca 18'inin (%18) çocuğu var iken geri kalan 82'sinin (%82) ise çocuğu yoktu (Tablo 5.4).

Tablo 5. 5. Katılımcıların en son bitirdikleri eğitime göre dağılımı

		N	Yüzde (%)
En Son Bitirilen Eğitim	Lise	43	43.0
	Meslek Yüksekokulu	42	42.0
	Lisans	15	15.0
	Toplam	100	100.0



Çalışmaya dahil edilen katılımcılardan 43'ü (%43) lise, 42'si (%42) meslek yüksekokulu ve 15'i de (%15) lisans mezunuydu (Tablo 5.5).

Tablo 5. 6. Katılımcıların ortalama iş tecrübesi

	N	Min imum	Mak simum	Ort.	Ss (±)
Toplam tecrübe	100	1.00	17.00	3.20	2.75

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların iş tecrübesi 1-17 yıl arasında değişmekte olup ortalama iş tecrübesi ise 3.20 ± 2.75 olarak hesaplanmıştır (Tablo 5.6).

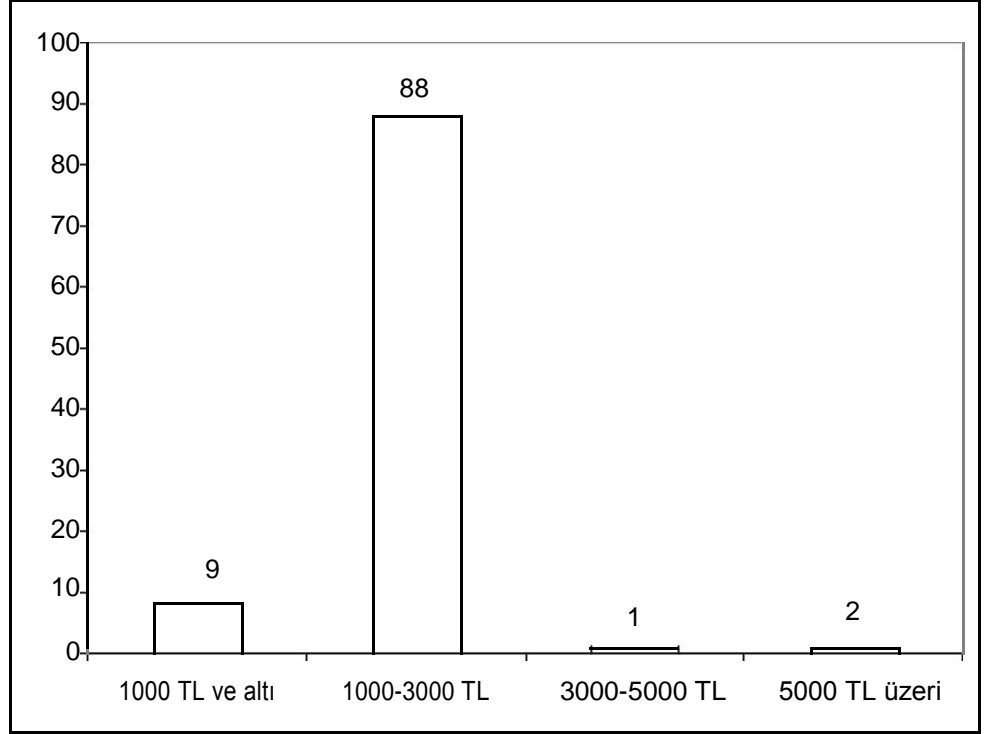
Tablo 5. 7. Katılımcıların mevcut kurumdaki ortalama iş tecrübesi

	N	Min imum	Mak simum	Ort.	Ss (±)
Mevcut Kurumdaki Tecrübe	100	1.00	7.00	1.76	1.20

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların mevcut kurumdaki iş tecrübeleri 1-7 yıl arasında değişmekte olup mevcut kurumdaki ortalama çalışma süresi ise 1.76 ± 1.20 olarak hesaplanmıştır (Tablo 5.7).

Tablo 5. 8. Katılımcıların aylık gelirine göre dağılımı

		N	Yüzde (%)
Net Gelir	1000 TL ve altı	9	9.0
	1000-3000 TL	88	88.0
	3000-5000 TL	1	1.0
	5000 TL üzeri	2	2.0
	Toplam	100	100.0



Çalışmaya dahil edilen katılımcılardan 88'inin (%88) aylık net geliri 1000-3000 TL arasında iken 9'unun (%9) 1000 TL ve altında, 1'inin (%1) 3000-5000 TL arasında ve 2'sinin de (%2) 5000 TL üzerindedir (Tablo 5.8).

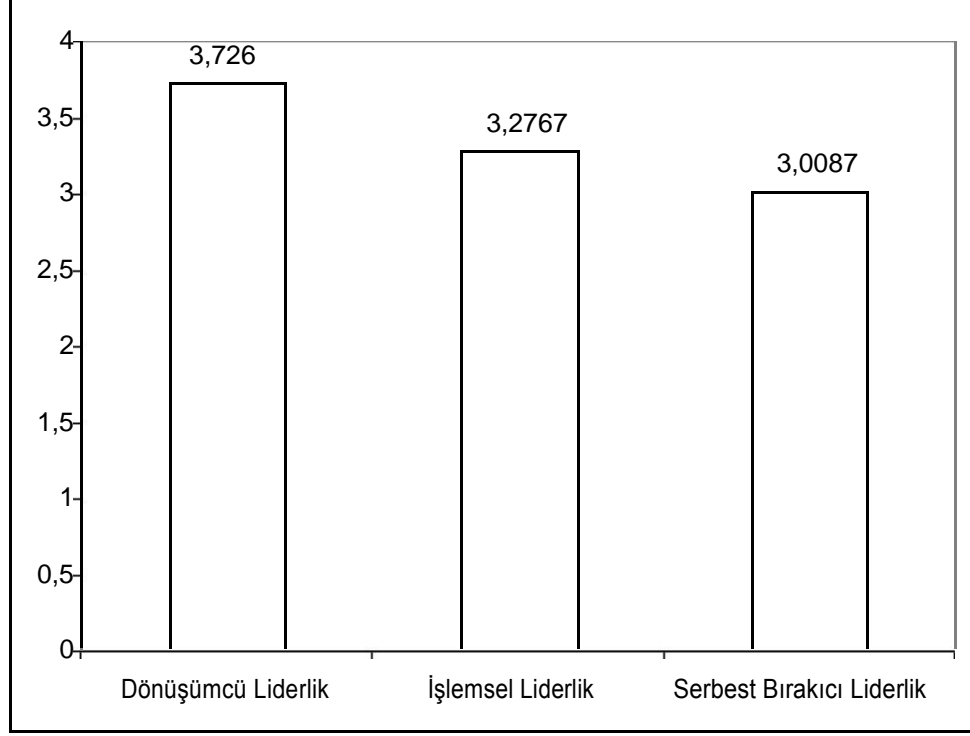
5.2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların çalıştıkları kurumdaki liderlerin özelliklerine ilişkin algılamalarını tespit etmek amacıyla uygulanan ölçekten edilen verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Çalışmada kullanılan liderlik ölçeği 3 altboyuttan oluşmakta olup bu boyutlardan elde edilen ortalama puanlar Tablo 5.9'da görülmektedir.

Tablo 5. 9. Liderlik ölçeğinden elde edilen ortalama puanlar

	N	Ort.	Ss (±)
Dönüşümcü liderlik	100	3,7260	,63578
İşlemsel liderlik	100	3,2767	,59939
Serbest bırakıcı liderlik	100	3,0087	,48720



Çalışmaya dahil edilen katılımcıların liderlik ölçeğinden elde ettikleri ortalama puanlar Tablo 5.9'daki gibidir. Buna göre katılımcıların dönüşümcü liderlik altboyutundan elde ettikleri ortalama skor 3.726 ± 0.635 , işlemsel liderlik altboyutundan elde ettikleri ortalama skor 3.2767 ± 0.599 ve serbest bırakıcı liderlik altboyutundan elde ettikleri ortalama skor 3.0087 ± 0.487 'dir. Elde edilen bu değerler göstermektedir ki çalışmaya dahil edilen katılımcılar çalıştıkları kurumdaki yöneticilerinde en fazla dönüşümsel liderlik davranışını görmekte, en az ise serbest bırakıcı liderlik davranışını görmektedirler.

Tablo 5. 10. Cinsiyete göre liderlik algılarının karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss (\pm)	t	P
Dönüşümcü liderlik	Kadın	48	3.7486	.67670	.340	.734
	Erkek	52	3.7051	.60143		
İşlemsel liderlik	Kadın	48	3.2361	.59731	-.648	.518
	Erkek	52	3.3141	.60468		
Serbest bırakıcı liderlik	Kadın	48	2.9778	.50479	-.607	.545
	Erkek	52	3.0372	.47351		

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların cinsiyetlerine göre algıladıkları liderlik stilleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde Tablo 5.10'da görülen sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre erkekler kadınlara göre dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarından daha yüksek puan elde etmiş olmakla birlikte gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p>0.05$).

Tablo 5. 11. Medeni duruma göre liderlik algılarının karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	Ort.	Ss (\pm)	t	p
Dönüşümcü liderlik	Evli	24	3.6306	.59140	.842	.402
	Bekar	76	3.7561	.64997		
İşlemsel liderlik	Evli	24	3.2917	.40304	.140	.889
	Bekar	76	3.2719	.65140		
Serbest bırakıcı liderlik	Evli	24	3.1278	.40856	.380	.171
	Bekar	76	2.9711	.50612		

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların medeni durumlarına göre liderlik algılamaları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde Tablo 5.11'de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere bekarların dönüşümcü liderlik algıları evlilere göre daha yüksek, işlemsel liderlik ve serbest bırakıcı liderlik algıları ise daha düşüktür. Bununla birlikte gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p>0.05$).

Tablo 5. 12. Çocuk sahibi olma duruma göre liderlik algılarının karşılaştırılması

	Çocuk	N	Ort.	Ss (±)	U	p
Dönüşümcü liderlik	Yok	82	3.7642	.65380	607.000	.240
	Var	18	3.5519	.52732		
İşlemsel liderlik	Yok	82	3.2886	.64366	718.000	.857
	Var	18	3.2222	.33820		
Serbest bırakıcı liderlik	Yok	82	2.9911	.50029	581.000	.158
	Var	18	3.0889	.42596		

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların çocuk sahibi olup olmama durumlarına göre liderlik algılamaları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U test uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde çocuk sahibi olmayan katılımcıların dönüşümcü liderlik ve işlemsel liderlik algılamaları çocuk sahibi olanlardan daha yüksek, serbest bırakıcı liderlik algılamaları ise daha düşük tespit edilmiş olup gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$) (Tablo 5.12).

Tablo 5. 13. En son bitirilen eğitime göre liderlik algılarının karşılaştırılması

		N	Ort.	Ss (±)	F	p
Dönüşümcü liderlik	Lise	43	3.6310	.64658	.977	.380
	Meslek Yüksekokulu	42	3.7714	.60551		
	Lisans	15	3.8711	.68844		
İşlemsel liderlik	Lise	43	3.2364	.54340	541	584
	Meslek Yüksekokulu	42	3.2659	.64293		
	Lisans	15	3.4222	.64509		
Serbest bırakıcı liderlik	Lise	43	3.0434	.48115	310	734
	Meslek Yüksekokulu	42	3.0016	.52730		
	Lisans	15	2.9289	.39878		

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların en son mezun oldukları okula göre liderlik algılamaları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi neticesinde Tablo 5.13'de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde lisans mezunlarının dönüşümcü liderlik ve işlemsel liderlik algıları diğerlerinden daha yüksek olduğu, serbest bırakıcı liderlik algılarının ise daha düşük olduğu görülmekte olup gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p>0.05$) (Tablo 5.13).

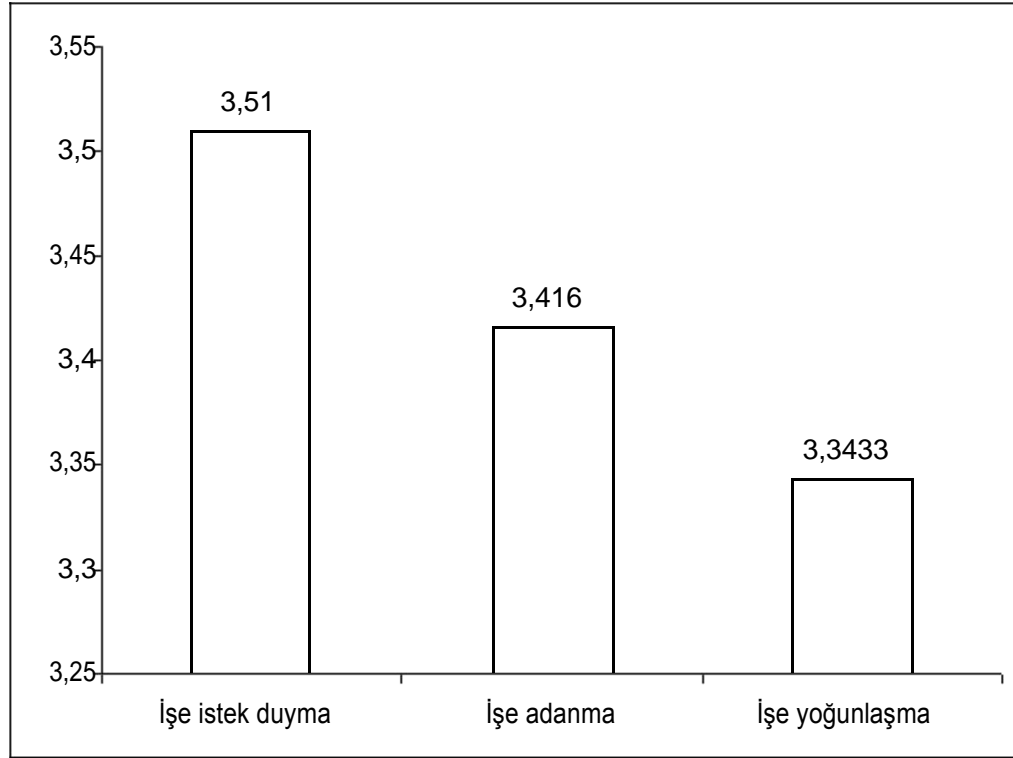
Çalışmaya dahil edilen katılımcıların aylık net gelirine göre dağılımı istatistiksel analiz yapmak için uygun olmadığından ilgili kritere ilişkin karşılaştırma analizi yapılmamıştır.

5.3. İŞE SARILMA DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcıların işe sarılma düzeylerini tespit etmek için uygulanan ölçek "işe istek duyma", "işe adanma" ve "işe yoğunlaşma" şeklinde 3 altboyuta sahip olup bu ölçekten elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 5. 14. İşe sarılma ölçeğinden elde edilen ortalama puanlar

	N	Ort.	Ss (\pm)
İşe istek duyma	100	3.5100	.64954
İşe adanma	100	3.4160	.68087
İşe yoğunlaşma	100	3.3433	.66152



Çalışmaya dahil edilen katılımcıların işe sarılma ölçeğinden elde ettikleri ortalama skorlar Tablo 5.14'de görülmektedir. Buna göre katılımcıların "işe istek duyma" boyutundan elde ettikleri ortalama puan en yüksek iken "işe yoğunlaşma" altboyutundan elde ettikleri puan en düşüktür.

Tablo 5. 15. Cinsiyete göre işe sarılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss (±)	t	P
İşe istek duyma	Kadın	48	3.5104	.69480	.006	.995
	Erkek	52	3.5096	.61163		
	Kadın	48	3.3625	.71060		
İşe adanma	Erkek	52	3.4654	.65526	-.753	.453
	Kadın	48	3.3333	.71789		
İşe yoğunlaşma	Erkek	52	3.3526	.61184	-.145	.885

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların cinsiyetlerine göre işe sarılma ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde Tablo 5.15'de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde kadınların "işe istek duyma" düzeylerinin erkeklerden daha yüksek, "işe adanma" ve "işe yoğunlaşma" düzeylerinin ise daha

düşük olduğu görülmekte olup gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

Tablo 5. 16. Medeni duruma göre işe sarılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	Ort.	Ss (\pm)	t	p
İşe istek duyma	Evli	24	3.4028	.62923	.927	.356
	Bekar	76	3.5439	.65623		
İşe adanma	Evli	24	3.4167	.60121	.005	.996
	Bekar	76	3.4158	.70787		
İşe yoğunlaşma	Evli	24	3.2778	.64768	.555	.580
	Bekar	76	3.3640	.66872		

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların medeni durumlarına göre işe sarılma düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde Tablo 5.16'da görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere bekarların "işe istek duyma" ve "işe yoğunlaşma" düzeyleri evli olanlara göre daha yüksek, "işe adanma" düzeyleri ise daha düşük olup gruplar arasında fark anlamlı değildir ($p>0.05$).

Tablo 5. 17. Çocuk sahibi olma duruma göre işe sarılma düzeyinin karşılaştırılması

	Çocuk	N	Ort.	Ss (\pm)	U	p
İşe istek duyma	Yok	82	3.5488	.65289	628.000	.322
	Var	18	3.3333	.62098		
İşe adanma	Yok	82	3.4317	.70236	717.500	.853
	Var	18	3.3444	.58533		
İşe yoğunlaşma	Yok	82	3.3638	.66519	676.000	.576
	Var	18	3.2500	.65492		

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların çocuk sahibi olup olmama durumlarına göre işe sarılma düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U test uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde çocuk sahibi olmayan katılımcıların "işe istek duyma", "işe adanma" ve "işe yoğunlaşma" düzeylerinin çocuk sahibi olanlardan daha

yüksek olduğu ancak gruplar arasında farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$) (Tablo 5.17).

Tablo 5. 18. En son bitirilen eğitime göre işe sarılma düzeyinin karşılaştırılması

		N	Ort.	Ss (\pm)	F	p
İşe istek duyma	Lise	43	3.4845	.65143	.063	.939
	Meslek Yüksekokulu	42	3.5238	.63818		
	Lisans	15	3.5444	.71677		
İşe adanma	Lise	43	3.3767	.70130	.345	.709
	Meslek Yüksekokulu	42	3.4095	.65362		
	Lisans	15	3.5467	.72690		
İşe yoğunlaşma	Lise	43	3.2481	.60463	.784	.459
	Meslek Yüksekokulu	42	3.4206	.70733		
	Lisans	15	3.4000	.69522		

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların en son mezun oldukları okula göre işe sarılma düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi neticesinde Tablo 5.18'de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde lisans mezunlarının "işe istek duyma" ve "işe adanma" düzeylerinin diğerlerinden daha yüksek olduğu, meslek yüksek okulu mezunlarının ise "işe yoğunlaşma" düzeylerinin diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmekte olup gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p>0.05$).

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların aylık net gelirine göre dağılımı istatistiksel analiz yapmak için uygun olmadığından ilgili kritere ilişkin karşılaştırma analizi yapılmamıştır.

5.4. MOTİVASYON DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların motivasyon düzeylerini tespit etmek için yapılan analizlerden elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 5. 19. Katılımcıların motivasyon ölçeğinden elde ettikleri ortalama puanlar

	N	Min imum	Mak simum	Ort .	Ss (±)
Motivasyon	100	2.2 8	5.00	3.6 600	.56723

Katılımcıların motivasyon düzeylerini tespit etmek amacıyla sorulan sorular 5'li Likert tipinde olup 1-5 arasında puanlanmıştır. Dolayısıyla puanlar 5'e doğru yaklaştıkça motivasyon düzeyi artmakta, 1'e doğru yaklaştıkça azalmaktadır. Tablo 5.19'dan da görüleceği üzere katılımcılar motivasyon ölçeğinden 3.66±0.56 puan elde etmişlerdir. Bu da katılımcıların motivasyon düzeylerinin orta seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. 20. Cinsiyete göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss (±)	t	p
Motivasyon	Kadın	48	3.6586	.59560		
	Erkek	52	3.6613	.54558	-.024	.981

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların cinsiyetlerine göre motivasyon düzeylerinin farklı olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde Tablo 5.21'de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde erkeklerin motivasyon düzeyi ile kadınların motivasyon düzeylerinin hemen hemen aynı olduğu, dolayısıyla da gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Tablo 5. 21. Medeni duruma göre motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	Ort.	Ss (±)	t	p
Motivasyon	Evli	24	3.5856	.53863		
	Bekar	76	3.6835	.57742	-.735	.464

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların medeni durumlarına göre motivasyon düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde Tablo 5.20'de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo

incelendiğinde bekarların motivasyon düzeyinin evlilere göre daha yüksek olduğu ancak aradaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Tablo 5. 22. Çocuk sahibi olma duruma göre motivasyon düzeyinin karşılaştırılması

	Çocuk	N	Ort.	Ss (\pm)	U	p
Motivasyo Yok		82	3.6477	.59396	634.000	.350
n	Var	18	3.7160	.43448		

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların çocuk sahibi olup olmama durumlarına göre motivasyon düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U test uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde çocuk sahibi olanların motivasyon düzeyi çocuk sahibi olmayanlardan yüksek bulunmuş olmakla birlikte gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p>0.05$) (Tablo 5.22).

Tablo 5. 23. En son bitirilen eğitime göre motivasyon düzeyinin karşılaştırılması

		N	Ort.	Ss (\pm)	F	p
Motivasyon	Lise	43	3.6525	.57749	.043	.958
	Meslek Yüksekokulu	42	3.6534	.53650		
	Lisans	15	3.7000	.65560		

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların en son mezun oldukları okula göre motivasyon düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi neticesinde Tablo 5.23'de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere eğitim düzeyindeki artışa bağlı olarak motivasyon düzeyi de artmakta olup gruplar arasındaki bu fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların aylık net gelirine göre dağılımı istatistiksel analiz yapmak için uygun olmadığından ilgili kritere ilişkin karşılaştırma analizi yapılmamıştır.

5.5. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞE SARILMA ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların algıladıkları liderlik özellikleriyle işe sarılma düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizi neticesinde Tablo 5.24'de görülen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 5. 24. Liderlik ile işe sarılma arasındaki ilişki

	Dönüşümcü liderlik	İşlemsel liderlik	Serbest bırakıcı liderlik	İşe istek duyma	İşe adanma	İşe yoğunlaşma
Dönüşümcü liderlik	1					
İşlemsel liderlik	.661** .000	1				
Serbest bırakıcı liderlik	.175 .082	.523** .000	1			
İşe istek duyma	.734** .000	.507** .000	.213* .033	1		
İşe adanma	.564** .000	.592** .000	.406** .000	.755** .000	1	
İşe yoğunlaşma	.552** .000	.528** .000	.428** .000	.739** .000	.767** .000	1

Çalışanların algıladıkları liderlik özellikleriyle işe sarılma düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan analiz neticesinde "dönüşümcü liderlik" algısı ile "işe istek duyma" arasında pozitif yönlü, iyi düzeyde ve anlamlı bir ilişki, "işe adanma" ve "işe yoğunlaşma" arasında ise pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşlemsel liderlik ile "işe istek duyma", "işe adanma" ve "işe yoğunlaşma" arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki; "serbest bırakıcı liderlik" ile de "işe istek duyma", "işe adanma" ve "işe yoğunlaşma" arasında pozitif yönlü, düşük kuvvette ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 5.24).

5.6. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların liderlik algılamaları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan Pearson Korelasyon analizi neticesinde Tablo 5.25'de görülen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 5. 25. Liderlik ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişki

	Dönüşümcülük	İşlemsel liderlik	Serbest bırakıcı liderlik	Motivasyon
Dönüşümcü liderlik	1			
İşlemsel liderlik	.661** .000	1		
Serbest bırakıcı liderlik	.175 .082	.523** .000	1	
Motivasyon	.561** .000	.436** .000	.083 .411	1

Tablodan da görüleceği üzere dönüşümcü liderlik ile motivasyon arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki söz konusu iken işlemsel liderlik ile pozitif yönlü, düşük kuvvette ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Serbest bırakıcı liderlik ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Tablo 5.25).

5.7. REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Korelasyon analiziyle değişkenler arasındaki ilişki test edilmesine karşın değişkenlerin birbirlerini hangi düzeyde etkilediği ise tespit edilememektedir. Korelasyon analizlerinden elde edilen bulgular göz önünde bulundurulduğunda araştırma modelindeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri hangi düzeyde etkilediklerinin, bunun yanı sıra bağımlı ve bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki etkileşim düzeylerinin açıklanması önemlidir. Aşağıda regresyon analizi sonuçları tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 5. 26. Liderlik özelliklerinin işe sarılma altboyutlarından işe istek duymaya etkisi

	t	β	p
Dönüşümcü Liderlik	7.766	.739	.000
İşlemsel Liderlik	-.313	-.034	.755
Serbest Bırakıcı Liderlik	1.219	.102	.226
F	38.521		
R	.739		
R ²	.546		
Düzeltilmiş R ²	.532		

Tablo 4.26’da liderlik özelliklerinin işe sarılma altboyutlarından işe istek duyma altboyutu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinden elde edilen sonuçlar görülmektedir. Yapılan regresyon analizi neticesinde F değeri 38.521, p değeri de 0.000 olarak tespit edilmiştir. R değeri 0.739 olarak saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle liderlik tipleri işe istek duymadaki değişimin %73.9’unu açıklamaktadır. Modelin serbestlik derecesi dikkate alındıktan sonra işe istek duymadaki değişimin %53.2’sini açıkladığı görülmüştür (Düzeltilmiş R² = 0.532). Yapılan regresyon analizi sonucunda işe istek duymadaki değişimin dönüşümcü liderlik tarafından anlamlı şekilde açıklandığı tespit edilmiştir (p<0.001).

Tablo 5. 27. Liderlik özelliklerinin işe sarılma altboyutlarından işe adanmaya etkisi

	t	β	P
Dönüşümcü Liderlik	3.514	.373	.001
İşlemsel Liderlik	1.884	.231	.063
Serbest Bırakıcı Liderlik	2.355	.220	.021
F	24.726		
R	.660		
R ₂	.436		
Düzeltilmiş R ²	.418		

Tablo 4.27’de liderlik özelliklerinin işe sarılma altboyutlarından işe adanma altboyutu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinden elde edilen sonuçlar görülmektedir. Yapılan regresyon analizi neticesinde F değeri 24.726, p değeri de 0.000 olarak tespit edilmiştir. R değeri 0.660 olarak saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle liderlik tipleri işe adanmadaki değişimin %66’sını açıklamaktadır. Modelin serbestlik derecesi dikkate alındıktan sonra işe adanmadaki değişimin %41:8’ini açıkladığı görülmüştür (Düzeltilmiş R² = 0.418). Yapılan regresyon analizi sonucunda işe adanmadaki değişimin dönüşümcü liderlik (p = .001) ve serbest bırakıcı liderlik (p = .021) tarafından anlamlı şekilde açıklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 5. 28. Liderlik özelliklerinin işe sarılma altboyutlarından işe yoğunlaşmaya etkisi

	t	β	p
Dönüşümcü Liderlik	4.239	.456	.000
İşlemsel Liderlik	.491	.061	.624
Serbest Bırakıcı Liderlik	3.337	.316	.001
F	23.085		
R	.647		
R ²	.419		
Düzeltilmiş R ²	.401		

Tablo 4.28’de liderlik özelliklerinin işe sarılma altboyutlarından işe yoğunlaşma altboyutu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinden elde edilen sonuçlar görülmektedir. Yapılan regresyon analizi neticesinde F değeri 23.085, p değeri de 0.000 olarak tespit edilmiştir. R değeri 0.647 olarak saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle liderlik tipleri işe yoğunlaşmadaki değişimin %64.7’sini açıklamaktadır. Modelin serbestlik derecesi dikkate alındıktan sonra işe yoğunlaşmadaki değişimin %40.1’ini açıkladığı görülmüştür (Düzeltilmiş R² = 0.401). Yapılan regresyon analizi sonucunda işe yoğunlaşmadaki değişimin dönüşümcü liderlik (p = .000) ve serbest bırakıcı liderlik (p = .001) tarafından anlamlı şekilde açıklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 5. 29. Liderlik özelliklerinin motivasyona etkisi

	t	β	p
Dönüşümcü Liderlik	3.944	.456	.000
İşlemsel Liderlik	1.367	.183	.175
Serbest Bırakıcı Liderlik	-.906	-.092	.367
F	15.628		
R	.573		
R ²	.328		
Düzeltilmiş R ²	.307		

Tablo 4.29’da liderlik özelliklerinin motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinden elde edilen sonuçlar görülmektedir. Yapılan regresyon analizi neticesinde F değeri 15.628, p değeri de 0.000 olarak tespit edilmiştir. R değeri 0.573 olarak saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle liderlik tipleri motivasyondaki değişimin %57.3’ünü açıklamaktadır. Modelin serbestlik derecesi dikkate alındıktan sonra işe istek duymadaki değişimin %30.7’sini açıkladığı görülmüştür (Düzeltilmiş $R^2 = 0.307$). Yapılan regresyon analizi sonucunda motivasyondaki değişimin dönüşümcü liderlik tarafından anlamlı şekilde açıklandığı tespit edilmiştir ($p < 0.001$).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Liderlik üzerine günümüzde pek çok çalışma yapılmasına karşın ülkemizde yapılan çalışmaların çoğunlukla eğitim kurumları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Yapmış olduğumuz bu çalışmada yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların işe sarılma ve motivasyonu üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yapmış olduğumuz çalışma neticesinde çalışmaya katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri daha yüksektir.

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların cinsiyetlerine göre liderlik algılamaları neticesinde erkek ve kadın çalışanlar arasında liderlik algılaması açısından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmamızda bekarların dönüşümcü liderlik algıları evlilere göre daha yüksek, işlemsel liderlik ve serbest bırakıcı liderlik algıları ise daha düşük bulunmuş olmakla birlikte gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Yapmış olduğumuz çalışmaya dahil edilen katılımcıların çocuk sahibi olmayanların dönüşümcü liderlik ve işlemsel liderlik algılamalarının daha yüksek olduğu, bununla birlikte gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasında örneklem büyüklüğünün fazla olmamasının etkili olduğu kanaatindeyiz.

Yapmış olduğumuz çalışmaya dahil edilen katılımcılardan lisans mezunu olanların dönüşümcü liderlik ve işlemsel liderlik algılarının diğerlerine göre daha yüksek, serbest bırakıcı liderlik algılarının ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

İşe sarılma son dönemlerde oldukça popüler konulardan birisi haline gelmiştir. Yapmış olduğumuz çalışmaya dahil edilen katılımcıların "işe istek duyma" düzeylerinin diğerlerinden daha yüksek, "işe yoğunlaşma" düzeylerinin ise

daha düşük olduğu tespit edilmiş olup kadınların "işe istek duyma" düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek, "işe adanma" ve "işe yoğunlaşma" düzeylerinin ise daha düşük olduğu saptanmış olup anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Çalışmaya dahil edilen katılımcılardan bekar olanların "işe istek duyma" ve "işe yoğunlaşma" düzeylerinin evli olanlardan daha yüksek, "işe adanma" düzeylerinin ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda çocuk sahibi olmayanların "işe istek duyma", "işe adanma" ve "işe yoğunlaşma" düzeylerinin çocuk sahibi olanlardan daha yüksek olduğu fakat gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Çocuk sahibi olan kişilerin sorumlulukları doğal olarak bekar olanlardan daha fazladır. İşten sonraki zamanlarını çocuklarıyla geçiren kişilerde yorgunluk ve bıkkınlık duygusunun baş göstermesi beklenen bir durumdur.

Yapmış olduğumuz çalışmaya dahil edilen katılımcılardan lisans mezunu olanların "işe istek duyma" ve "işe adanma" düzeylerinin diğerlerinden yüksek olduğu, bununla birlikte meslek yüksek okulu mezunu olanların ise "işe yoğunlaşma" düzeylerinin diğerlerinden daha yüksek olduğu, gruplar arasındaki farkın ise anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan çalışma neticesinde katılımcıların motivasyon düzeylerinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Erkek ve kadınların motivasyon düzeyleri hemen hemen aynı bulunmuştur.

Yapmış olduğumuz çalışmaya dahil edilenlerden bekarların motivasyon düzeylerinin evlilere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Evli bireyler bekarlara göre daha fazla geçim sıkıntısı yaşamakta, bu nedenle de kafalarında bekarlara göre çok daha fazla sorun bulunmaktadır. Aynı zamanda çocuk sahibi olanların motivasyon düzeyi çocuk sahibi olmayanlardan daha yüksek bulunmuş olmakla beraber gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Yapmış olduğumuz çalışmada eğitim düzeyindeki artışa paralel olarak motivasyon düzeyinin arttığı ancak bu farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında incelenen Vodafone çalışanlarının almış oldukları ücretlerin eğitim düzeyine bağlı olarak artış kaydettiği dikkate alınacak olursa eğitim düzeyindeki artışa bağlı olarak motivasyonun da artmasının son derece doğal olduğu söylenebilir.

Yapmış olduğumuz çalışma neticesinde "dönüşümcü liderlik" algısı ile "işe istek duyma" arasında pozitif yönlü, iyi düzeyde ve anlamlı bir ilişki, "işe adanma" ve "işe yoğunlaşma" arasında ise pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşlemsel liderlik ile "işe istek duyma", "işe adanma" ve "işe yoğunlaşma" arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki; "serbest bırakıcı liderlik" ile de "işe istek duyma", "işe adanma" ve "işe yoğunlaşma" arasında pozitif yönlü, düşük kuvvette ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Çalışmamız sonucunda dönüşümcü liderlik ile motivasyon arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki söz konusu iken işlemsel liderlik ile pozitif yönlü, düşük kuvvette ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Serbest bırakıcı liderlik ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Liderlik özelliklerinin işe sarılma altboyutlarından işe istek duyma altboyutu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi neticesinde işe istek duymadaki değişimin dönüşümcü liderlik tarafından anlamlı şekilde açıklandığı tespit edilmiştir. İşe adanma altboyutu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi neticesinde işe adanmadaki değişimin dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarafından anlamlı şekilde açıklandığı tespit edilmiştir.

Liderlik özelliklerinin işe sarılma altboyutlarından işe yoğunlaşma altboyutu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon neticesinde işe yoğunlaşmadaki değişimin dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarafından anlamlı şekilde açıklandığı tespit edilmiştir.

Liderlik özelliklerinin motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi neticesinde motivasyondaki değişimin dönüşümcü liderlik tarafından anlamlı şekilde açıklandığı tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı Liderlik: Büyük Liderlerden Öğretiler* (P. Ozaner, Çev.), İstanbul: Mart Matbaası.
- Akdağ, F. ve Yüksel, M. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşkoliklik Ve Algılanan Stres İlişkisinde Kontrol Odağının Rolü”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1):47-55.
- Aksu, M. (2003). “Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Alarcon, G.M. ve Edwards, J.M. (2010). “The Relationship of Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intentions”, *Stress and Health*, 1-10.
- Albrecht, S.L. (2010). “Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice”, *Edward Elgar Publishing Limited, UK*.
- Alkın C. ve Ünsar S. (2007). “Liderlik Özellikleri Ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3): 75-94.
- Alpanık, F. (2011). “Resmi İlköğretim Okullarında Okul İçi Şiddet Algısı İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul*.
- Anderson, J. (2005). “Servant Leadership and the True Parental Model”, *School of Leadership Studies-Regent University*.
- Antonison, M. (2010). “Evaluation of Work Engagement as a Measure of Psychological Well-Being From Work Motivation”, *Phd Thesis, The University Of Alabama In Huntsville*.
- Arısoy, B. (2007). “Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkisi”. *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv.Sos.Bil.Enst. İstanbul*.
- Aslan, E. (2004). “Kavram Boyutunda Yaratıcılık”, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 16, Ankara.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2):93-109.
- Aşan, Ö. (2001). “Motivasyon”, *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. S. Güney), Ankara.
- Attridge, M. (2009). “Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature”, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24: 383-398.

- Avcı, A. (2015). "Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri", *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5: 85-108.
- Aydın, H. (2013). "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama". *Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniv.Sos.Bil.Enst. İstanbul*.
- Bakan İ. ve Büyükbeşe T. (2010). "Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19): 73-84.
- Bakker, A.B. ve Bal, P.M. (2010). "Weekly Work Engagement and Performance: A Study Among Starting Teachers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83:189-206.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., ve Taris, T.W. (2008). "Work Engagement: An Emerging Concept In Occupational Health Psychology", *Work & Stress*, 22 (3): 187-200.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L., ve Leiter, M.P. (2010). "Key Questions Regarding Work Engagement", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, s.1-25, 2010
- Balcı, A. (1985). "Eğitim Yöneticisinin İş Tatmini", *Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Baltaş, A. (2005). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, 6.Basım.
- Baltaş, Z. (2011). *Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres*, Remzi Kitabevi, 3. Basım, S:6-7 İstanbul
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri* (3. Baskı).Nobel Yayın Dağıtım.
- Başer, M., Taşçı S. ve Bayat M. (1998). "Hemşirelerin Motivasyonlarını Değerlendirilmesi". *Hemşirelik-Ebelik Eğitim ve Uygulamalarında Kalite Sempozyumu*, S:152-163, 3-5 Haziran, Kayseri
- Bayar, H. (2001). "Lider ve komutanların başarı ve etkinlik kriterleri". İstanbul: Hak Basımevi.
- Bergiel, E.B., Nguyen, V.Q., Clenney, B.F., ve Taylor, G.S. (2009). "Human Resource Practices, Job Embeddedness and Intention to Quit", *Management Research News*, 32 (3): 205-219.
- Bezuidenhout, A. ve Cilliers, F.V.N. (2010). "Burnout, Work Engagement and Sense of Coherence In Female Academics In Higher-Education Institutions In South Africa", *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (1): 1-10

- Bogler, R. (2001). "The influence of leadership style on teacher job satisfaction", *Educational Administration Quarterly*, 37(5): 662-683.
- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ., Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayınları
- Bostancı, N. (2007), "İlköğretim Okulları Birinci ve İkinci Kademedeki Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminlerinin Karşılaştırılması", *Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Börekçi, Y.D. (2009). "Influence of Alternative Work Arrangements on Followers' Perceptions of Leader-Follower Relations and Leader Behavior", *International Journal of Leadership Studies*, 4(2):161-183
- Bul, S. (2007). "Okul müdürlerinin motive etme becerisi ile liderlik yaklaşımları arasındaki ilişki". *Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli*.
- Burke, R.J., Koyuncu, M., Jing, W., ve Fiksenbaum, L. (2009). "Work Engagement Among Hotel Managers In Beijing, China: Potential Antecedents and Consequences", *Tourism Review*, 64 (3): 4-18.
- Büyükyavuz, S. (2015). "Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği)", *Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi: kamu ve özel kesimde* (6. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi
- Celep, C. 2004. *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chughtai, A.A. (2008), "Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour", *Institute of Behavioral and Applied Management*, s. 169-183.
- Collins, K.K. (2009). "Examining A Strengths-Based Approach To Employee Engagement and The Mediating Effects of Strengths Self-Efficacy", *Phd Thesis, Alliant International University*.
- Çalıkoğlu, E. (2004). "Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları ile İlişkisi", *Yüksek Lisans Tezi, İÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem Yayıncılık: Ankara.
- Çelik, M. (2013). "Öğretmen algılarına göre ilköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki (Bağcılar ve Bakırköy ilçeleri örneği)". *Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya*.

- Çiçek, G.E. (2010). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Liderlik Rollerine İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi". *Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Deese, M.N. (2009), "Testing An Extention of the Job Demands-Resources Model: The Addition of Personal Resources as Mediators to the Resources-Engagement Relationship", *Master Thesis, The Graduate School of Clemson University*.
- Deniz M. ve Çolak M. (2008). "Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 78(23): 304-332*.
- Dicke, C. (2007). "Employee Engagement: What Do We Really Know? What Do We Need to Know to Take Action?", *Dicke, C., J. Holwerda ve A.M. Kontakos, CAHRS, A Collection of White Papers, s. 1-85*.
- Doğan, E. (2002). "Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Negatif/Pozitif Duygulanımın Etkileri", *Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Doğan, M. (2002), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Genişletilmiş 2. Baskı, İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Dosaliyeva, D. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). *İşkoliklik, ÖZLER, N.D.E. (Editör), Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Dümen, G. (2008). "Dönüşümcü liderlik davranışlarının personelin iş tatminine etkisi ve bir askeri birlikte uygulama çalışması". *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*
- Erdoğan, İ. (2008). "Eğitim ve okul yönetimi". İstanbul: Alfa.
- Eren, E. (2010), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", 12. Baskı, Beta Yayınları
- Ergen, Y. (2009). "İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Manisa İli örneği)", *Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa*.
- Ergenç, A. (1992). "İş Tatmininin Belirleyicileri Olarak Beklenti-Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri" , *Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, Ankara*.
- Ersarı, G., Naktiyok, A. (2012), "İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü", *Atatürk Univ., S.B.E. Dergisi, 16(1): 81-101*.

- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). *Örgütsel Bağlılık, ÖZLER, N.D.E. (Editör), Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Erşan S., Sezgin A. (1998). "Hemşirelerin İş Doyum Düzeylerini Etkileyen Faktörler". *İ.Ü.Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 4
- Ferrell, O.C. and Fraedrich, J. (1994), "Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases", *Houghton Mifflin Company, Boston*.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları
- Gibson J. L., Ivancevich J.M., Donnelly H.J. (1991). *Organizations*, Irwin, Seventh Edition.
- Gorgievski, M.J., A.B. Bakker ve Schaufeli, W.B. (2010). "Work Engagement and Workaholism: Comparing The Self-Employed and Salaried Employees", *The Journal of Positive Psychology*, 5 (1):83-96
- Gökkaya, Ö. (2003). "Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik", *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit*, s.795.
- Göktepe, N. (2001). "Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları İle Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması", *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul*.
- Güler, B.K. (2009). "Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi", *Keser, A., G. Yılmaz ve S. Yürür, (Editörler), Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar içinde, Umuttepe Yayınları, Kocaeli*.
- Güner, Ş. (2002), "Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi", *Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta*.
- Gürbüz, F. (2011), "Öğretmenlerin Liderlik Tarzı Tercihlerinin Kullandıkları Öğretim Stratejileri Üzerine Etkisi: Isparta Okullarında Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta*.
- Gürüz, D., Yaylacı, G. Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi: iletişimci gözüyle* (3. Baskı). İstanbul: MediaCat Kitapları
- Hakanen, J.J., R. Perhoniemi ve Toppinen-Tanner, S. (2008). "Positive Gain Spirals At Work: From Job Resources To Work Engagement, Personal Initiative and Work-Unit Innovativeness", *Journal of Vocational Behavior*, 73:78-91.
- Hanks, K. (1999). *İnsanları motive etme sanatı*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Holtom, B. ve O'Neill, B. (2004). "Job Embeddedness: A Theoretical Foundation for Developing a Comprehensive Nurse Retention Plan", *The Journal of Nursing Administration*, 34 (5):1-25.
- Hoy, W., ve Miskel, C. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan Çev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İbicioğlu, H., Çiftçi, M., ve Kanten, P. (2010). "Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (6): 53-71.
- İmamoğlu, F., ve Ekenci, G. (1998). *Spor İşletmeciliği*, Alp Ofset Matbaacılık, Ankara.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). "Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ISSN 1302-1796.
- Kanten, S., Tükeltürk, Ş.A., ve Baran, M. (2008). "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Prososyal Örgütsel Davranışları Arasındaki Etkileşimi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5 (3):30-38.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2004). "Beni Harekete Geçiren Nedir?", *Abant İzzet Baysal Univ., Eğitim ve Bilim Dergisi*, 29(131): 24-30.
- Karatepe, O.M. ve Olugbade, O.A. (2009). "The Effects of Job and Personal Resources On Hotel Employees' Work Engagement", *International Journal of Hospitality Management*, 28:504-512.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4: 443-466.
- Keleş, H.N. (2011). "Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 343-350.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon ve İş Tatmini*, Alfa Aktüel yayınları, Bursa
- Keser, A. ve Yılmaz, G. (2009). "İşe Bağlanma (Engagement)", *Keser, A., G. Yılmaz ve S. Yürür, (Editörler), Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar içinde, Umuttepe Yayınları, Kocaeli*.
- Kılınç, K. (2009). "Dershane ve ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin liderlik stilleri (İstanbul ili Anadolu yakası örneği)". *Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*

- Kim, J., Lee, S. (2012). "Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: mediating effects of work motivation and job satisfaction". *Asian Journal of Technology Innovation*, 2(1), 5.
- Kmiec, J.J. (2010). "A Study of The Effectiveness Of A Pilot Training Program in an Organizational Setting: an Intervention for Work Engagement", *Phd Thesis, The University of Southern Mississippi*.
- Koçak, T. (2006). "Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki". *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- Koçel, T. (2001). *Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul.
- Koçel T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayın, İstanbul.
- Krishnan, R., Omar, R., Ismail, I.R., Alias, M.A., Hamid, R.A., Ghani, M.A., Kanchymalay, K. (2010). "Job Satisfaction as a Potential Mediator Between Motivational Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Malaysia", *Journal of Information Technology and Economic Development*, 1(1):86-110.
- Kular, S., M. Gatenby, C. Rees, E. Soane ve Truss, K. (2008). "Employee Engagement: A Literature Review", *Kingston University Working Paper Series No 19:1-28*.
- Kurt, B. (2013). "İlkokul Ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi", *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul*.
- Kuruüzüm, A., S. Irmak ve Çetin, E.İ. (2010). "İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Bilgi Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı*, 53: 183-198.
- Kuhnel, J., S. Sonnentag ve Westman, M. (2009). "Does Work Engagement Increase After A Short Respite? The Role of Job Involvement As A Double-Edged Sword", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82:575-594.
- Leithwood, K. ve Jantzi, D. (2006). "Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices", *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2): 201-227.
- Little, L.M., D.L. Nelson, J.C. Wallace ve Johnson, P.D. (2011). "Integrating Attachment Style, Vigor At Work, And Extra-Role Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 32: 464-484.

- Lovejoy, P. (2012). "Demographic Variables Influence on Work Engagement of Nurses and Doctors in Hospitals", *Other Thesis, Chirist University*.
- Lu, C., O. Siu, W. Chen ve Wang, H. (2011). "Family Mastery Enhances Work Engagement In Chinese Nurses: A Cross-Lagged Analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 78: 100-109.
- Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2007). "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management*, 33 (3), s. 321-349.
- Mahboubi, M. Ghahramani, F. Mohammadi, M. Amani, N. Mousav, SH. Moradi, F. Akbarzadeh, A. ve Kazemi, M. (2015). "Evaluation of Work Engagement and Its Determinants in Kermanshah Hospitals Staff in 2013", *Global Journal of Health Science*, 7(2):170-176.
- Meydan, C.H. ve Polat, M., (2010). "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi*, 65(4):123-140.
- Naudé, JLP. ve Rothmann, S. (2006). "Work-Related Well-Being of Emergency Workers in Gauteng", *South African Journal of Psychology*, 36:63-81.
- Nelson, D. ve Cooper, C.L. (2007). *Positive Organizational Behavior*, Sage Publications, London.
- Ocak, S. (2014). "Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Liderlik Stilllerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Erzurum İli Örneği)". *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul*.
- Özer, Ö., Saygılı, M., Uğurluoğlu, Ö. (2015). "Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma". *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*. 3(3): 260-272.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No.149, Eskişehir*.
- Özler, D.E. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Öztay, F.E. (2006). "Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimiyle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi", *Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Öztop, İ. (2008). "Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri", *Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze*.
- Öztürk, V., S.Ç. Koçyiğit ve Bal, E.M. (2011). "Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi

Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1): 84-98.

- Rich, B.L. (2006). “Job Engagement: Construct Validation and Relationships With Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation”, *Phd Thesis, University of Florida*.
- Roberts, D.R. ve Davenport, T.O. (2002). “Job Engagement: Why It’s Important and How to Improve It”, *Employment Relations Today, Autumn*, s. 21-29.
- Robbins, S. (1986). “Organizational behaviour”. *New Jersey: Prentice Hall Inc.*
- Rotenberry, P.F. ve Moberg, P.J. (2007). “Assessing The Impact of Job Involvement On Performance”, *Management Research News*, 30 (3):203-215.
- Rothbard, N.P. ve Patil, S.V. (2011). “Being There: Work Engagement and Positive Organizational Scholarship”, *CAMERON, K.S. ve G.M. SPREITZER (Editörler), The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship içinde, Oxford University Press, New York*.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Sarıkurt, T. (2007). “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma”. *Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sos.Bil.Enst. Niğde*.
- Schaufeli, W. Salanova, M. Gonzales-Roma, V. ve Bakker, AB. (2002). “The Measurement of Engagement and Burnout: A two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, *The Journal of Happiness Studies*, 3:71-92.
- Schroeder, J. (2011). “The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned Firms in Turkey”, *Theses and Dissertations, Paper 3336*.
- Sergiovanni, T.J., Starratt, R.J. (1993). *Supervision: a redefinition* (5.Baskı). Singapore: McGraw-Hill,Inc.
- Serinkan, C., (2008). *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi*. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları
- Seyfikli, C. (2007). “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi”, *Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Tokat*.
- Sezici, E. (2008). “Motivasyon”, İşletme Becerileri Grup Çalışması. *Kenan Mehmet Ekici- Tarık Zeki Şahin (Ed.), Ankara: Savaş Yayınları, s. 169-183*
- Shraga, O. ve Shirom, A. (2009). “The Construct Validity of Vigor and its Antecedents: A Qualitative Study”, *Human Relations*, 62 (2): 271-291.

- Sundaray, BK. (2011). "Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness", *European Journal of Business and Management*, 3(8):53-59.
- Şişman, M. Turan, S. (2005). *Eğitim Kurumları Yönetici Adayları Seçme Sınavlarına Hazırlık ve Yetiştirme El Kitabı*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Tanova, C. (2006). "Using Job Embeddedness Factors to Explain Voluntary Turnover in Five European Countries", *IRISS Working Paper Series*, s. 1-27.
- Tapscott, D. (1996). "Dijital ekonomi". *İstanbul: Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri*.
- Tarık, S. (2004). "İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları", *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Tekin, Y. (2007). "Modern bir liderlik yaklaşımı vizyoner liderlik". *Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya*.
- Tezcan, Y. (2006). "Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi". *Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Thomas, J.P., D.S. Whitman ve Viswesvaran, C. (2010). "Employee Proactivity In Organizations: A Comparative Meta-Analysis of Emergent Proactive Constructs", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83:275-300.
- Tura, M. (2012). "İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerinin işdoymuna etkisi (Karacabey ilçesi örneği)". *Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir*.
- Türkmen, Ş., Çiftçi, M., Çalışkan, Ö. ve Türkmen, Ö. (2013). *Eğitim kurumları yöneticileri müdürlük, müdür yardımcılığı sınavlarına hazırlık* (Genişletilmiş 2.baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Türko, R.M. (1973). *Bilimsel yönetim açısından yönetim*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Ünlü, S., Eroğlu, E., Gökdağ, R., Ergüven, Sinan, M. (2013). *İş ve Yaşamda Motivasyon*. Yavuz Tuna (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ünsar, A.S, İnan, A., Yürük, P. (2010). "Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması", *Trakya Univ., S.B.E. Dergisi*, 25: 1-15.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim* (V. Üner,Çev). İstanbul: Rota Yayınları.
- Wiley, C. (1997). "What Motivates Employees According To Over 40 Years Of Motivation Surveys", *International Journal of Manpower*, 18(3): 263-280

- Wright, J. (2009), "Role Stressors, Coworker Support, and Work Engagement: A Longitudinal Study", *Master Thesis, San José State University*.
- Wyk, R.V., Boshoff, A., Cilliers, F. (2003). "The Prediction of Job Involvement For Pharmacists and Accountants", *SA Journal of Industrial Psychology*, 29 (3):61-67.
- Yapar, T. (2005). "Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi", *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Yılmaz, K. (2004). "Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri". *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8).
- Yukl, G. (1999). "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, 10(2): 285–305

EKLER

EK-1. Anket



AVRASYA ÜNİVERSİTESİ

Değerli katılımcı,

Bu çalışma “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İşe Sarılma Ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi - Trabzon Vodafone Mağazaları Örneği” başlıklı yüksek lisans tezine veri sağlamak için hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Sorulara ilişkin seçenekleri açık yüreklilikle ve mümkün olduğunca gerçekçi bir yaklaşımla cevaplayacağınız beklenmektedir. Araştırmanın gerçekleşmesi için ayıracağınız zaman ve vereceğiniz destekten dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Şeyma KOLENOĞLU
Avrasya Üniversitesi
Yüksek Lisans

TEMEL SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz <input type="radio"/> Kadın <input type="radio"/> Erkek
2. Yaşınız:
3. Medeni durum: <input type="radio"/> Evli <input type="radio"/> Bekar <input type="radio"/> Dul/Boşanmış
4. (Varsa) Çocuk Sayısı:
5. En son bitirdiğiniz eğitim programı: <input type="radio"/> İlkokul <input type="radio"/> Ortaokul <input type="radio"/> Lise <input type="radio"/> Meslek Yüksekokulu <input type="radio"/> Lisans <input type="radio"/> Lisansüstü
6. Toplam tecrübe/çalışma süreniz Yıl
7. Bu kurumdaki toplam çalışma süreniz..... Yıl
Net Geliriniz <input type="radio"/> 1000 TL ve altı <input type="radio"/> 1000-3000 TL <input type="radio"/> 3000-5000 TL <input type="radio"/> 5000 TL üstü

Lütfen aşağıda yer alan yöneticinizin liderlik nitelikleri ile ilgili ifadeler için gerçekleşme sıklığına göre sizin için en uygun ilgili alana (x) işareti ile işaretleme yapınız. Soruları yöneticinizi dikkate alarak cevaplayınız.

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ANKET ÖLÇEĞİ

Madde	m	Sık	Ara	Çok	Asla
1- Onunla çalışmak zevklidir.					
2- Önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.					
3- Geleceğe olumlu bakar.					
4- Kritik varsayımların, planlanana uygun olup olmadığını sürekli gözden geçirir.					
5- Benim için konulan performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça söyler.					
6- Hatalarımız konusunda bizi daima uyarır.					
7- Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz.					
8- Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir.					
9- Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.					
10- Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.					
11- Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.					
12- Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.					
13- İçimdeki çabayı ve hevesi bana destek olur.					
14- Zamanını “söndürülecek yangınlar” arayarak geçirir.					
15- Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.					
16- Gerektiğinde ortada yoktur.					
17- Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir.					
18- Kendimi geliştirmeye beni yönlendirir.					
19- Davranışları ona saygı duymama neden olur.					
20- Kararlarının ahlaki, Etik sonuçlarını dikkate alır.					
21- Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.					
22- Yaptığım hataları asla unutmaz.					
23- Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır.					
24- Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.					
25- Karar vermekten kaçınır.					
26- İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.					
27- Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek onun için önemlidir.					
28- Tavırları güç ve güven hissi verir.					
29- Yapılan iyi işi daima takdir eder.					

Madde	Daima	Sık sık	Ara sıra	Çok ender	Asla
30- Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz.					
31- Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.					
32- Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.					
33- Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34- Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.					
35- Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.					
36- Her birimize farklı ihtiyaçları yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.					

Yöneticinin liderlik tarzı anket çalışması, Orhan Özsöylemez'in (2009) "Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü" başlıklı yüksek lisans tezindeki yöneticilerin liderlik tarzları ölçeğinden uyarlanmıştır.

ÇALIŞANLARIN İŞE SARILMA ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıda yer alan her bir ifade için gerçekleşme sıklığına dair sizin için en uygun ilgili alana (x) işareti ile işaretleme yapınız. Soruları yöneticinizi dikkate alarak cevaplayınız.

Madde	Daima	Sık sık	Ara sıra	Çok ender	Asla
1- İşimde enerjiyle dolup taşıdığımı hissederim.					
2- Yaptığım işi anlam ve amaç dolu bulurum.					
3- Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.					
4- İşimde kendimi güçlü ve gayretli hissederim.					
5- İşim bana heyecan verir.					
6- Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.					
7- İşim bana ilham verir.					
8- Sabah uyandıgımda işe gidesim gelir.					
9- Yoğun bir şekilde çalıştıgımda kendimi mutlu hissederim.					
10- Yaptığım işle gurur duyarım.					
11- Çalışırken kendimi işime kaptırırım.					
12- Çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim.					

13- İşimi oldukça ilgi çekici bulurum.					
14- Çalışırken işim beni alır götürür.					
15- İşimde zihinsel açıdan oldukça esneğim.					
16- Çalışırken işten başka bir şey düşünmem.					
17- Her şey yolunda gitmese bile işimde her zaman sebat ederim.					

Çalışanların işe sarılması anket çalışması, Ülger'in (2015) "Ortaokul Öğretmenlerinin Öğretmen Liderliği Algılarının, Örgütsel Vatandaşlık Ve İşe Sarılma Düzeylerine Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezindeki işe sarılma ölçeğinden uyarlanmıştır. İlgili çalışmadaki işe sarılma ölçeği ise Ötken ve Erben'in (2010) "Investigating the relationship between organizational identification and work engagement and the role of supervisor support" başlıklı makalesinden uyarlanmıştır.

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere dair memnuniyetinize dair ilgili kutucuğa (x) işareti koyarak işaretleme yapınız.

Madde	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunuzum	Çok Memnunuzum
1- Bu kurumda çalışıyor olmaktan					
2- Tatil ve izin sürelerinden (Özlük haklarımı kullanma rahatlığından)					
3- Bu kurum personeli olarak toplumda gördüğüm saygılıktan					
4- Kurumdaki fiziksel çalışma ortamından					
5- Personeller arası uyum ve işbirliğinden					
6- Ek ücret sisteminden					
7- Takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden					
8- Kurumumdaki performans değerlendirme yönteminden					
9- Denetim altında tutulma derecemden					
10- Kendi yöntemlerimi kullanma ve karar alma durumumdan					
11- Kurumunun bana sağladığı kazançtan					
12- Yöneticiler arasındaki uyumdan					
13- Mesleki eğitim ve gelişme					

imkânlarından					
14- Çalışma saatlerinden					
15- Yaratıcılığımı kullanabilme imkânlarından					
16- Ekip çalışmasına verilen önemden					
17- Verilen sorumluluk miktarından					
18- Yapılan sosyal aktivitelerden					

Çalışanların motivasyonuna ilişkin anket çalışması, Büyükyavuz (2015) “Liderlik stillerinin çalışan motivasyonuna etkisi: Konya sağlık kuruluşları çalışanları örneği ” başlıklı yüksek lisans tezindeki motivasyon ölçeğinden uyarlanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

10 Mart 1991 tarihi, Trabzon ili Of ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Lise'yi yine aynı ilçede tamamladıktan sonra, Rize Üniversitesi, Fındıklı Meslek Yüksekokulu, Pazarlama bölümüne kayıt oldum. Mezun olduktan sonra dikey geçiş sınavı ile Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümüne geçiş yaptım. Burada lisans eğitimimi 2013 yılında tamamlamış olup 2014 yılında Avrasya Üniversitesi Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Yönetim Bilim Dalı'nda yüksek lisans yapmaya başladım.

Özel ilgi alanlarım pazarlama, işletme yönetimi ve liderlik kavramlarıdır.

