



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**LİDERLİK TARZLARININ ÖĞRETMENLERİN
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA İLİ
ALTINDAĞ İLÇESİ ÖRNEĞİ**

Semanur ESER ÇAKIR

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Murat AKÇAKAYA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
AMME İDARESİ ANABİLİM DALI
KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI**

ARALIK – 2019



**LİDERLİK TARZLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONU
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA İLİ ALTINDAĞ İLÇESİ ÖRNEĞİ**

Semanur ESER ÇAKIR

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
AMME İDARESİ ANABİLİM DALI
KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

ARALIK 2019

Semanur ESER ÇAKIR tarafından hazırlanan “Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ankara İli Altındağ İlçesi Örneği” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Amme İdaresi Anabilim Dalında Kamu Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Murat AKÇAKAYA

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



Başkan: Prof. Dr. Hasan YAYLI

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Kırıkkale Üniversitesi

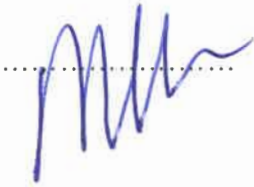
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



Üye: Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER

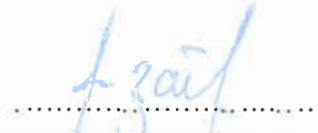
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



Tez Savunma Tarihi: 06/12/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Semanur ESER ÇAKIR

06/12/2019

Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi:

Ankara İli Altındağ İlçesi Örneği

(Yüksek Lisans Tezi)

Semanur ESER ÇAKIR

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Aralık 2019

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonları üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Çalışmanın kavramsal bölümünde alan yazından yararlanılmıştır. Kavramsal olarak liderlik kavramı çerçevesinde, liderlik kuramları incelenmiş ve çalışmanın nicel bölümünde incelenecek olan otoriter, demokratik, serbest bırakıcı ve paternalist yönetim tarzları ele alınmıştır. Motivasyon kavramı çerçevesinde ise motivasyon süreci, önemi, teorileri, araçları incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde “Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ankara İli Altındağ İlçesi Örneği” konusu çerçevesinde araştırmanın modeli, amacı, önemi, evreni, veri toplama araçları, analiz yöntemleri, varsayımları ve sınırlılıkları belirtildikten sonra bu konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalar aktarılmış ve bunlardan yararlanılarak çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur. 420 öğretmenden toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda; katılımcıların liderlik algılarının yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; mevcut okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu, iş motivasyonu düzeylerinin ise bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik tarzları ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelendiği korelasyon analizi sonucunda; katılımcıların paternalist ve demokratik liderlik algıları ile iş motivasyonları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilirken, serbest bırakıcı ve otoriter liderlik algıları ile iş motivasyonları arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda; serbest bırakıcı ve otoriter liderlik algılarının motivasyon üzerinde anlamlı etkileri olmamasına karşılık paternalist ve demokratik liderlik algılarının iş motivasyonu üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise elde edilen bulgular yorumlanarak bu bulgular ışığında öğretmenlerin iş motivasyonunu artırmaya yönelik öneriler sunulmuştur.

Bilim Kodu : 111611
Anahtar Kelimeler : Liderlik, motivasyon, öğretmen, paternalist, demokratik
Sayfa Adedi : 139
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Murat AKÇAKAYA

The Impact of Leadership Styles on Motivation of Teachers:

The Case of Altındağ-Ankara

(Master Thesis)

Semanur ESER ÇAKIR

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL FOR ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

December 2019

ABSTRACT

The aim of this study is to research the impact of school administrators' leadership behaviors on motivations of teachers. In the conceptual part of the study, literature was used. Conceptually, within the framework of the concept of leadership, leadership theories are examined and authoritarian, democratic, laissez-faire and paternalist management styles are discussed in the quantitative part of the study. Within the framework of the concept of motivation, the process of motivation, its importance, theories, tools were examined. In the fourth part of the study, the model, purpose, importance, universe, data collection tools, analysis methods, assumptions and limitations of the research are mentioned and the previous studies on this subject are explained and the hypotheses of the study are formed. As a result of analyzing the data collected from 420 teachers; while the participants' perceptions of leadership did not show a significant difference according to the variables of age, gender, marital status, duration of service and educational status; It has been concluded that there is a significant difference according to the duration of service in the current school variable, while job motivation levels do not show a significant difference according to individual characteristics. As a result of the correlation analysis which examined the relationship between leadership styles and motivation; while a moderate positive relationship was found between the participants' perceptions of paternalistic and democratic leadership and their work motivations, a moderate negative relationship was found between their perceptions of laissez-faire and authoritarian leadership and their work motivations. As a result of multiple regression analysis; although perceptions of laissez-faire and authoritarian leadership did not have a significant effect on motivation, paternalistic and democratic leadership perceptions had a significant effect on job motivation. In the last part of the study, the findings were interpreted and in the light of these findings, suggestions were made to increase the teachers' job motivation.

Science Code : 111611

Keywords : Leadership, motivation, teacher, paternalist, democratic

Page : 139

Thesis advisor : Prof. Dr. Murat AKÇAKAYA

TEŞEKKÜR

TODAİE’de yüksek lisans eğitimime devam ettiğim süre boyunca bilgilerinden istifade ettiğim tüm değerli hocalarım başta olmak üzere, Ankara Hacı bayram Veli Üniversitesi bünyesinde tez çalışma konumun belirlenmesinden tamamlanmasına kadar tüm süreçlerde, derin bilgi ve tecrübeleriyle bana yol gösteren ve destek olan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Murat AKÇAKAYA’ya, çalıŐmamı devam ettirebilmemdeki desteği ve anket formlarının uygulanması sürecindeki yardımları için değerli okul müdürüm Ramazan KİLİM’e, çalıŐmamın anket formlarını yanıtlandırarak çalıŐmama katkıda bulunan tüm meslektaşlarıma, manevi destekleri ile beni motive eden değerli arkadaşlarıma, hayatın her alanında olduğu gibi tez çalıŐmam sürecinde de desteğini ve yardımlarını eksik etmeyen kıymetli eŐim İbrahim ÇAKIR’a ve çalıŐmam boyunca anneleri ile geçirecekleri zamanlarından çaldığım kıymetli kızlarım Azra Sena ÇAKIR ile Zeynep Serra ÇAKIR’ a teŐekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2. LİDERLİK.....	7
2.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	7
2.2. Yönetici ve Lider Farkı.....	8
2.3. Liderlik Kuramları.....	10
2.3.1. Özellik Kuramları.....	10
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım Kuramları	11
2.3.2.1. Ohio State liderlik çalışmaları	12
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi çalışmaları	13
2.3.2.3. Blake ve Mounton'un yönetim biçimleri matrisi	15
2.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y kuramları.....	16
2.3.2.5. Tannenbaum ve Schmit'in liderlik modeli	17
2.3.2.6. Kurt Lewin'in klasik ayrımı	18
2.3.3. Durumsal Yaklaşım Kuramları.....	19
2.3.3.1. Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli	20
2.3.3.2. House ve Evans'ın yol amaç kuramı	21
2.3.3.3. Vroom-Yetton-Jago normatif liderlik kuramı	22
2.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın liderlik yaklaşımı	23
2.4. Liderlik Tarzları	24

	Sayfa
2.4.1. Otoriter Liderlik.....	24
2.4.2. Demokratik Liderlik.....	26
2.4.3. Serbest Bırakıcı (Laissez Faire) Liderlik.....	27
2.4.4. Paternalist Liderlik	28
3. MOTİVASYON.....	33
3.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı.....	33
3.2. Motivasyonda Temel Kavramlar.....	38
3.2.1. Gerekseim (İhtiyaç)	38
3.2.2. Güdü.....	39
3.3. Motivasyon Süreci.....	42
3.4. Motivasyonun Önemi.....	43
3.4.1. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi	43
3.4.2. Örgüt Açısından Motivasyonun Önemi.....	44
3.4.3. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi.....	45
3.5. Motivasyon Kavramının Gelişimi	45
3.5.1. Eski (Klasik Öncesi) Dönemlerde Motivasyon	45
3.5.2. Klasik Dönemde Motivasyon	46
3.5.3. Neo-Klasik Dönemde Motivasyon.....	47
3.5.4. Modern Dönemde Motivasyon	47
3.6. Motivasyon Teorileri.....	48
3.6.1. Kapsam (İçerik) Teorileri.....	49
3.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi.....	49
3.6.1.2. Alderfer'in varoluş-ilişki kurma- gelişme (VIG) kuramı	55
3.6.1.3. Herzberg'in Çift Faktör teorisi	57
3.6.1.4. Mccelland'ın ihtiyaçlar teorisi.....	61
3.6.1.5. Kapsam teorilerinin karşılaştırılması.....	64

	Sayfa
3.6.2. Süreç Teorileri	66
3.6.2.1. Davranışsal şartlanma/pekiştirme teorisi	67
3.6.2.2. Beklenti teorileri.....	70
3.6.2.2.1. Vroom'un temel beklenti kuramı	71
3.6.2.2.2. Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı	74
3.6.2.3. Adams'ın eşitlik teorisi	76
3.6.2.4. Amaç teorisi	78
3.7. Motivasyon Araçları.....	81
3.7.1. Ekonomik Araçlar	81
3.7.2. Psiko – Sosyal Araçlar	82
3.7.3.Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	84
4. LİDERLİK TARZLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA İLİ ALTINDAĞ İLÇESİ ÖRNEĞİ.....	87
4.1. Araştırmanın Modeli	87
4.2. Araştırmanın Amacı	87
4.3. Araştırmanın Önemi	88
4.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	88
4.5. Veri Toplama Araçları	90
4.5.1. Kişisel Bilgiler Formu.....	91
4.5.2. İş Motivasyonu Ölçeği.....	91
4.5.3. Yönetim Tarzları Ölçeği	91
4.6. Verilerin Analizi	92
4.7. Varsayımlar	93
4.8. Sınırlılıklar.....	93
4.9. Yapılan Çalışmalar	93
4.10. Araştırmanın Hipotezleri	96
4.11. Bulgular	97

	Sayfa
4.11.1. Betimsel Analiz	97
4.11.2. Ölçeklere Ait Bulgular.....	104
4.11.3. Hipotez Testleri	108
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	119
KAYNAKLAR.....	125
EKLER	133
EK-1. Veri Toplama Araçları	134
EK-2. Araştırma İzinleri.....	137
ÖZGEÇMİŞ	139

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Yönetici ve lider arasındaki farklar	10
Çizelge 2.2. Özellikler yaklaşımına göre liderlerin sahip oldukları özellikler	11
Çizelge 3.1. Kapsam teorilerinin ihtiyaçların gruplandırılması açısından karşılaştırılması	64
Çizelge 3.2. Kapsam teorilerinin içeriksel açıdan karşılaştırılması.....	66
Çizelge 3.3. Beklenti, valens ve araçsallık değerlerinin motivasyona etkisi	73
Çizelge 3.4. Süreç teorilerinin karşılaştırılması.....	80
Çizelge 4.1. Örneklem Büyüklükleri	90
Çizelge 4.2. Yaş değişkenine ait bulgular.....	97
Çizelge 4.3. Cinsiyet değişkenine ait bulgular.....	98
Çizelge 4.4. Medeni durum değişkenine ait bulgular	98
Çizelge 4.5. Hizmet süresi değişkenine ait bulgular.....	99
Çizelge 4.6. Öğrenim durumu değişkenine ait bulgular	99
Çizelge 4.7. Mevcut okuldaki hizmet süresi değişkenine ait bulgular	100
Çizelge 4.8. İş Motivasyonu Ölçeği'ne Ait Bulgular	100
Çizelge 4.9. Yönetici Tarzları Ölçeği'ne ait bulgular.....	102
Çizelge 4.10. Liderlik Tarzları Ölçeğinin ortalama değer analizleri	103
Çizelge 4.11. KMO değerleri ve yorumları	104
Çizelge 4.12. İş Motivasyonu Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Testi Değerleri.....	104
Çizelge 4.13. Yönetim Tarzları Ölçeği'ne ait KMO ve Barlett Testi değerleri.....	105
Çizelge 4.14. Yönetim Tarzları Ölçeği'nin Açımlayıcı Faktör Analizi'ne ait faktör yükleri ve açıklanan varyans yüzdeleri	106
Çizelge 4.15. Güvenirlilik katsayıları ve yorumları (Kalaycı, 2008:405).....	107
Çizelge 4.16. İş Motivasyonu Ölçeği'ne Ait Croanbach Alpha(α) Katsayısı.....	107
Çizelge 4.17. Yönetim Tarzları Ölçeği'nin faktörlerine ait Croanbach Alpha katsayıları.....	107

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.18. İş Motivasyonu ölçek maddelerinin normal dağılım test sonuçları.....	108
Çizelge 4.19. Yönetim Tarzları ölçek maddelerinin normal dağılım test sonuçları	109
Çizelge 4.20. Katılımcıların iş motivasyonu düzeylerine ilişkin t testi sonuçları	109
Çizelge 4.21. Yönetim tarzları algısına ilişkin t testi sonuçları	110
Çizelge 4.22. İş motivasyonuna ilişkin Anova testi sonuçları	111
Çizelge 4.23. Katılımcıların Yönetim Tarzları algılarına ilişkin one-way anova testi sonuçları	113
Çizelge 4.24. Okuldaki hizmet süresine göre katılımcıların yönetim tarzları algı düzeylerinin Hochberg's GT' testi karşılaştırma sonuçları.....	114
Çizelge 4.25. Korelasyon katsayısının değerlendirilmesi (Gürbüz ve Şahin, 2016:264).....	115
Çizelge 4.26. Katılımcıların yönetim tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerindeki ilişkinin korelasyon testi sonuçları	115
Çizelge 4.27. Yönetim tarzları ve iş motivasyonuna ait regresyon analizi sonuçları	116
Çizelge 4.28. Araştırmaya ait hipotezlerin değerlendirilmesi	117

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Ohio Liderlik Modeli.....	13
Şekil 2.2. Yönetmel Diyagram	15
Şekil 2.3. Liderlik davranışları doğrusu.....	18
Şekil 2.4. Fiedler'in Çalışması'ndaki oluşan çalışma ortamları	20
Şekil 2.5. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	21
Şekil 2.6. Farh ve Cheng'in Paternalist Liderlik Modeli	31
Şekil 3.1. Motivasyon Döngüsü.....	43
Şekil 3.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine Göre Motivasyon Süreci	50
Şekil 3.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	50
Şekil 3.4. Maslow ve Alderfer'in Kuramları Arasındaki İlişki	56
Şekil 3.5. Herzberg tarafından 1753 kişi üzerinde test edilen ve işte büyük tatmin sağlayan motive edicilerin % frekansları	59
Şekil 3.6. Herzberg tarafından 1844 kişi üzerinde test edilen, işte aşırı doyumsuzluk ve kötümserlik doğuran hijyen faktörlerin % frekanslar.....	59
Şekil 3.7. Hijyen ve Motive Edici Faktörler Arasındaki İlişki	60
Şekil 3.8. Klasik Şartlandırma	68
Şekil 3.9. Edimsel Şartlandırma Süreci	68
Şekil 3.10. Beklenti Teorisi Modeli.....	71
Şekil 3.11. Lawler ve Porter'in geliştirilmiş Beklenti Kuramı	75
Şekil 3.12. Adams'ın Eşitlik Kuramı	78

1. GİRİŞ

Günümüzde endüstriyel-modern görünüm sergileyen pek çok toplum, şu andaki mevcut yapısına erişinceye kadar birçok dönemden ve evreden geçmiştir. Bazı bilim insanlarına göre bu evreler tarihsel olarak; avcı-toplayıcı toplumlar, tarımcı toplumlar ve endüstriyel-modern toplumlar şeklinde gruplandırılmaktadır.

Avcı-toplayıcı toplumlarda sadece cinsiyet ve yaş temeline dayalı basit bir iş bölümü söz konusu iken tarımcı toplumlarda sulama, gübreleme gibi tekniklerin kullanılmaya başlamasıyla üretim artmış ve bu artış yönetim olgusunu ortaya çıkarmıştır. Alternatif enerji kaynaklarının yaygınlaşması ve teknolojinin gelişmesi modern toplumların oluşmasına zemin hazırlayan endüstrileşme faaliyetlerini arttırmıştır. Endüstri faaliyetlerindeki artış, artı ürünün oluşmasına sebep olmuştur. Artı ürünün oluşması hem üretim faaliyetlerinin organize edilmesini hem de dağıtımın planlanmasını zorunlu kılmıştır. Organizasyon ve planlama faaliyetlerinin zorunlu hale gelmesi yönetim olgusunu daha da önemli hale getirmiştir.

Bir yandan üretim faaliyetlerinin seri hal alması bir yandan toplumların bilinç düzeyinin yükselmesi örgüt yöneticilerinden beklenen davranışlarda da farklılık oluşturmuştur. Sadece örgütün işleyişinden sorumlu ve yetkileri örgüt kuralları ile sınırlı yöneticilerin yerini, kurumlarını bulunduğu noktadan daha ileriye taşıyabilecek, risk alabilen, yenilikçi ve fark yaratan, yerleşik normların dışına çıkabilen hem örgüt içinde hem de örgüt çevresindeki kitleler üzerinde etki bırakarak kişilerin istenilen yönde davranış göstermesini sağlayabilen liderler almaya başlamıştır.

Yönetenler ve yönetilenler ayrımı belirgin bir şekil almaya başladıktan sonra bilim insanları, kimlerin yönetim kademesinde yer aldığı ve yönetim kademesindeki kişilerin ortak özelliklerinin neler olduğu gibi pek çok konu ile ilgilenmek durumunda kalmışlardır.

Thomas Caryle (1785-1881) tarafından başlatılan “Büyük Adamlar Okulu” kuramına göre bazı kişiler doğuştan belirli fiziksel, sosyal, zihinsel niteliklere sahip olarak doğmakta ve bu nitelikler onları her zaman ve her yerde lider yapmaktadır. Bazı liderlerin belirlenen bu özelliklere uymuyor olması, bilimsel çalışmaları yönetim kademesinde bulunan kişilerin davranışlarını incelemeye sevk etmiştir.

Liderlerin davranışlarını incelemeye odaklanan “Davranışsal Yaklaşım Kuramları” genel itibari ile liderlerin davranışlarını işe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bu süreçte örgütlerin yönetiminde sadece iş süreçleri ile ilgili olmanın yeterli

olmadığı, örgütlerin en önemli girdilerini oluşturan iş gücü ile ilgili olmanın da örgüt işleyişinde çok önemli olduğu ön plana çıkmıştır. Bu dönemde her ne kadar yapılan farklı çalışmalar liderlerin farklı davranışlarına yoğunlaşılsalar da temel olarak liderler otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı olmak üzere üçe ayrılmıştır.

Otoriter davranış gösteren liderler, yetkilerini örgüt kurallarından alıp işleyişte temel belirleyici öğe olmaktadır. Karar süreçlerinde yetkiyi ve sorumluluğu tekelinde bulunduran otoriter liderler, işleyişin hızlanmasına ve örgüt verimliliğine katkıda bulunurken örgüt üyeleri arasında düşmanlığın artmasına ve örgüt düzeninin bozulmasına sebep olabilmektedir.

Demokratik davranış gösteren liderler yetki ve sorumluluklarını örgüt çalışanları ile paylaşmakta, sürecin yönetilmesinde çalışanların fikir ve önerilerine önem vermekte, çalışanları çalışma alanlarında özgür bırakmakta ve çalışanların kendisine ihtiyacı olması durumunda çalışanlarını desteklemektedir. Bu liderlik tarzında her ne kadar verimlilik üst düzeyde olmasa da çalışanlar arasında çalışma barışı üst düzeyde olup; lider, çalışma ortamında olmadığı zamanlarda bile çalışanlar görevlerini en iyi şekilde yapmaya çalışmaktadır.

Serbest bırakıcı liderlik tarzında ise lider örgüt politikalarının gerçekleştirilmesi konusunda fazla duyarlı değildir. Örgüt işleyişini, örgüt çalışanlarının kendi yöntem ve uygulamalarına bırakmıştır. Alınan kararlarda ve yapılan uygulamalarda sürece doğrudan müdahalesi söz konusu değildir.

1960'lı yıllardan sonra yönetim alanındaki değişimlerden liderlik yaklaşımları da etkilenmiştir. Araştırmacılar, yönetim sürecinde etkili olan tek değişkenin liderlik davranışları olmadığını fark ederek çalışmalarını örgüt ve örgüt çevresindeki diğer değişkenlere yöneltmişlerdir. Bu değişkenlerden işin yapısı ve niteliği, üst yönetimin beklentileri, astların özellikleri, örgüt kültürü ve politikaları gibi pek çok değişken incelemeye tabi tutulmuştur. Bu çerçevede geliştirilen durumsal yaklaşım kuramlarında her koşulda geçerli tek ve en iyi liderlik tarzı olamayacağı; işin, örgütün ve çalışanların yapısına ve niteliğine göre uygulanabilecek liderlik davranışlarının değişmesi gerektiği düşüncesi genel kabul görmüştür.

Durumsal yaklaşım kuramlarını temel alarak pek çok liderlik uygulamaları geliştirilmiş ve örgütlerde uygulanmıştır. Ancak geliştirilen ve uygulanması tavsiye edilen bu liderlik uygulamaları daha çok Batı kökenli olduğu için özellikle Doğu toplumlarında uygulanmak

istendiğinde kültürel kabul görmemiştir. Dolayısıyla araştırmacılar, 1980’li yıllardan sonra farklı toplumların yerel kültürel özelliklerini inceleyerek bu toplumlarda Batı toplumlarından farklı nitelikteki liderlik davranışlarının uygulandığını ve bunun o toplumlarda kabul gördüğünü fark etmişlerdir.

Doğu toplumlarında sergilenen liderlik tarzlarından birisi de Paternalist liderliktir. Paternalist kelimesi Latince köken olarak baba kökünden türetilmiştir. Paternalist liderlik davranışlarının sergilendiği örgütlerde, yönetici çalışanlarına bir aile büyüğü gibi davranarak örgüt içinde bir aile ortamı oluşturmaya çalışmaktadır. Paternalist liderler, çalışanlarının hem iş yaşamlarının hem de özel hayatlarının her alanı ile ilgilenirken çalışanlarından da kendisine bağlı olmalarını ve örgütün işleyişinde kendisine yardımcı olmalarını beklemektedir.

Üretim süreçlerinde yaşanan değişimlerin yansımaları yönetim alanında olduğu gibi, örgütlerin en önemli ögesi konumunda olan, iş gücüne yönelik uygulamalarda da görülmüştür. Örgüt çalışanlarının istenilen yönde hareket ettirilmek istenmesi ve bu hareketin devamlılığının sağlanmaya çalışılması motivasyon kavramını önemli hale getirmiştir.

Motivasyon, kişinin davranışları ile ilgili bir süreç olmakla birlikte; insan davranışlarının temelinde bir istek, sonucunda ise ulaşılmak istenen bir amaç vardır. Örgütlerde verimliliğe odaklanan yönetim mekanizması; örgüt çalışanlarını istenilen yönde, daha iyi nasıl çalıştırabilirim düşüncesine odaklanmıştır. Bu düşünce çerçevesinde insanları istenilen yönde harekete geçiren (motive eden) etkenler araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar ekseninde motivasyon teorileri oluşturulmuştur.

Klasik yönetim anlayışının uygulandığı dönemde işin tüm aşamaları bölümlere ayrılarak bu bölümler için gerekli ve yeterli olan süreler hesaplanmıştır. Çalışanlardan sadece gün içerisinde olabildiği kadar fazla parça üretmeleri beklenmiştir. Bu süreçte insanları daha çok çalışmaya sevk edecek temel kaynağın para olduğu ve parça başına ödeme yapıldığı sürece üretimin maksimum seviyeye ulaşabileceği düşünülmüştür.

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra yapılan bilimsel çalışmalarda ise paranın tek başına çalışanlar için yeterli olmadığı aynı zamanda sosyal kabul, sosyal ilişkiler, ait olma, değer görme, güvenlik, saygınlık gibi pek çok değişkenden çalışanların etkilendikleri yani çalışanların sosyal birer canlı oldukları kabul edilmiştir. Bu dönemde “Mutlu çalışan, verimli çalışandır!” anlayışı hâkim olmaya başlamıştır.

İlerleyen süreçteki çalışmalarda ise insanın ne sadece ekonomik ne de sadece sosyal bir varlık olmadığı; bireyin davranışının, içinde bulunduğu ruhsal, fiziksel ve toplumsal ortamların etkileşimiyle oluşan dinamik bir durum olduğu kabul görmeye başlanmıştır.

Yönetim alanında ve motivasyon uygulamalarında süreç içerisinde birçok değişiklik olmasına rağmen günümüzde hala yönetim kademesinde bulunanların ve örgüt çalışanlarının birbirine karşılıklı bağımlılığı devam etmektedir. Bu nedenle liderlerin çalışanlar ve çalışanların liderler üzerinde bazı etkileri olmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalar ışığında örgütlerde uygulanan liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Bu çalışmada okullarda yönetim kademesinde bulunan okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının, okulların temel ögesi konumunda bulunan öğretmenlerin işlerini içlerinden gelerek, istekle yapmalarına yani iş motivasyonlarına etkisi incelenmiştir. Daha önce yapılan birçok çalışmada hizmetkâr, etik, dönüşümsel gibi farklı özellikteki liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki çeşitli etkileri incelenirken Doğu toplumlarında yaygın şekilde görülen paternalist liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonuna etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Liderlik ve motivasyon kavramları çerçevesinde biçimlendirilen, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışma temel olarak kavramsal bölüm ve nicel araştırma bölümü olarak iki bölüme ayrılmaktadır. Kavramsal bölümde literatür taramasından yararlanılırken nicel araştırma bölümünde ise ilişkisel tarama modeli tekniği kullanılmaktadır.

Çalışmanın temel bölümleri detaylandırılarak beş bölümde incelenmektedir. Birinci bölüm “Giriş” bölümü olarak ele alınmakta, “liderlik” ve “motivasyon” kavramlarının hangi anlamlarda kullanılacağı, çalışmanın amacı, önemi, çalışmada kullanılan yöntemler hakkında bu bölümde kısaca bilgi verilmektedir.

İkinci bölümde liderlik kavramının kavramsal çerçevesi anlatılmaktadır. Öncelikle liderlik kavramı ele alınarak daha sonra, liderlik modelleri açıklanmakta ve çalışma çerçevesinde incelenecek olan demokratik, otoriter, serbest bırakıcı ve paternalist yönetim tarzları ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde motivasyon kavramı incelenerek, bu çerçevede motivasyonun tanımı, süreçsel gelişimi, oluşma süreci, çalışanlar, örgüt ve yönetici açısından önemi üzerinde durulduktan sonra motivasyon teorileri incelenmektedir. Motivasyon teorileri; kapsam ve

süreç teorileri olarak ikiye ayrılarak detaylı bir şekilde anlatılmakta ve bölümün sonunda motivasyonu artırıcı ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları üzerinde durulmaktadır.

Dördüncü bölümde “Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ankara İli Altındağ İlçesi Örneği” konusu çerçevesinde, araştırma yöntemi, veri toplama araçları, araştırmanın evreni, örnekleme hakkında bilgi verilmektedir. Ayrıca bu bölümde, araştırmanın sayıltıları ve sınırlılıkları belirtildikten sonra bu konu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalarda elde edilen bulgular incelenmektedir. Kavramsal çerçeve ve daha önceki çalışmalarda elde edilen bulgulara dayanarak çalışmanın hipotezleri biçimlendirilmekte ve sunulmaktadır. Katılımcılardan elde edilen veriler SPSS 22 programı ile analiz edilerek ulaşılan bulgular yorumlanmakta ve değerlendirilmektedir. Elde edilen tüm sonuçlar ayrı ayrı değerlendirilerek liderlik tarzları ve motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkiler hakkında temel sonuca değinilmektedir.

Beşinci bölümde; elde edilen bulgular ve kavramsal çerçeve ışığında ulaşılan bilgiler, tartışılarak araştırmacılara ve yöneticilere önerilerde bulunmaktadır.

2. LİDERLİK

Bu bölümde liderlik başlığı çerçevesinde öncelikle liderlik kavramı ve tanımları verildikten sonra, yönetici ve lider arasındaki farklar incelenecektir. Liderlik kuramları; özellik kuramları, davranışsal yaklaşım kuramları ve durumsal yaklaşım kuramları olarak ayrı ayrı ele alınacaktır. Bölüm sonunda ise liderlik tarzlarından otoriter, demokratik, serbest bırakıcı(laissez faire) ve paternalist liderlik tarzları kavramsal olarak incelenecektir.

2.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Dilimizdeki “lider” kelimesinin kökeni İngilizce’deki “leader” kelimesidir. Bu kelimenin kökü olan “lead” kelimesi; taraf gösterme, yol gösterme, öncülük etme ve rehberlik yapma anlamlarına gelmekte ve “leader” kelimesi ise rehber, kılavuz, önder, baş, lider ve reis anlamlarında kullanılmaktadır (Şişman, 2002:131). Türkçe’ de ise “lider” sözcüğü önder, şef anlamlarında kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2019).

İnsanlar sosyal nitelikli, grup halinde yaşayan, onları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak liderlere ihtiyaç duyan varlıklardır. Bireyler bazı kişisel arzu ve ihtiyaçlarını giderebilmek ve kişisel hedeflerine ulaşabilmek için grup halinde hareket etme zorunluluğu hissederler. Dolayısı ile bu grupların belirli amaç ve hedeflere yönelerek, harekete geçirilmesinin sağlanması önem kazanmaktadır. Bu beceri ve ikna etme yeteneği ise herkeste kolay kolay bulunmamaktadır (Eren, 1998:342).

Liderlik konusu insanlar için her zaman ilgi duyulan bir alan olmasına rağmen bu alanla ilgili ilk ciddi çalışmalar 1900’lerden sonra yapılmıştır. 1941-1944 yılları arasında konuyla ilgili yapılan çalışmaların sayısında önemli bir artış olmakla birlikte Kurt Lewin ve arkadaşlarının yaptığı araştırmalar liderlik konusunda önemli bir değişikliğe yol açmıştır (Güney, 2011:336). 1950 sonrasında liderlik kuramsal yönden ele alınmış hem örgüt hem yönetim kuramcıları hem de uygulamacıların dikkatini çekerek üzerinde durulan bir kavram olmuştur (Bolat ve Seymen, 2003:59).

Liderlik kavramı tarih boyunca farklı bilim insanları ve yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Liderlik; askerlikte yol gösteren ve kumanda eden anlamları taşırken, biyolojide hayvan sürülerinin önünde giden ve ilişki düzenleyen hayvanlara ilişkin bir ifadedir (Akçakaya, 2010:8). Davis, liderliği insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönetmeye ikna etme olarak tanımlarken; Rost, karşılıklı amaçlara dayalı lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreci olarak tanımlamıştır (Bakan ve Büyükmeşe, 2012:75). Başka bir tanımda liderlik belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını

gerçekleştirebilmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak ifade edilmiştir (Koçel, 2010:569).

Tanımlar birlikte incelendiğinde; liderliği, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve amaç doğrultusunda onları harekete geçirme yeteneği ve bilgilerinin toplamı olarak tanımlamak mümkündür (Eren, 2001:342). Liderlikten söz edebilmek için, bir grup insanın ulaşmak istedikleri ortak bir amaçlarının olması ve bunu gerçekleştirebilmek için onları zorlamadan, gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayacak bilgi, yetenek ve kişisel özelliklere sahip bir önderlerinin olması gerekir (Bolat ve Seymen, 2003:75).

Örgütte grup etkinliği ve verimliliği önemli olduğu için insanların çabalarının birleştirilmesi ve düzenlenmesi liderliğe olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Bu çerçevede liderlerden beklenen bir takım fonksiyonlar vardır. Liderlerden beklenen fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Grup için bir davranış modeli ortaya koymak,
- Grup faaliyetlerini belirlemek,
- Grupları dışarıda temsil etmek,
- Grup içindeki tartışmaları engellemek,
- Grup üyelerini ödüllendirmek (Özkalp ve Kirel, 2011:308).

Liderlik kavramı günümüzde pek çok kavram ile karıştırılmakta kimi zaman ise başka kavramların yerine kullanılmaktadır. Yönetici kavramı bu karmaşaya en sık olan kavramlardan birisi olduğu için yönetici ve lider kavramları arasındaki farklılıkların incelenmesi gerekli görülmüştür.

2.2. Yönetici ve Lider Farkı

Liderlik tanımı genellikle farklı kişileri etkileme biçimleriyle eş anlamlı tutulabilmektedir. Bunlardan birisi de yönetici kavramıdır. Oysa lider ve yönetici kavramları arasında bazı farklılıklar mevcuttur.

Bir lider biçimsel olmayan bir yapı içinde, biçimsel olmayan bir yoldan ortaya çıkabilirken yönetici ise işlevini biçimsel yapının bir gereği olarak sürdürmek zorundadır. Diğer bir farklı yanı ise yöneticilik sadece örgütün üst ve orta kademeleri için geçerliken, liderlik örgütün bütün kademeleri için geçerlidir (Güney, 2011:339). Bir örgütte yönetici, sadece

çalışanları yönetme otoritesine sahiptir oysa liderlik, çalışanların başarıya güdülendirildiği bir ortam içerisinde, etkinlikte bulunmalarını sağlayacak yönetsel yeteneklerin toplamıdır (Tekarslan, Kılınç ve Baysal, 2000:69).

Yönetici ile liderin örgütteki uygulamaları ve yöntemleri de farklıdır. Yöneticilerin yönetme yolu, amaç ve hedefler belirleyerek bunlara ilişkin planlama ve bütçeleme yapmaktır. Yöneticiler bu amaçlara ulaşabilmek için örgüt kaynaklarını aktarır ve denetleme becerisini kullanırlar. Liderler ise kurum, örgüt ya da toplum için yön belirler; vizyon oluşturur ve bu vizyonu gerçekleştirebilmek için stratejiler belirlerler. Liderler gaye ve hedeflerine ulaşabilmek için astları için yeni ufuklar açarlar, vizyonu onlara anlatarak onlarda heyecan oluşturur ve takipçilerini motive ederler (Baltaş, 2005:128).

Liderler işte coşkulu bir atmosfer yaratmayı, riske girmeyi, yeni fırsatlar yaratmayı tercih ederler. Takipçilerinin duygularını, düşüncelerini, tutum ve davranışlarını takip edip onları önemserler. Düşünce ve duygu dünyaları çok geniştir, takipçilerine amaca yönelik etkileyici mesajlar verirler. Yöneticilerin ise örgüt yönetimi için kişisel amaçları yoktur, yönetsel amaçları benimseyerek onları gerçekleştirmek için örgütsel kaynakları ve anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme-cezalandırma vb. esnek yöntemleri kullanırlar. Pozisyonlarının devamını sağlayan rutin işleyiş onlar için oldukça kabul edilebilirdir ve bu pozisyonlarını kaybetmemek için riske girmeyi çoğunlukla istemezler (Erçetin, 1998:13).

Yönetici; kendi alanında eğitim görmüş, işletmenin karını maksimize etme gayesi ile, örgütün insan ve finansal kaynaklarını doğru kullanarak olumlu bir yapı içerisinde işletmeyi yöneten kimse olmasına rağmen, lider; kurumun veya işletmenin amaçlarını aşan, insan ilişkileri konusunda uzmanlığı ve insanları etkileme becerisi olan kimsedir (Aycan, 2000:311).

Yönetici olmak için sabırlı, kararlı, çalışkan, analitik, iyi niyetli olmak gerekir ancak yöneticinin bir deha ya da kahraman olmasına gerek yoktur. Yöneticiler, sorunların çözümünde genellikle bilinen yöntemleri uygular ve çatışma ortamı oluşmasını engellerler. Liderler ise problemler için yeni çözüm yolları üretmeyi, onları uygulamayı ve risk almayı severler. Liderlerin genellikle doğuştan risk alma özellikleri vardır (Güney, 2011:340). Çizelge 2.1.'de yönetici ve lider arasındaki farklar gösterilmiştir.

YÖNETİCİ	LİDER
İdarecidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Uzun bakış açısı	Kısa bakış açısı
Nasıl ve ne zaman önemlidir	Ne ve niçin önemlidir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Yerleşik normlara uygun hareket eden	Yerleşik normların dışına çıkabilen
İşi doğru yapabilir	Doğru işi yapandır
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Kuralcıdır	Gerektiğinde risk alıcıdır
Teşvik edicidir	Yönlendiricidir
Soru sorandır	Cevaplayandır
Fikirler daha çok önemlidir	Olaylar daha çok önemlidir
Esnektir	Katıdır

Çizelge 2.1. Yönetici ve lider arasındaki farklar

(Keçecioğlu, 1998:11)

2.3. Liderlik Kuramları

Bu bölümde liderlik kuramları, tarihsel gelişim sıralarına göre incelenmiştir. Tarihsel olarak liderlik kuramlarını; özellik kuramları, davranışsal yaklaşım kuramları ve durumsal yaklaşım kuramları olarak incelemek mümkündür (Sökmen, 2016:136; Koçel, 2011:575; Aksel, 2008:33).

2.3.1. Özellik Kuramları

Tarihsel süreç içerisinde “özellik yaklaşımları” bünyesindeki ilk çalışmaların Thomas Carlyle(1795-1881) tarafından yapıldığı söylenebilir (Erçetin, 2000:27). Thomas Carlyle’in “Büyük Adamlar Okulu” kuramına göre bazı kişiler, belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her zaman ve her yerde lider olmalarını sağlar (Akçakaya, 2010:92). Liderlerin sihirli, süper ve başkalarından farklı özelliklerine dayanan bu kuramla ilgili olarak pek çok araştırma yapılmış ve araştırmalar sonucunda liderlerin özellikleri fiziksel, zihinsel, düşünsel ve duygusal olmak üzere dört grupta toplanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:206). Liderlerin sahip olduğu düşünülen özellikler çizelge 2.2.’de gösterilmiştir.

Özellik Türü	Özellikler
Fiziksel Özellikler	Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yaşlılık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma, vb.
Düşünsel Özellikler	Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme, vb.
Duygusal Özellikler	Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs, vb.
Sosyal Özellikler	Başkalarıyla iyi iletişim, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönüklük, kendini kabul ettirme, vb.

Çizelge 2.2. Özellikler yaklaşımına göre liderlerin sahip oldukları özellikler

(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:206)

“Lider olunmaz, doğulur.” anlayışının hâkim olduğu bu kurama göre belirlenen özelliklerin herkes için geçerli olamayacağı görülmüştür. Örneğin Napolyon ortalamadan çok kısa birisi, Abraham Lincoln içe dönük, huysuz ve geçimsiz birisi olarak bilinmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008:251).

Liderlik sürecini sadece liderin özellikleri değişkeni üzerinden ele alan bu kuram pek başarılı olamamıştır (Akçakaya, 2010:94). Liderliği ölçülebilecek şekilde tanımlamanın oldukça güç olması ve bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması araştırmalarda en önemli sorunları oluşturmuştur (Şimşek vd., 2008:252).

2.3.2. Davranışsal Yaklaşım Kuramları

Liderlik sürecini açıklamada sadece liderlerin özelliklerine odaklanan, özellik kuramlarının yetersiz kalmasından dolayı bilim insanları; liderlerin özelliklerini bir kenara bırakarak liderlerin davranışları konusunda araştırmalar yapmış ve teoriler geliştirmişlerdir (Güney, 2012:371). Araştırmacılar, çalışmalarında liderlerin nasıl davrandıkları ve ne yaptıklarıyla ilgilenmeye başlamışlardır (Aksel, 2008:35). Liderlerin davranışlarından astları ile haberleşme, yetki devretmesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi olanlar liderin etkililiğini belirlemede önemli faktörler olmuştur (Koçel, 2001:470).

Davranışsal teorilerin özellik teorilerine göre üç faydası vardır. Davranışsal teorilerin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında biçimsel olmayanları da ortaya çıkarır.
- Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri belirlenirse eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.

- Liderin davranış biçimlerine karşılık izleyicilerin davranış biçimleri de incelenebilir (Akçakaya, 2010:94).

Başlıca davranışsal yaklaşım kuramları; Ohio State liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mounon'un yönetim biçimleri matrisi, Mc Gregor'un X ve Y kuramları, Tannenbaum ve Schmit'in liderlik modeli ve Kurt Lewin'in klasik ayrımı olmak üzere altı başlık altında incelenecektir.

2.3.2.1. Ohio State liderlik çalışmaları

1940'ların sonlarına doğru Ohio State Üniversitesi'nde Ralph Stodill yönetiminde, liderlik davranışlarını belirlemenin grup ve örgüt amaçlarına ulaşmada ne derece önemli olduğunu göstermek için askerler ve diğer meslek grupları üzerinde bir takım araştırmalar yapılmıştır (Özkalp ve Kirel, 2011:313). Bu çalışmalarda "Önderlik Davranışını Belirleme Anketi" geliştirilmiş ve bu anket faktör analizine tabi tutulmuştur (Akçakaya, 2010:96). Bu çalışmaların sonucunda lider davranışlarının kişiyi dikkate alma (anlayış) ve inisiyatif (harekete geçirme) faktörleri etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir (Güney, 2011:365). Kişiyi dikkate alma faktörü liderin izleyiciler üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışları iken inisiyatif faktörü ise liderin gerçekleştirmek istediği amaçlarla ilgilidir (Şimşek ve diğerleri, 2008:254). Kişiyi dikkate alma faktöründe izleyiciler, lideri kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görürlerken inisiyatif faktöründe ise önemli olan işin zamanında tamamlanması için amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iş ve işle ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme davranışlarıyla ilgilidir (Koçel, 2011:578).

Bu iki faktör birbirinden ayrı ve bağımsız olmasına rağmen bu modelde liderlik davranışının farklı durumlarını gösteren dört temel liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Bu liderlik tarzları Şekil 2.1.' de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Ohio Liderlik Modeli

(Can, 1999:198)

Ohio modelinden şu sonuçlar çıkarılabilir:

- Grup otoriter liderlik istiyorsa en uygun boyut yapıyı harekete geçirme boyutu olacaktır.
- Grup üyeleri daha az otoriter bir lider istiyorsa liderin inisiyatif davranışının yüksek olması tepki görecektir.
- İş, çok yapılaşmışsa ve zaman kısıtı varsa kişiyi dikkate alan lider başarılı olamayacak ve devamsızlık, işten ayrılma ve şikâyetler artacaktır.
- İş, bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmesini önliyorsa kişiyi dikkate alma yararlı olamayacaktır.
- Astların üstlerle ilişkisi az ise yönetimin liderlik tarzı otoriter olacaktır.
- Çalışanlar üstleriyle sürekli ilişki içindeyse yüksek anlayış bekleyeceklerdir (Şimşek , 2010:200).

Bu sonuçlar ışığında Şekil 1' de gösterilen liderlik tiplerinden en etkili olan 1. Tip, en etkisiz olan liderlik ise 4. Tip olandır (Güney, 2011:366).

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi çalışmaları

1947 yılında Rennis Likert'in yönettiği, Michigan Üniversitesi'nde yapılan liderlik çalışmalarında, hem takipçilerin tatminini hem de grubun verimliliğini artıran faktörleri

belirlemek amaçlanmıştır (Güney, 2011:366). Çeşitli kademelerde çalışanlar üzerinde yapılan bu araştırmaların amacı grubun performansını ve güvenliğini artırmada en etkili önderlik davranışını belirlemektir. Araştırmalarda dört faktör önemlidir. Araştırmalarda önemli görülen faktörler aşağıda incelenmiştir (Sökmen, 2016:142):

1. Destek: Gruptakilerin duygularına verilen önemi ve değeri yükselten davranışlar.

2. Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında karşılıklı tatminkâr ilişkilerin gelişmesini etkileyen davranışlar.

3. Amacın vurgulanması: Performansı yükseltmek ve grup amaçlarına ulaşmak için motive edici davranışlar.

4. İşi kolaylaştırma: Amaçlara ulaşmak için araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayan davranışlar.

Bu çalışmada liderler işe yönelik ve takipçilere yönelik olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Güney, 2012:376). İşe yönelik davranış sergileyen lider yasal ödüllendirme ve cezalandırma güçlerine dayanarak performansı yakından izlemekte ve denetlemekte iken takipçilere yönelik davranış sergileyen lider astlarının mutluluğuna özen göstermektedir (Akçakaya, 2010:97).

Likert liderlik davranışlarını dörde ayırmıştır. Bu liderlik davranışları aşağıdaki şekilde incelenebilir (Aksel, 2008:40):

Sistem 1- İstismarcı Otokratik: Bu tarzdaki liderler astlarına güvenmemekte ve onları tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırmakta, karar verme sürecine katılma fırsatı tanımamaktadır.

Sistem 2- Yardımsever Otokratik: Lider astlarını hizmetkârı gibi görmekte, örgütsel amaç ve kararların alınmasında astlara bir dereceye kadar özgürlük verilmektedir. Astları güdülemede hem ödül hem de büyük cezalar kullanılmaktadır.

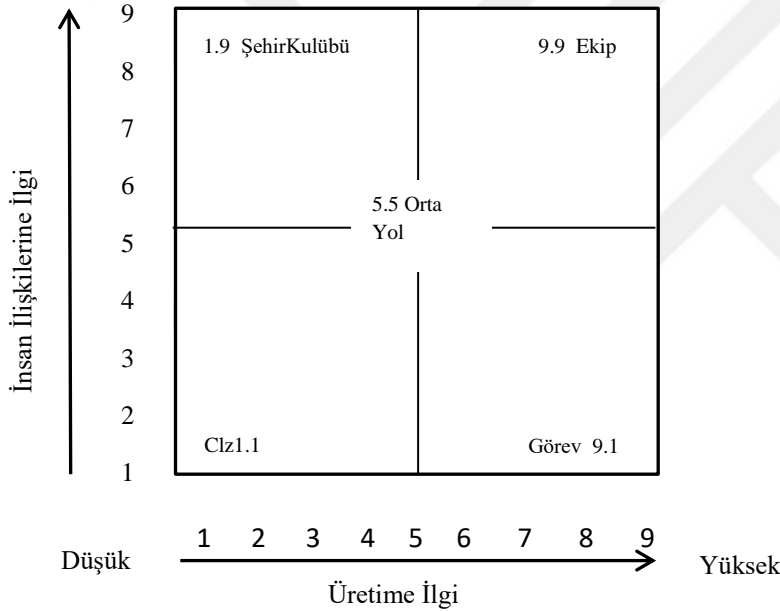
Sistem 3- Katılımcı: Liderin astlarına büyük ölçüde güveni vardır ve astların yönetsel kararlara önemli ölçüde katılmalarına izin verilmektedir. Haberleşme aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya çift yönlü işlemektedir.

Sistem 4- Demokratik: Liderin astlarına güveni tamdır. Karar verme bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır. Haberleşme yanlara doğru da işlemektedir.

Sistem 1 görev eğilimli, otoriter; Sistem 4 ise grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan bir yönetim sistemidir. Likert'e göre yönetim tipi Sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli verim elde edilmektedir (Eren, 2001:35).

2.3.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim biçimleri matrisi

1950'lerde Teksas Üniversitesi'nde Robert Blake ve Jane Mouton Ohio ve Michigan çalışmalarından faydalanarak Yönetim Ölçeği Kuramı'nı geliştirmişlerdir(Sökmen, 2016:145). Bu kuramda liderlik davranışları, insan ilişkilerine ilgi ve üretime ilgi olmak üzere iki boyuta ayrılarak yatay ve dikey eksenlere yerleştirilerek beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır (Akçakaya, 2010:100). Bu liderlik biçimleri Şekil 2.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 2.2. Yönetimsel Diyagram

(Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 295)

Şekil 2.2.'de gösterilen liderlik tarzlarını aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür:

- **(1,1) Cılız liderlik:** Bu lider ne insana ne de üretime ilgi göstermemektedir. Gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba göstermektedir. Bu tür liderliğin olduğu gruplarda yüksek üretim sağlanamaz, çatışmaların önüne geçilemez ve sorunlar sürekli ertelenir (Aksel, 2008:42).
- **(1,9) Şehir kulübü liderliği:** Bu tür liderler arkadaş ilişkilerine önem vererek üyelerin arzu ve ihtiyaçlarına büyük ölçüde dikkat eder ama işle ilgili girişim, planlama ve

organizasyon en alt düzeydedir (Eren, 1998:350). Bu liderler çalışanlar arasında uyumun sağlanmasıyla verimlilikte artış sağlayacağına inanırlar ancak bu tarz liderlikte örgütsel başarı sağlamak ihtimali düşüktür (Sökmen, 2016:146).

- (9,1) Göreve dönük liderlik: Lider astlarını bir makine gibi görerek görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlar, “Üret ya da yok ol!” ilkesine benimseyerek astların isteklerini hiç önemsemez (Akçakaya, 2010:100).
- (5,5) Orta yolcu lider: Bu tür liderler üretime ve insana orta seviyede bir ilgi göstermektedir. Liderin asıl amacı mevcut yapıyı devam ettirerek kendini korumaktır. Bu tür liderliğin olduğu örgütlerde üretim arttırılsa da maksimum düzeye çıkarılamaz (Eren, 1998:350).
- (9,9) Ekip çalışması liderliği: Bu tarz liderlikte hem insanların ihtiyaçları hem de örgütün amaçları en üst düzeyde dikkate alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre çalışanların kararlara katılımı teşvik edilerek verimli çalışmaları ve kendilerini işe adanmaları sağlanmaya çalışılmaktadır.

Bu liderlik kuramına göre en etkili liderlik biçimi (9,9) Ekip Çalışması Liderliği 'dir. Bu tarzı benimseyen bir lider için önemli olan insanların moralini yükselterek iş doyumunu sağlamaktır. Bunun için çalışanların işlerine karışmadan çalışmalarına, planlamalarına, düzenlemelerine ve değerlendirmelerine yardım edilerek sıkı denetim yerine genel denetim uygulayarak grup çalışmasına önem verilir (Güney, 2011:369).

2.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y kuramları

Douglas Mc Gregor'un geliştirmiş olduğu kurama göre liderlerin insan davranışları hakkındaki varsayımları liderlerin davranışlarını belirleyici bir faktör olmaktadır. Bu varsayımlar “X ve Y Kuramları” olarak adlandırılmaktadır (Şimşek vd., 2008:257).

X ve Y kuramlarına göre insanların davranış özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Kirel, Kayaoğlu ve Gökdağ, 2015:23) :

X kuramına göre,

- İnsanlar çalışmayı sevmeyen varlıklar oldukları için ellerinden geldiğince çalışmaktan kaçarlar.
- İnsanları çalıştırabilmek için insanların zorlanması, cezalandırılması, denetlenmesi ve korkutulması gerekir.

- İnsanların yükselmek gibi bir istekleri olmadığı için sorumluluktan kaçarlar ve güvenli bir yer ararlar.
- Çalışanlar için önemli olan kişisel kazançlarıdır, örgütsel amaçları değil.

Y kuramına göre,

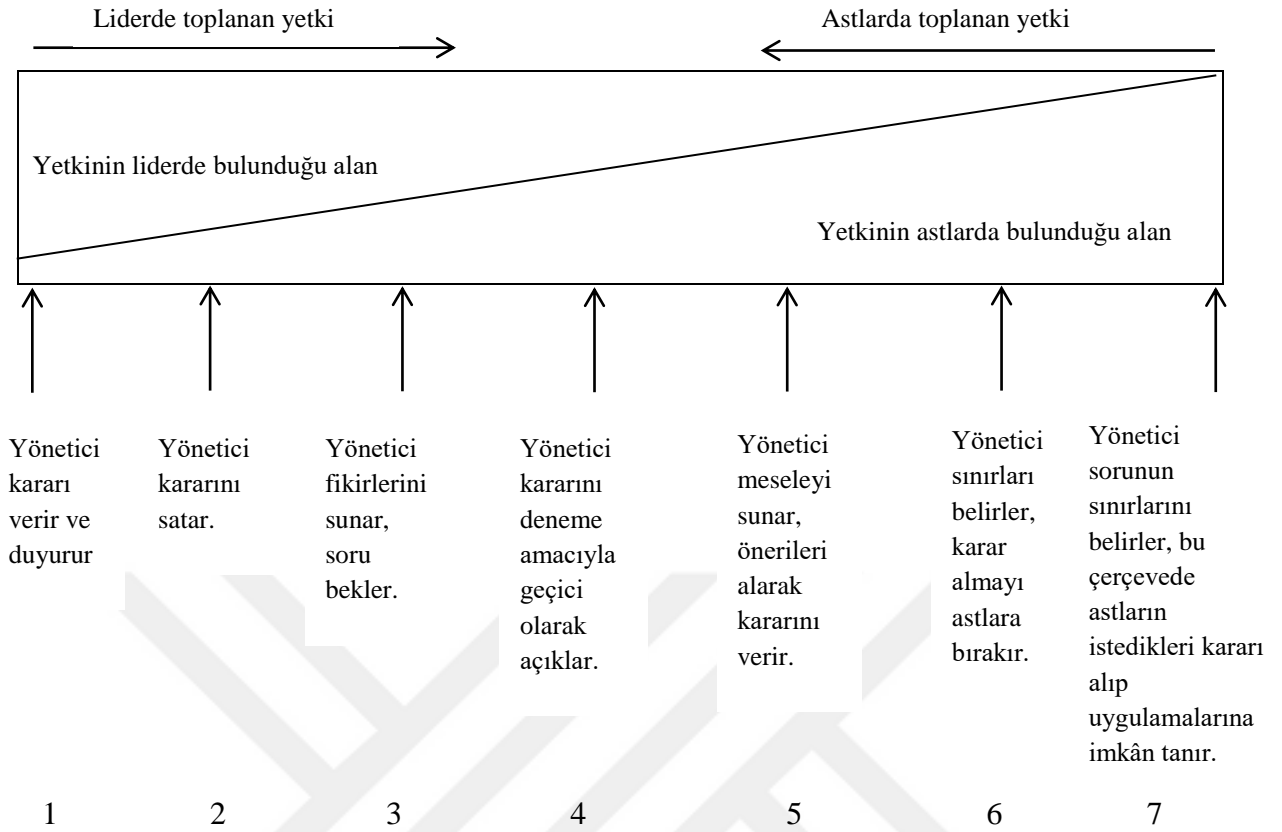
- Doğaları gereği insanlar genellikle çalışmaktan zevk alırlar.
- İnsanlar amaçları doğrultusunda kendi kendilerini kontrol ederek çalışırlar.
- Her insan potansiyeli dâhilinde ve uygun şartlar oluştuğunda sorumluluk almak ister.
- Yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikler toplumda sınırlı sayıda kişiye verilmemiştir.

X kuramına inanan yöneticiler daha çok müdahaleci ve otoriter iken, Y kuramını inananlar ise daha çok demokratik ve katılımcı davranış göstermektedir (Koçel, 2011: 582).

McGregor'un Y kuramı beşeri ilişkiler akımını başlatması bakımından önemlidir. Bu kuramdan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y kuramının ilkelerine vurgu yapmadan ya da ondan etkilenmeden ortaya konulamamıştır (Akçakaya, 2010:100).

2.3.2.5. Tannenbaum ve Schmit'in liderlik modeli

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nün bilim adamlarından olan Tannebaum ve Schmidt liderlik davranışlarını, lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri bakımından incelemiştir (Eren, 1998:347). Liderlik tarzları bir doğru üzerinde sıralanarak bir model geliştirilmiştir. Şekil 3'de görüleceği gibi bu doğrunun bir ucunda "yönetici merkezli liderlik" diğer ucunda ise "ast merkezli liderlik" yer almaktadır.



Şekil 2.3. Liderlik davranışları doğrusu

(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 208)

2.3.2.6. Kurt Lewin'in klasik ayrımı

Iowa Üniversitesi'nden Kurt Lewin ve arkadaşları çocuklar üzerinde farklı liderlik tarzları ve bunların verimliliğe etkisini incelemişlerdir. İlk liderlik tarzında yönetici astlarına otoriter bir tutum geliştirerek astların ne yapacağını, nasıl çalışacaklarını kendisi belirleyerek davranışlarda bulunmuştur. Grubun bir kısmı yöneticiyi dinleyip verilen görevleri yerine getirirken bir kısmı ise itiraz etmiş ya da ek bilgi istemiştir. Diğer iki gruba göre en verimli çalışma bu gruptan elde edilmesine rağmen yönetici gruptan ayrıldığında çalışma tümüyle durmuş ayrıca grup üyeleri arasında tatminsizlik, geçimsizlik ve saldırganlık yaygın şekilde görülmüştür (Sökmen, 2016:150).

İkinci liderlik tarzında yönetici astlarına tam serbestlik tanıyan liderlik tarzını benimsemiş ve astların istediğini, istediği şekilde yapmalarına fırsat verilmiştir. Ancak grup üyeleri nasıl çalışacakları konusunda yöneticiden bilgi istemek zorunda kalmışlar ve bağımsız çalışmamışlardır. Hem iş miktarı hem de işin kalitesi çok düşmüştür (Sökmen, 2016:150).

Üçüncü gruptaki yönetici ise demokratik liderlik tarzını benimseyerek çocuklara rehberlik edip, yaratıcı fikirlerinden yararlanmış, grupta işbirliğini teşvik etmiştir. Bunun sonucunda grupta çocuklar birbiri ile kaynaşmış, yakın ilişkiler kurmuşlardır. Otoriter liderlik tarzının uygulandığı gruba göre verimlilik biraz düşük olmuştur ancak çıktılar çok daha kalitelidir. Bu gruptaki çocuklar yönetici olmadığında bile çalışmayı sürdürmüşlerdir (Sökmen, 2016:150).

Bu araştırma sonucunda yöneticinin otoriter bir tutum geliştirerek verimliliği artırabileceğinin yanı sıra grup üyelerinin düşmanlık duygularını artırabileceği ve örgüt düzenini de bozabileceği tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticinin örgütte sadece verimliliği değil aynı zamanda uzun süreli amaçları göz önünde bulundurarak psikolojik analizleri daha iyi yapması gerekliliği gözlenmiştir. Kurt Lewin'in bu araştırmasından sonra liderlikte ne tür davranış biçimlerinin önemli olduğu sorusuna yoğunlaşmıştır (Akçakaya, 2010:96).

2.3.3. Durumsal Yaklaşım Kuramları

1960'lardan sonra yönetim alanındaki değişiklikler liderlik yaklaşımlarını da etkilemiş ve araştırmacılar lider ve grubun çevresine yönelmeye başlamışlardır (Aksel, 2008:43). Bu dönemde geliştirilen kuramlara göre her koşulda geçerli olan "tek ve en iyi" yönetim tarzı olmadığı gibi liderlik davranışları da koşullara ve durumlara göre değişebilir (Koçel, 2011:584). Bu yaklaşımlar belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik stilinin ne olabileceğine odaklanmaktadır (Ertürk, 2000:103). Ayrıca liderin etkinliğini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Liderin kişiliği, geçmiş deneyimi ve beklentileri,
- Üst yöneticinin beklentileri ve davranışları,
- Astların özellikleri, beklentileri ve davranışları,
- Görevin gerekleri,
- Örgüt kültürü ve politikaları,
- Akranların beklentileri ve davranışlarıdır (Şimşek vd., 2008: 260).

Durumsal yaklaşım kuramları Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli, House ve Evans'ın yol amaç kuramı, Vroom-Yetton-Jago normatif liderlik kuramı ve Hersey ve Blanchard'ın liderlik yaklaşımı başlıkları altında incelenecektir.

2.3.3.1. Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli

Friedler'in bu modeli durumsallık kuramlarının en çok bilinenlerinden birisidir. Friedler çalışmasında liderlik davranışlarını belirlemek için birçok test uygulamıştır. Bu testlerde liderden çalışmakta en çok zorlanacağı kişiyi tanımlaması istenmiş ve böylece "çalışmak için en az tercih edilen arkadaş"(Least Preferred Co-worker-LPC) belirlenmiştir. LPC' yi belirlemek için birbirine zıt faktörler bir ile sekiz arasında puanlanmıştır (Fiedler, 1964:70).

Liderlerin vermiş olduğu LPC puanına göre liderler "ilişkiye güdülenmiş liderler" ve "işe güdülenmiş lider" olmak üzere ikiye ayrılmışlardır (Kırel vd., 2015:24). İlişkiye güdülenmiş lider; karşılıklı güven, saygı ve çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem verirken göreve güdülenmiş lider ise yapıyı harekete geçirmeye ve performansı yükseltmeye odaklanmaktadır (Aksel, 2008:44).

Bu modele göre liderin etkinliği de üç önemli durumsal değişkene göre değişmektedir. Bu değişkenler; lider ile üyeler arasındaki ilişkiler, başarılabacak işin niteliği ve liderin otoritesinin derecesidir (Koçel , 2011:586). Lider ile üyeler arasındaki ilişkinin iyi olması, işin iyi planlanması ve liderin yetki derecesinin yüksek olması durumunda olumlu bir çalışma ortamı ortaya çıkarken aksi durumda olumsuz bir çalışma ortamı ortaya çıkacaktır. Çalışma ortamını etkileyen faktörlerin iş ortamına etkisi Şekil 2.4'teki gibi gösterilebilir.

Lider-üyeler ilişkisi	İYİ				ZAYIF			
	Planlanmış		Planlanamayan		Planlanmış		Planlanamayan	
İşin niteliği	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Liderin otoritesinin derecesi								
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8

En olumlu ←—————→ En olumsuz

Şekil 2.4. Fiedler'in Çalışması'ndaki oluşan çalışma ortamları

(Koçel , 2011:587)

Şekil 2.4.' te gösterilen çalışma ortamlarından en olumlu olanı 1 numaralı ortam, en olumsuz olanı ise 8 numaralı çalışma ortamıdır. Fiedler'e göre olumlu ve olumsuz ortamlarda işe güdülenmiş lider daha etkili olabilirken, şartların ortalama olduğu durumlarda ise ilişkiye güdülenmiş liderler daha başarılı olmaktadır (Güney, 2011:376). Liderin etkinliğini etkileyen değişkenleri Şekil 2.5'teki gibi incelemek mümkündür.

<p>En olumlu ortam</p> <p>↑</p> <p>↓</p> <p>En olumsuz ortam</p>	İlişkiler	İşin niteliği	Liderin otorite derecesi	Uygun liderlik tarzı
	İYİ	Planlanmış	Fazla	İşe güdülenmiş
			Az	İşe güdülenmiş
		Planlanamayan	Fazla	İşe güdülenmiş
			Az	İlişkiye güdülenmiş
	ZAYIF	Planlanmış	Fazla	İlişkiye güdülenmiş
			Az	İlişkiye güdülenmiş
		Planlanamayan	Fazla	İşe güdülenmiş
Az			İşe güdülenmiş	

Şekil 2.5. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

(Koçel , 2011: 587)

Fiedler, çalışmasında çevre değişkeninin önemini vurguladığı gibi liderlik biçimlerinin değiştirilmesi amacıyla verilen eğitim, öğretime de karşı çıkmaktadır. İnsanı mevcut olan işe uyarlamak yerine, mevcut işe o işin niteliklerine uygun birisinin yerleştirilmesinin daha uygun olacağını savunmuştur (Akçakaya, 2010:104).

Fiedler'in Modeli çeşitli yönlerden eleştirilmiştir. Fiedler'in Modeli'ne getirilen eleştirileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Modelde kullanılan değişkenlerin(lider-üye ilişkisi, işin niteliği, liderin otorite derecesi) ölçülmesi oldukça güçtür.
- Grubun homojenliği, kültürü ve stres gibi bazı durumsal etmenler göz ardı edilmiştir.
- Modelde üyelerin özellikleri incelenmemiştir.
- Liderin ve üyelerin aynı teknik kazanımlara sahip olduğu varsayılmıştır.
- Ölçüm aracının güvenilirliği diğer çalışmalarda yeterli bulunamamıştır (Erçetin, 2000:41).

2.3.3.2. House ve Evans'ın yol amaç kuramı

1970'lerin başında Robert House ile Martin Evans tarafından geliştirilen bu model Vroom'un güdüleme konusundaki bekleyiş kuramına dayanmakta ve liderin davranışlarının, astların motivasyonu, tatmini ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaktadır (Sökmen, 2016:155).

Bu kurama göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki etmen vardır (Koçel, 2011:588):

- Kişinin, sergilemiş olduğu davranışlar sonrasında ulaşacağı sonuçlara dair inancı (bekleyiş),
- Kişinin bu sonuçlara verdiği değer (valens) .

Lider, astlarını iki konuda motive edebilir (Akçakaya, 2010:105):

- Liderin astlarının beklentilerini etkileme derecesi (yol),
- Liderin astlarının valensini etkileme derecesi (amaç).

Bu modele göre liderin en önemli görevi izleyicileri için amaçlar belirlemek ve bu amaçları gerçekleştirmeleri için uygun yolu bulmalarını sağlamaktır (Koçel, 2011:588).

Lider amaçları belirlerken ve bu amaçları gerçekleştirmek için uygun yolları sunarken dört tip liderlik davranışından birisini gerçekleştirebilir (Güney, 2011:379):

1. Otoriter liderlik: Lider, astlarından beklentilerini açıklar, görevlerini nasıl yapacakları konusunda rehberlik eder ve iş hakkında standartların tanımını yapar.
2. Destekleyici liderlik: Lider, çalışanlarına arkadaşça davranarak, onların beklentileri ve sorunlarıyla ilgilenir, ihtiyaçlarını karşılamaya ve onları mutlu etmeye çalışır.
3. Katılımcı liderlik: Lider, işin yapılması ve sorunların çözümü ile ilgili olarak grup üyelerine danışır, onların da söz sahibi olmasını sağlar.
4. Başarıya yönelik liderlik: Lider, üyelerden yüksek performans beklentisi içerindedir ve üyelerin bunu göstermesi için onlara gerekli desteği sağlar.

Liderin hangi davranışı sergileyeceği astların kişisel özelliklerine, astların üzerindeki çevre ve zaman baskısına ve işin niteliğine göre değişmektedir. Eğer astlar kendi geleceğini kendi planlayabilecek durumda ise onlara katılımcı liderlik davranışı göstermek uygun olurken geleceği planlama noktasında yeterli olmayanlara ise otoriter liderlik davranışı göstermek daha uygun olacaktır. Bu kurama göre duruma göre en uygun liderlik davranışı da değişmektedir (Koçel, 2011:590).

2.3.3.3. Vroom-Yetton-Jago normatif liderlik kuramı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu model Arthur G. Jago tarafından yaygınlaştırılmıştır (Kırel vd., 2015:26). Kuramda, liderin karar verme süreci üzerinde durularak, karar verirken alternatif kararları dikkate alması ve kararın alınmasına mümkün olduğunca çok sayıda astın katılımını sağlanması savunulmuştur. Bir kararın etkili

olabilmesi için; kararın niteliği, kararın kabul edilebilirliği ve kararın zamanında alınabilmesi önemlidir (Güney, 2011:382).

Vroom ve Yetton kuramı geliştirirken yedi durumsal soru belirlemiş ve bu sorulara verilen “evet” veya “hayır” cevaplarına göre beş tip liderlik davranışı gösterilebileceğini belirtmişlerdir. İş ile ilgili karar verirken aşağıdaki sorular sırasıyla yanıtlanabilir (Can vd., 2011:300):

- A. Yüksek nitelikli karar gerektiriyor mu?
- B. Yüksek nitelikli karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyim?
- C. Sorun yapılaşmış mı?
- D. Kararın astlarca benimsenmesi, uygulanması için önemli mi?
- E. Kararı yalnız başıma verseydim, astlarca kabul edilir miydi?
- F. Bu sorunun çözümü ile ulaşılabilecek amaçlar, astlarla paylaşılabilir mi?
- G. İstenen sonucu elde etmede astlar arasında uyumsuzluk çıkabilir mi?

Bu sorulara verilecek yanıtlar ve izlenecek bir dizi karar kuralı normatif bir model geliştirerek beş değişik liderlik türü aşağıdaki gibi inceleyebiliriz:

O1-Otoriter 1- Elindeki bilgilerle lider sorunu çözer, kararı kendisi verir.

O2- Otoriter 2- lider astlardan gerekli bilgileri alır ama kararı kendisi verir.

D1- Danışmalı 1- İlgili olan astlarla sorunu bireysel olarak paylaşır, onların önerilerini alır ama kararı kendisi verir.

D2- Danışmalı 2- Sorunu astlarla grup olarak paylaşır. Onların grupça fikrini alır ama kararı yine kendisi verir.

G2- Grup 2 (Katımlı)- Grup olarak astlarla sorunu paylaşır, birlikte karar verirler ve çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar (Akçakaya, 2010:104).

2.3.3.4. Hersey ve Blanchard’ın liderlik yaklaşımı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard daha önce yapılan çalışmalarda ele alınan işe güdülenmiş ve ilişkiye güdülenmiş lider boyutlarının yanı sıra üçüncü bir boyut olan etkililik-etkinlik boyutunu ele almışlardır. Başarılı ve etkili liderlik ayırımı yapmaları çok önemli olmuştur. Bir lider, grup üyelerini baskı ve tehditlerle, örgüt amaçları çerçevesinde çalıştırarak başarılı olabilir ancak bu durum büyük ihtimalle üyelerin lidere kızgınlık ve

öfke duymalarına sebep olacağı için liderin etkililiğinden bahsedilemez. Buna karşılık grup üyeleri, zorunlu olarak yapmak zorunda oldukları işleri gönüllü olarak yapıyorsa ve buna motive edilirse hem örgüt amaçları gerçekleştirilecek hem de grup üyelerinin ihtiyaçları karşılanacaktır. Dolayısıyla bu durumda hem başarı hem de etkililikten bahsedilebilir (Aksel, 2008:48).

Hersey ve Blanchard işe ve ilişkiye güdülenmiş lider davranışlarından oluşturulan dört liderlik tarzına ilave olarak çevresel etmenlerden izleyicilerin olgunluk düzeylerini de modele dâhil etmişlerdir. İzleyicilerin olgunluk düzeyleri kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri ile ilgili olmakla birlikte, iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İş olgunluğu, bireylerin işle ilgili yetenek, deneyim ve bilgi sevieleri ile ilgili iken psikolojik olgunluk bir şeyi yapma isteği, kendine saygı ve güvenle ilgilidir. İzleyenlerin olgunluk düzeyine göre dört temel olgunluk tipi vardır (Hersey ve Blanchard, 1996:45). İzleyenlerin olgunluk düzeyleri (Akçakaya, 2010:108):

- M-1: Emir verme, söyleme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşük olduğu için lider göreve ağırlık vererek, izleyenlerin gelişmesini ve beceri edinmesini sağlamalıdır.
- M-2: Satma, ikna Etme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi M-1'e göre biraz daha yüksek olduğu için lider hem göreve hem de izleyenlere önem vermelidir.
- M-3: Karara katma: İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksek olduğu için lider görevden ziyade ilişkilere ilgi göstermelidir.
- M-4: Yetki verme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider, göreve de ilişkilere de daha az önem vermelidir.

Bu modele göre izleyenlerin olgunluk düzeyi arttıkça bir lidere olan ihtiyaçları azalmakta, olgunluk düzeyi azaldıkça bir lidere daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Güney, 2011:380).

2.4. Liderlik Tarzları

Bu çalışma kapsamında otoriter, demokratik, serbest bırakıcı(laissez faire) ve paternalist liderlik tarzları ele alınmıştır.

2.4.1. Otoriter Liderlik

Adorno, otoriter kişilik üzerinde yaptığı bir inceleme sonunda bu gibi kişilerde şu ortak niteliklerin bulunduğunu saptamıştır (Yörük ve Kocabaş, 2001:230):

- Topluma uymaya büyük bir önem verme,
- Değişmez bir kişiliğe sahip olma ve değişiklikten hoşlanmama,
- İdarede amir-memur ilişkilerine önem verme,
- Gücü elinde tutan kişi ve gruplara dönük olma,
- Etnosantrik (yabancı ve azınlık) gruplara müsamahasız olma,
- Tutucu ve geleneklere bağlı görünme.

Otoriter lider daha ziyade geleneksel toplumlarda tutulur. Böyle bir lider, otoritesini ve sorumluluğunu işgal ettiği makamdan alır. Otokratik liderler, etkinliğini azaltabilecek herhangi bir yorumlamaya tahammül etmeyecektir (Choi, 2007:250).

Otoriter liderler, yönetim yetkisinin tamamını kendisinde bulundururken amaçlar, politikalar, prosedürler ve planların belirlenmesinde izleyicilere söz hakkı vermemektedirler. Lider, politikaları tespit edip, astlardan bunları yapmasını istemekte ve astlar da istenenleri yerine getirmektedir. Bu tarz liderler, astlarına emirler vermekte, astlarının hatalarını eleştirmekte ve cezalandırma gibi yöntemler kullanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 211).

Otoriter liderliğin sağladığı yararlar aşağıdaki şekilde sayılabilir:

- Otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişen eğitim gören, izleyiciler otokratik davranan liderin bilgili olduğuna inandıkları için bu tarz liderliğin görüldüğü örgütlerde kendilerini güvende hissederler.
- Otokratik liderler, tüm yetkiyi kendilerinde topladıkları için bağımsız hareket edebilmekte ve bu durumda lideri güdülemektedir.
- Otokratik yönetimde lider, işiyle daha fazla ilgilenmekte, daha etkin olmakta ve kararları tek başına verdiği için karar süreci hızlanarak zaman kaybı en aza inmektedir (Eren, 1998:366).

Otoriter liderliğin uygulandığı örgütlerde liderin aşırı bencil davranması, grup üyelerine söz hakkı vermemesi üyelerin iş yapma arzusunu kaybettirmekte, tatminsizlik yaratmakta ve işe yabancılaşmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:211). Otoriter liderliğin olumsuz bir yanı da izleyenlerin yaratıcı fikirlerini sunamamasından dolayı örgütsel yenilik faaliyetlerinin asgariye inmesidir (Eren, 2011:525).

2.4.2. Demokratik Liderlik

Gastil(1994) çalışmasında demokratik liderliği grubun sorumluluğunu dağıtıp, grup üyelerini güçlendirerek, grubun karar alma sürecine yardımcı olmak, şeklinde tanımlamıştır. Yöneticilerin, örgütten verim alabilmeleri için yönetim süreçlerini (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdüm, değerlendirme) iyi yönetmeleri gerekmektedir. Demokratik liderlik tarzında lider, yönetim süreçlerini astlarıyla paylaşarak, onlarla iyi iletişim kurar; planlama ve karar alma süreçlerinde sorumluluğu üyelerle paylaşır; üyeler arasında eşgüdüm ve işbirliğini sağlayarak olumlu bir örgüt kültürü oluşmasını ve verimin artmasını sağlar (Yörük ve Kocabaş, 2001: 231).

Demokratik liderin, bilgili, etkili, teşvik edici, yol gösterici, arkadaşça, yardımsever bir yapısı vardır. Demokratik lider, iyi bir dinleyici olmasının yanında, çalışanların kendisini ifade etmesine ve örgütün işleyişi hakkında fikir beyan etmelerine imkân tanıyarak onların faaliyetlere gönüllü katılımını, memnuniyetini ve örgüte bağlılığını artırır. Her ne kadar karar almayı uzatan bir sürece sebebiyet verse de katılım, demokratik liderliğin temel özelliğidir (Choi, 2007:253).

Demokratik liderlik, iletişim kanallarını sürekli açık bulundurarak örgütte katılmalı bir yönetim uygulayan liderlik anlayışıdır (İnce, 2013:5). Demokratik-katılımcı tarzdaki lider, amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında, iş emirlerinin meydana getirilmesinde daima izleyicilerden aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir ve yönetim yetkisini astları ile paylaşma eğilimindedir (Eren, 2011:524). Demokratik liderler, üyeleri etkilemek için kontrol etme taktikleri yerine uzmanlık bilgisini ve ilgi gücünü kullanmayı tercih etmektedir. Çalışanların iç motivasyonuna önem vererek, başarılı işleri takdir etme, katılımı sağlama ve insana değer verme davranışları gösterirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:211).

Demokratik liderlik, çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirerek; yönetime katılma, yenilik fikirlerinin benimsetilmesi ve sosyal tutumların değiştirilmesinde etkin bir araçtır. Yönetimsel kararların alınmasında, üyeler söz sahibi olduğu için kararların uygulama koşulları hakkında üyeler bilgi sahibi olur. Dolayısıyla üyelerin motivasyonu artmakta ve alınan karar iyileşmektedir (Karaca, 2017:30).

Demokratik lider, hem insani ilişkilere hem de göreve önem vermekte, grup kararıyla alınan kararların hedefine ulaştırılabilmesi için teknik yardım konusunda alternatifler sunmakta ve görev dağılımında serbesti tanımaktadır. Süreç içerisinde grup üyeleri, etkin

oldukları için amaçların gerçekleştirilmesi için alınan kararların uygulanmasında daha hevesli ve verimli olacaklardır (Derin, 2016: 28).

Demokratik ve katılımcı liderlik tarzının en önemli sakıncası önemli, önemsiz her kararın örgüt üyeleriyle birlikte alınmasından dolayı zaman kaybına sebep olmasıdır (Eren, 1998:367). Kriz durumlarında, acil karar alınmasını gerekli kılan durumlarda bu liderlik biçimi başarısız olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:212). Bu liderliğin ikinci bir olumsuz yanı da izleyici grubu büyük olduğunda masrafların artması ve bir takım yeniliklerden dolayı kararın etkinliğini kaybetmesidir. Ayrıca uzmanı olmadığı konularda izleyicilerin fikirlerinin sorulması hem izleyicileri zor durumda bırakmakta hem de yanlış bazı fikirlerin savunulmasına yol açabilmektedir (Eren, 2011:576).

2.4.3. Serbest Bırakıcı (Laissez Faire) Liderlik

Serbest bırakıcı liderler kendilerine verilen gücü kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınarak yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Grup üyelerine kendi hallerine bırakarak, onların gelişimleri için herhangi bir çaba harcamayarak, sadece astlarına kaynak sağlamakla yetinmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 212).

Serbest bırakıcı liderler, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesine ve uygulamasına imkân tanıyarak, her bir üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını ortaya çıkarmasında etkilidir. Uzmanlık gerektiren mesleklerde, bilim insanlarının çalışmalarında örgütlerin araştırma ve geliştirme bölümlerinde çalışan; yeterli uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan çalışanların olduğu örgütlerde, bu liderlik türü uygulanabilir. Ancak sorumluluk duygusundan yoksun, bilgi seviyesi düşük gruplarda liderin otorite kullanmasını ortadan kaldıran bu liderlik türünün uygulanması uygun değildir (Eren,2011: 526).

Serbest bırakıcı liderliğin diğer olumsuzluklarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Grupta liderin otoritesi hâkim olmadığı için, grup içerisinde kargaşa ve çatışmalar çıkabilir.
- Grup üyelerinin bireysel başarısı ve grup başarısı düşebilir.
- Grupta tembel ve sorumluluk sahibi olmayan üyeler, örgütsel kaynakları kendileri için kullanabilir (Eren, 1998:368).

2.4.4. Paternalist Liderlik

Son yıllarda yeni bazı kavramlaştırmalara bağlı olarak (etik,ahlaki,kültürel, hizmetkâr, vb.) yeni liderlik tanımlamaları yapılmaktadır (Mete ve Serin, 2015:148). Özellikle son yirmi yılda yönetim literatüründe yer alan tanımlamalardan birisi de paternalist (babacan) liderliktir (Dağlı ve Ağalday, 2018:519) .

1980’li yıllara kadar Anglo-Amerikan entelektüel ve kültürel yapının baskın olması, farklı kültürlerin yeterince araştırılmamasına ve bir toplumda etkili olan liderlik davranışının her yerde geçerli olabileceği yanılgısına sebep olmuştur. Batılı olmayan toplumlarda liderlik üzerine yapılan pek çok çalışmada, liderlik davranışlarının toplumdan topluma farklılık gösterdiği ve lideri takip eden kişilerin de toplumun genel kültürel değerleri ile uyumlu davranışlarda bulunduğu tespit edilmiştir (Çalışkan ve Özkoç, 2016:240) .

Paternus, Latince köken olarak baba kökünden türemekle birlikte paternalist yönetimde yönetilenler ile yöneticiler arasında baba-oğul ilişkisi vardır, yöneticiler yönetilenlere baba gibi davranır (Fişek, 2012:63). Paternalizm olgusunda yönetici, çalışma ortamında aile ortamı yaratmaya çalışmakta, çalışanları baba gibi korurken bunun karşılığında da sadakat ve itaat beklemekte, üyelerle yakın kişisel ilişkiler kurarak işle ilgili olmayan konulara da dâhil olmaktadır (Köksal, 2011:103). Geleneksel liderlik anlayışlarında yer alan görev, sorumluluk paylaşımından ziyade paternalist liderlikte lider, kendi istek ve menfaatlerini göz ardı ederek, örgütün diğer fertlerinin yararı doğrultusunda kararlar almak için fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış sergilemektedir (Erkuş, Tabak ve Yaman, 2010: 595).

Paternalist liderliğin hâkim olduğu işletmelerde çalışanlar, işle ilgili olmayan alanlarda da liderlerine yardım eder, liderin otoritesini sorgulamadan, liderin onlar için iyi olanı bildiğine inanır (Erben, 2004:351).

Paternalizm, devletin vatandaşlarını korumak ve onlara destek olmak rolünü üstlendiği refah ideolojisinden meydana gelmektedir. İkili ilişkilerde ast ve üstün sorumlulukları çerçevesinde biçimlenen paternalizm, ebeveyn ve evlat ilişkisine benzemektedir. Bu ilişkide üst çok yönlü, bütüncül bir ilgiyle, maddi, sosyal ve diğer tüm kaynakları sunarken, ast ise üstüne bağlılık göstermekte, güvenmekte ve onun yönlendiriciliğini gönüllü kabul etmektedir (Aycan, 2001:12).

Paternalizm kaynaklarda “meşrulaştırılmış otorite”, “iyi niyetli diktatörlük” gibi kavramlarla nitelenmekle birlikte kişisel, örgütsel ve sosyal bağlamda değerlendirilebilir

(Erben, 2004:347). Paternalizm Konfiçyus ilkelerinden olan otorite, yol göstericilik ve sadakati zorunlu kılması sebebiyle özellikle Çin kültürünün hâkim olduğu örgütlerde lider ile izleyici arasında dikey bir ilişkiyi merkeze almaktadır (Köksal, 2011:108). Paternalizm olgusu, mikro boyutta kültüre(Doğu kültürü) özgü bir liderlik modeli olarak karşımıza çıkarken makro boyutta kültürel farklılıkları ortaya çıkarmak için değerlendirilebilir (Çalışkan ve Özkoç, 2016, s. 241).

Paternalizm doğası gereği, izleyicilerin lidere karşı duyduğu eş zamanlı sevgi ve korku hissi ile liderin izleyenlerine karşı bir yandan yumuşak davranırken, bir yandan da sert davranış sergilemesi bir ikilem oluşturmaktadır. Bu durum Batılı toplumlarda izleyicilerin özel hayatına müdahale olarak algılanmakta ve izleyicilerin gönüllü olarak bağlılık göstermeleri ise tam anlamıyla kabullenilmemektedir (Aycan, 2001).

Kollektivist ve güç mesafesinin geniş olduğu Doğu toplumlarında babacan liderlik yaygın olarak görülmektedir (Mete ve Serin, 2015: 2). Aycan ve Kanungo (2000) yapmış oldukları çalışmalarda, araştırmaya dahil edilen 10 ülke arasından Türkiye'nin babacan ve topluluğa bağlılık boyutlarında ikinci sırada olduğunu gösterirken, Erben (2008) yapmış olduğu çalışmasında paternalist (babacan) liderlik tarzının çalışanların tutum ve davranışlarında etkili olduğunu tespit etmiştir.

Paternalist liderlik tarzını diğer liderlik tarzlarından ayıran bazı özellikler vardır. Paternalist lideri diğer liderlerden ayıran bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Çalışma yerinde aile ortamı oluşturmak,
- İzleyenleri ile yakın ve bireysel ilişkiler kurmak,
- İzleyenlerinin çalışma hayatı dışındaki aktivitelerine katılmak,
- Sadakat beklemek,
- Otoritesini, statüsünü sürdürmek (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 241).

Paternalist liderin çalışanları ile bir ailenin çocuklarıyla ilgileniyormuş gibi bir ilişki geliştirmesi onu otokratik liderden ayıran bir özelliğidir. Bu özelliğinden dolayı çalışanlar hakkında, gerekli zamanlarda, onlara sormadan kararlar verebilir ve çeşitli uygulamalarda bulunabilir. Ancak göstermiş olduğu davranışların bir standardı olmadığı için kimi zaman örgüt içinde bazı çalışanlara kayırmacı davranış gösterebilir (Taşlıyan, Çiçeklioğlu ve Bıyıkbeyi, 2017:76).

Otokratik liderler kararları kendi başlarına verirken paternalist liderlikte, liderin astlara olan özel ilgisinden dolayı astların yönetime katılımı söz konusu olabilmektedir. Ancak astların yönetime katılımı demokratik liderlikteki gibi de değildir. Demokratik liderlikte, izleyenler karar alma sürecinin her aşamasında aktif olup alınan kararlar grup kararı olurken, paternalist liderlikte izleyenler önerilerini dile getirebilirler ancak son karar lidere aittir (Köksal, 2011:109).

Paternalist liderlik boyutları, Aycan (2001) tarafından çıkarıcı ve iyi niyetli paternalizm olarak ikiye ayrılırken Farh ve Chang (2000) tarafından, otoriter, yardımsever ve ahlaki olmak üzere üçe ayrılmıştır.

Aycan'a göre paternalizmin boyutları aşağıdaki gibi incelenebilir:

İyi niyetli paternalizm: İkili ilişkilerde üst, asta onların iyiliği için ilgi ve yakınlık duymakta iken ast da üstüne saygıdan dolayı bağlılık göstermektedir. Bu tip paternalist liderlikte liderler, çalışanlarının düşünlerine katılır, çocuklarının eğitimi ile ilgilenir ve bunları paternalist rolünün bir parçası olarak yapar.

Çıkarıcı paternalizm: Bu tip paternalizmde üst, istediklerini elde etmek için asta ilgi ve yakınlık gösterirken, ast da kişisel çıkarları için üste bağlılık gösterir.

Farh ve Chang'e göre paternalizmin boyutları aşağıdaki şekilde incelenebilir:

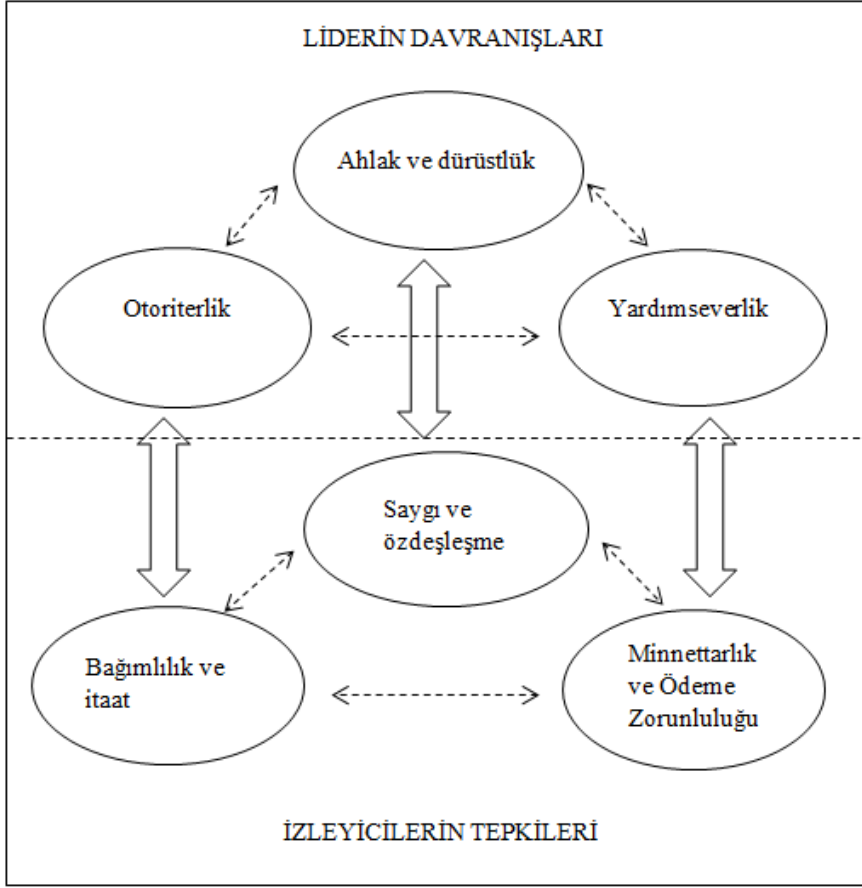
Otoriter paternalizm: Paternalizmin bu boyutunda lider, çalışanlar üzerinde kesin otorite ve kontrol sağlanmasını ve astların kayıtsız şartsız uyum sağlamasını bekler. İzleyicileri üzerinde güçlü bir otorite sağlayan kontrol stratejileri kullanarak katı bir disiplin sağlamaya çalışır (Köksal, 2011:106).

Yardımsever paternalizm: Paternalist liderliğin bu boyutunda lider, çalışanlar ve ailelerinin refahları için kişisel ve bütüncül bir lider davranışı sergiler.

Ahlaki liderlik: Paternalizmin bu boyutu liderin kişisel dürüstlüğü ve sahip olduğu ahlakla ilgilidir. Liderin kişisel olarak bir takım kurallara bağlı olması keyfi otoritesi için değil de topluluğun yararınadır ve bencillikten uzak durma, model insan olma gibi üstün ahlaki özellikler paternalist liderliğin bu boyutu ile ilgilidir (Farh ve Cheng, 2000:94).

Paternalist liderliğin otoriterlik boyutunun işlenmesi için, izleyicilerin hiyerarşik yapıyı kabul etmeleri ve saygı duymaları; yardımseverlik boyutunun devam etmesi için, izleyicilerde minnettarlık duygusunun oluşması ve devam etmesi; ahlaki liderliğin devam edebilmesi için de izleyicilerin, liderin ahlaki üstünlüğünü tanımlayabilmesi ve liderin

davranışlarını devam ettirmeye istekli olması gerekir (Yaman, 2011:49). Farh ve Cheng'in geliştirmiş oldukları Paternalist Liderlik Modeli Şekil.2.6.'da gösterilmiştir.



Şekil 2.6. Farh ve Cheng'in Paternalist Liderlik Modeli

(Farh ve Cheng, 2000:120)

Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye gibi dünya nüfusunun önemli bir kısmını oluşturan, ucuz iş gücüne ev sahipliği yapan ülkelerin paternalizmin en fazla görüldüğü ülkeler olması (Aycan vd., 2000) ve bu bölgelerdeki insanların kültürel değerlerinin anlaşılacak yönlendirilmesi gereksiniminden dolayı paternalist liderliğin önemi gittikçe artmaktadır (Yaman, 2011:57).

Durumsal yaklaşım kuramlarında da incelendiği gibi tüm koşullarda geçerli olan ve bütün toplum yapılarına uyumlu bir tek ve en iyi liderlik tarzından bahsetmek mümkün değildir. Her bir toplumun kültürel ve toplumsal özellikleri, davranış kalıpları incelenerek o toplum yapısına uygun liderlik davranışlarının belirlenmesi ve lider konumunda bulunan bireylerin bu davranış kalıplarına uygun davranması liderin etkinliğini sağlamaya yardımcı olacaktır.



3. MOTİVASYON

Bu bölümde “motivasyon” başlığı altında öncelikle motivasyon kavramı ve tanımları verildikten sonra sırasıyla motivasyonda önemli olan temel kavramlar, motivasyon süreci, önemi (çalışanlar, örgüt ve yönetici açısından) ve motivasyon kavramının tarihsel gelişimi incelenecektir. Daha sonra motivasyonla ilgili geliştirilen teoriler; kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak ayrı ayrı ele alınacaktır. Bölümün sonunda ise motivasyon üzerinde etkili olabilecek, motivasyonun artırılmasında ve devam ettirilmesinde kullanılan veya kullanılabilecek olan motivasyon araçları; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlar başlıkları altında incelenecektir.

3.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Tüm örgütlerin gerçekleştirmek istedikleri belirli amaçları vardır ve çalışanlarını bu amaçlar doğrultusunda hareket ettirmek isterler. Ancak birçok yönetici çalışanların gerektiği gibi çalışmadığından, içlerinde çalışmaya yönelik bir heves olmadığından ve tam anlamıyla onların yeteneklerinden yararlanılamadığından şikayet eder (Barutçugil, 2002:371). İnsanların belli bir amaca yönelmelerinde onları harekete geçiren temel faktör ihtiyaçlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:35). Yöneticilerin olduğu kadar çalışanların da bir takım ihtiyaç, istek ve beklentileri vardır (Sökmen, 2016:181). Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını bilmeli ve bunların örgüt amaçlarıyla örtüşecek şekilde giderilmesine çalışmalıdır ki böylelikle hem çalışanların kişisel ihtiyaçları karşılansın hem de örgüt amaçlarına ulaşmak için uygun bir ortam oluşturulabilsin (Eren, 1998: 397-398).

İhtiyaçların bir amaca yönelik davranışa dönüşmesi sürecine motivasyon denir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:35). Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi çalışanları belli yaptırımlarla harekete geçirmekten ziyade çalışanların kişiliklerini anlayıp doğru bir şekilde motive edilmelerine bağlıdır (Akçakaya, 2010:316).

Bazı kişiler geç saatlere kadar çalışırken bazı kişilerin çalışma saatinin bitişine yakın iş yerinden çıkmak için hazırlanmaya başlaması; kişilerin farklı şekillerde davranması ve yine kişilerin bazı davranışlarını tekrarlayıp bazılarını tekrarlamaması gibi birçok durum motivasyon kavramıyla ilgilidir (Koçel, 2011: 619).

Motivasyonun (güdüleme) İngilizce karşılığı olan “motivation” kelimesi Latince “movera” kökünden türetilmiştir (Akçakaya, 2010: 315). Motivasyonun temelini oluşturan “motive (güdü)” kavramı İngilizce hareket etmek, kıvıldamak anlamlarına gelen “to move” fiilinden gelmektedir (Arık, 1996:13). Motive (güdü), bir insanı belirli bir amaç için

harekete geçiren güçtür. Kişiyi harekete geçirici olmasının yanında bu hareketi istendik yöne yönlendirici ve hareketi devam ettirici olmak motivenin temel özellikleri arasında sayılabilir (Eren , 1988:388).

Motivasyon kişinin davranışları ile ilgili bir süreç olmakla birlikte her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Bireyler ihtiyaçlarını gidermek ve bir amacı gerçekleştirmek için davranış sergilerler. İşgörenlerin isteklerinin işletmeler tarafından karşılanması onların kendi amaçlarını ve kurum amaçlarını gerçekleştirmek için büyük bir güçle çalışmasına sebep olacaktır (Güney, 2012:248). İşletmeler açısından bakıldığında ise farklı kişilik özellikleri taşıyan işgören amaçlarının, işletme amaçlarına yaklaştırılabilmesi için inandırıcı ve özendirici nitelikteki yapılan tüm eylem ve uğraşlara motivasyon denebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:36).

Motivasyon konusu; kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve performansları ile ilgili bir süreç olduğu için kişilerin belirli şekilde davranmasına sebep olan nedenlerin, amaçların ve imkanların incelenmesi gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011:278). Motivasyon doğrudan gözlemlenebilen veya mikroskopla incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen etmenler kişilerin davranışlarının yorumlanması ile saptanabilir. Yöneticilerin, personelin davranışlarını yorumlaması ve bunun sonucunda, onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir (Güney, 2011:313).

Türkçe 'de ise motivasyon; isteklendirme, güdüleme olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2019). Ancak farklı bilim dallarının kavramları tanımlayışı da farklı olabilmektedir. Motivasyonu psikologlar, insan davranışlarının gücü ve yönüyle ilişkili bir psikolojik kavram olarak tanımlarken; fizikçiler, organizmanın dokuları içerisinde enerji dönüşümü yapan uyarıcı, düzenli davranış süreci olarak tanımlamaktadır. Daha detaylı bakıldığında; arzu, istek, amaç, hedef, ihtiyaçlar, dürtü, güdü, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, heves, teşvik, başarı, ihtiras, moral, niyet, tutku gibi birçok kavram motivasyon tanımı içerisinde görülecektir (Serinkan, 2008: 158-159).

Motivasyon, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da hislerinin bir belirtisidir. Motivasyon denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir ürün ortaya çıkarmanın sağladığı mutluluk da akla gelir (Bingöl, 1996:266). Sevilen bir işte çalışan kişiler enerjik bir şekilde işine sarılırken, işini sevmeyen ve anlamlı bulmayan kişiler ise

işini yaparken herhangi bir gayret göstermeyecek hatta tembel davranışlar sergileyecektir (Akçakaya, 2010:319).

Motivasyon; kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma çabası ve arzusu ile ilgili bir olgu olduğu için kişinin özellikleri, beklentileri ile iş arasında yakın bir ilişki vardır (Koçel, 2011:620). Sıkıcı işlerde çalışan, karar verme özgürlüğü olmayan çalışanların tembelliğe kayma ihtimaline karşılık yöneticiler bazı güdüleme araçlarından yararlanmalıdır (Eren, 2011:530). Bu araçlar kullanılırken motivasyonun özelliklerinin göz önünde bulundurulması faydalı olacaktır. Motivasyon araçlarını kullanırken dikkat edilmesi gereken özelliklerden bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Motivasyon bireysel ihtiyaçlara bağlıdır ve bireyin belli bir yönde, belirli bir şekilde davranış sergilemesine sebep olur (Erkol, 2017:259).
- Motivasyon kişisel bir olay olduğu için birisini motive eden bir durum bir başkasını motive etmeyebilir (Koçel , 2011:620).
- Motivasyona kaynak teşkil eden ihtiyaçlar ve beklentiler toplumun kültürel yapısına ve bireyin kişilik ve psikolojik yapısına göre şekillenmektedir.
- Bireylerin demografik nitelikleri ve bunların üstleri tarafından göz önünde bulundurulması motivasyonu etkileyebilir.
- Bir hedefe ya da ödüle bağlı olarak geliştirilen motivasyon bireylerin performansını ödüle olan beklentileri oranında etkileyebilir.
- Her ne kadar ihtiyaçlar bazı davranışların sergilenmesine sebep olsa da sadece ihtiyaçların giderilmesiyle davranışlar denetlenmemektedir.
- İhtiyaçlar sonsuz olduğu için her ne kadar bir kısmı tatmin edilmiş olsa bile arkasından bir başka ihtiyaç belirebilir.
- Benzer ihtiyaçlar, farklı davranışlara sebep olabileceği gibi farklı sonuçlara da yol açabilir.

Motivasyon canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yöneltilmesi olarak tanımlanabilir. İnsanların bir eylemi yerine getirmek için bazı içsel ve dışsal faktörlerden güç alarak coşku ve kararlılık içinde olması da yine motivasyonla ilgilidir. İnsanları harekete geçiren güçlerin neler olduğu, belirli davranışlara sebep olan içsel ve dışsal

faktörlerin nitelikleri ve nasıl geliştirilecekleri bu konunun çalışma alanıdır (Barutçugil, 2004:372).

İnsanın belirli bir yönde, belirli bir amacı gerçekleştirmek için davranışta bulunması olarak tanımlanan motivasyon; kişinin eyleminin yönünü, öncelik sırasını, gücünü belirleyen iç ve dış kaynaklı bir uyarıcının etkisi altında harekete geçmesiyle oluşur (Şimşek, 2016:184).

Motivasyon, kaynağına göre aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Akçakaya, 2010:321; Şimşek, 2016:184):

1- *İçsel motivasyon*: İçsel motivasyon, amacını gerçekleştirmek için insanı etkin olmaya yönelten, bu yönelimi amacı elde edene kadar devam ettiren; doğal, itici bir iç güçtür (Akçakaya, 2010:321).İçsel motivasyonda eyleme yönelik beklentiler karşılanarak doyuma ulaşıldığı için eylemin bizzat kendisi ödüllendirici olmakta ve bu sayede belli davranışlar sergilenmekte veya bazı eylemler gerçekleştirilmektedir(Şimşek, 2016:184). Bireyin ilgileri, merak duygusundan kaynaklanan öğrenme ihtiyacı, belli alanda yeterlik ve gelişme duygusu içsel motivasyona kaynaklık edebilir. Çalışanın görevinin nitelikleri de çalışanın içsel motivasyon sağlamasında önemlidir. İçsel motivasyon sağlayan görevin bazı özellikleri şu şekildedir (Akçakaya, 2010:321):

- *Değer Özdeşleşmesi*: Görevin içerdiği değerler ile çalışanın sahip olduğu veya geliştirmeye çalıştığı değerler özdeşleşiyorsa bu görev çalışan tarafından değerli bulunur.
- *Beceri çeşitliliği*: Görev çalışanın kişisel beceri ve yeterliliklerini sergilemesi ve geliştirmesi açısından yeterli ise çalışanda bir motivasyon sağlayacaktır.
- *Görevin bütünlüğü*: Çalışan kendisine verilen görevin her bir aşamasında bulunmalı ve işi bütünlük içinde görebilmelidir.
- *Görevin anlamlılığı*: Görev çalışan tarafından bireye, örgüte ve topluma yararlı olarak algılanırsa çalışanın gözünde anlam ve önem kazanacaktır.
- *Görevin sağladığı özgürlük*: Çalışanın verilen görevi özgür bir biçimde yerinde getirmesinin sağlanması çalışanın işine değer vermesini artıracaktır
- *İyi ilişkiler kurma olanağı*: Çalışanın amirleri ve görev arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirebilmesi bireyi tatmin edebilir.

- Terfi ve yükselme olanağı: İşin bireye görevinde yükselme olanağı vermesi kişinin içsel motivasyonunu artırabilir.
- 2- Dışsal motivasyon: Bireye başkaları tarafından sağlanan teşviklerle (ödüllere, uyarıcılarla) bir işin yapılmasını, bir görevin yerine getirilmesini veya bir davranışın gerçekleştirilmesini sağlayan motivasyon şekli dışsal motivasyondur (Şimşek, 2016:184). Çalışanlar açısından düşündüğümüzde bu teşvikler kişinin dışında, işgörenin iyi çalışmasını sağlamak için, iş çevresine yönetim tarafından yerleştirilen faktörlerdir (Özkalp ve Kirel, 2011:278). Bu faktörlerden bazıları şunlardır (Akçakaya, 2010: 322) :
 - Ödüllendirmek: Çalışanın görevini ölçütlere uygun olarak yapmasına karşılık ona yapılan haz verici etkilere ödül denir. İnsanların yaptıklarının fark edilmesi, takdir edilmesi kendilerini özel hissetmelerine sebep olacak ve motivasyonunu artıracaktır (Akçakaya, 2010: 322-323) .
 - Yarışma ortamı oluşturmak: Maddi veya manevi bir ödül almak için verilen bir görevi diğer çalışanlardan daha iyi yapma gayretine yarışma denilir. Rekabet ortamları hem bireysel gelişme hem kurumsal hem de toplumsal ilerleme için faydalıdır (Güney , 2011: 319).
 - Karara katılım olanağı sağlamak: İnsanlar özellikle kendileri etkileyecek kararlara katılmak isterler. Örgütlerde çalışanların alınan kararlara katılımının sağlanması çalışma ortamında birliktelik havası ve biz fikrini kuvvetlendirecektir (Eren, 2011: 553-554).
 - Gözdağı vermek: Görevini istenilen düzeyde ve biçimde yapmayan kişiyi yıldırma ve korkutma yöntemidir. Başka kurumlara geçme imkânı bulunmayan çalışanlarda etkili olabilir ancak uygulayanlara karşı düşmanca hislerin oluşmasına da sebep olur(Güney, 2011: 319).
 - Adaletli ve bir disiplin içinde yönetim sağlamak: Bu durum çalışanların hepsine eşit muamele ilkesine dayalıdır. Yöneticiler astlarını her türlü tehlikeye karşı korumalı ve onların çıkarlarını korumalıdır. Çalışma ortamında düzenli bir disiplin sistemi olması ve değerlendirmelerin adil yapılması işgörenler arasında işbirliği sağlarken, işgörme arzusunu da kuvvetlendirecektir (Eren, 1998: 420-421).
 - Cezalandırmak: Ceza verilen görevin istenilen biçimde ve nitelikte yapılmadığında uygulanan bir yöntemdir.

- Usa başvurmak: Verilen görevin gerekçelerinin ve ulaşılması istenen hedeflerin çalışanla konuşarak, ona anlatılmasıdır. Ne kadar gerçekçi ve mantıklı bir anlatım olursa çalışan işine o denli motive olacaktır (Akçakaya, 2010:322).
- İşe sarılmak: Kişinin amaç ve beklentileri örgütün amaç ve beklentileriyle aynı doğrultuda ise çalışan işine sarılacaktır ki bu da motive olmasının bir sonucudur (Akçakaya, 2010: 322).

Dışsal motivasyonu yüksek olan bireyler, güçlük düzeyi düşük olan görevlere yönelirken; içsel motivasyonu yüksek olan bireyler ise daha zor görevleri tercih etmektedirler. Yapılan araştırmalar dışsal motivasyonun zamanla içsel motivasyonu düşürdüğünü hatta yok edebildiğini göstermiştir. Ayrıca dışsal motivasyonun kısa bir zaman diliminde ve ödül olduğu sürece devam ettiği bilinmektedir. Bunun için dışsal motivasyon aracılığıyla içsel motivasyonun açığa çıkarılması ve güçlendirilmesi önemlidir (Şimşek, 2016:184-185).

3.2. Motivasyonda Temel Kavramlar

Motivasyonun iki bileşeni vardır. Bunlardan ilki organizmanın uyarılarak faaliyete geçmesini sağlayan gereksinim (uyaran, ihtiyaç) diğeri ise organizmanın davranışını belirli bir amaca yönelten güdüdür (Şimşek, 2016:180).

3.2.1. Gereksinim (İhtiyaç)

Gereksinim bireyin içinde fizyolojik, biyolojik ya da sonradan edinilmiş herhangi bir yetmezlik ya da eksiklik olarak tanımlanabilir. İnsanlar herhangi bir eylem sergilerken genellikle ihtiyaçlarından dolayı hareket ederler. İhtiyaçlar giderildiğinde insan yaşamını ve varlığını sürdürebilirken; giderilmediğinde ise yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilir (Şimşek, 2016:180).

Vücut süreçlerini denge durumuna getirmek için çeşitli kaynakların kullanıldığı, organizmanın ihtiyaçları, gereksinim olarak tanımlanabilir. Bunlar fizyolojik ihtiyaçlar olabileceği gibi başarı, toplumsal onay gibi sosyal ihtiyaçlar da olabilir. Bu ihtiyaçlar da gereksinim olarak adlandırılır. Bir gereksinimin giderilmesi için çeşitli davranışlar sergilenebileceği gibi bir davranış bazen birden fazla gereksinimi karşılayabilir. Örneğin, işyerinde üst pozisyona terfi eden birisi bu yolla başarı, tanınma, statü ve güvenlik gereksinimlerini karşılayabilmektedir (Tuna ve Kayaoğlu, 2013: 3-4).

Bazı gereksinimler tüm insanlarda görülürken bazı gereksinimler öğrenmeyle oluştuğu için kişiden kişiye veya toplumdaki topluma göre değişebilir. Tüm insanlarda görülen, temel

ihtiyaçlara birincil ihtiyaçlar, öğrenmeyle oluşan ihtiyaçlara ise ikincil ihtiyaçlar denir (Tuna ve Kayaoğlu, 2013: 6). Açlık, susuzluk, cinsellik, hareket etme, merak, sıcaktan ve soğuktan korunma, dinlenmek, vb. gereksinimler organizmanın doyurulması için gerekli olan ihtiyaçlar olup organizmanın varlığının korunmasına yönelik programın bir parçasıdır (Şimşek, 2016:183).

İnsanın sosyal bir varlık olması başka insanlarla ilişkiye girmesini ve birlikte yaşamasını zorunlu hale getirmektedir. Bunun sonucunda ikincil ihtiyaçlar açığa çıkmaktadır (Aytaç, 2004: 60). Başarı gereksinimi, bir arada bulunma gereksinimi gibi bireyler arası ilişkileri kapsayan ihtiyaçlar da öğrenilmemiş (birincil) ihtiyaçlar kadar etkilidir. Bu tür ihtiyaçların giderilememesi biyolojik sorunlara değil de psikolojik sorunlara sebep olmaktadır. İkincil ihtiyaçlar toplumdan topluma farklılık gösterebilmektedir (Tuna ve Kayaoğlu, 2013: 9-10)

İkincil derece ihtiyaçlar, tamamlayıcı ihtiyaçlardır ve insanların tecrübe, bilgi ve görgüsüne göre gelişir. Kültürel ve sosyal ortamlara göre ikincil ihtiyaçların şiddetleri değişir. Kişisel takdir, görev sorumluluğu hissetme, diğer insanlarla birlikte olma gibi pek çok ikincil ihtiyaç fazla açığa vurulmadığı halde insan yönetimini çok etkilemektedir. Bu yüzden çalışanları, örgütün amaçları çerçevesinde harekete geçirmek zorlaşmaktadır. İş yerinde alınacak kararların ve işle ilgili yöntemlerin çalışanların ikincil ihtiyaçlarına etkisi düşünülerek uygulanması gerekmektedir (Eren, 1998:402).

3.2.2. GÜDÜ

Güdü; istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır (Tuna ve Kayaoğlu, 2013:3). Motive kelimesinin Türkçe karşılığı olan güdü, bireyi bilinçli bir davranışa iten güç olarak tanımlanabilir. Güdü doğrudan gözlemlenebilen bir şey olmadığı için kişinin davranışlarını gözlemleyerek bunun hangi amaçla nasıl bir bağlantısı olduğunu anlamaya çalışırız. Güdülenmiş bir birey bir etkinliği güdülenmeyene göre daha istekli ve etkili bir biçimde gerçekleştirir (Şimşek, 2016:180).

Güdüler birincil ve ikincil ihtiyaçlardan kaynaklanmalarının dışında oluşma şekilleri, biçim, şekil ve şiddetleri gibi bazı kıstaslara göre de sınıflandırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 42) :

İçgüdüler: Bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinimlere yönlendiren bilinçsiz ve öğrenilmemiş davranışlara içgüdü denir. Kesin bir fizyolojik nedene dayanması, hayvanlar aleminde evrensel bir niteliği olması ve öğrenme sonucu değişmemesi bir davranışın içgüdü olarak değerlendirilmesinin ön koşullarıdır (Sökmen, 2016:183).

İçgüdüler insanlarda ve hayvanlarda görülen ortak güdülerdir. Bu tür güdüler öğrenme gerektirmediği gibi yaşam boyu da unutulmazlar. Soyaçekime ilişkin karmaşık hareket dizilerinde görülürler. Örümceğin ağ örmesi, tırtılın koza yapması gibi (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 42)

İçgüdü kavramının birçok davranışı açıklamada yetersiz kalmasından dolayı dürtü kavramı doğmuştur. Özel bir eğitim gerektirmeyen, yeme, içme, eşleşme, kaçma gibi hareketler; gıda, su, oksijen, üreme ve korunma gibi ihtiyaçlardan kaynaklanan dürtülerdir. Dürtünün fonksiyonu canlının yaşamını devam ettirebilmesidir. Dürtüler canlıda bir uyanmaya ve bir canlanmaya sebep olarak ihtiyaç duyulan şeyin karşılanması için canlıyı harekete geçirir ve canlıyı motive eder (Sökmen, 2016: 183).

Fizyolojik güdüler (motivler): Fizyolojik güdüler, insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ve birincil gereksinimlerin giderilmesi için oluşan güdülerdir. Yarı bilinçli, yarı bilinçsiz güdüler de denilebilen bu güdülerin kaynağını fizyolojik gereksinimler olan beslenmek, giyinmek, ısınmak, barınmak, üremek vb. oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 42-43).

Fizyolojik güdülerin temelini oluşturan fizyolojik ihtiyaçların şiddet dereceleri kişiden kişiye değişebilir. Bu ihtiyaçlar toplumdan topluma, coğrafi bölgeden bölgeye değişiklik gösterebilir. Afrika'da yaşayan birisinin fizyolojik ihtiyaçları farklılık gösterdiği gibi, bazı toplumlarda yemek yeme alışkanlığı üç öğün, bazılarında dört öğün, bazılarında ise iki öğün olabilir (Eren, 2011:534). Fizyolojik güdülerin kaynakları olan ihtiyaçlar, kişiden kişiye değiştiği için fizyolojik güdüler de kişiden kişiye değişir.

Sosyal güdüler (motivler): İnsanlar, hayvanlardan farklı olarak bilinçli bir şekilde toplumsal yaşantı içinde olma gayreti içindedir. Bu yaşantı içinde olurken de bulunduğu toplumun kabul ettiği geleneklere, kurallara, normlara ve yasalara uymak durumunda kalır. Uymaması durumunda toplum tarafından kabul edilmeyerek, toplumdan dışlanabilir. Böylesi bir etkiyle karşılaşmamak için bireyler toplumun beğendiği, tasvip ettiği, davranış biçimlerine sahip olmak isterler. Örneğin, çalışkan olmak, dürüst olmak, iyi bir işe sahip olmak, yardımsever olmak, sevmek, sevilmek vb. davranışları sergilemelerinin temelinde sosyal güdüler yatmaktadır. Toplumdan topluma kültürel öğeler, algılar, değerler, yasalar, normlar vb. kısacası onaylanan-onaylanmayan ve istenen-istenmeyen davranışlar değişkenlik göstermektedir. Bu durum kişilerde sosyal güdülerin farklı olmasına sebep olmaktadır. Örneğin; Türk toplumunda daha çok sosyal kabul gereksinimi baskınken Amerikan toplumunda bağımsızlık gereksinimi daha baskındır. Bundan dolayı Türkler

daha çok sosyal kabul ihtiyacına yönelik güdülenirken, Amerikanlarda bağımsızlık güdüsü daha baskın olabilmektedir (Cüceloğlu, 2006:255).

Psikolojik güdüler (motivler): Sosyal güdülerin dışında bireyin düşünsel ve ruhsal gereksinimlerinden kaynaklanan ve bireylerin davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren güdüler vardır. Bu güdüler psikolojik güdüler sınıfında yer alır. Psikolojik güdüler doğuştan bireyde varolabileceği gibi bazıları da kişiliğin gelişmesi ve değişmesi ile sonradan kazanılabilir (Sökmen, 2016:184).

Psikolojik güdüleri genel bir çerçevede incelemek ve analiz etmek ve bunlardan kaynaklanan davranışları değerlendirmek oldukça zordur. İnsan kimi zaman kendi davranışlarındaki değişimi bile anlamlandıramazken diğer insanların davranışlarını anlamlandırması, bunların sebebini ve sonucunu değerlendirmesi elbette kolay görünmemektedir.

Bireyleri birbirinden ayıran davranışlar toplamı genellikle kişilik olarak tanımlanmaktadır. Kişiliğin temeli küçük yaşlarda atılmakla birlikte; kişilik, okul ve iş hayatı gibi sosyal çevrelerde biçimlenir. Yaşantı yoluyla sürekli evrilir. Kişilik yapısı psikolojik güdülerin oluşma biçimini etkiler ve yönünü belirler. Psikolojik güdüler olaylara, kişilere ve kişiliklere göre değişkenlik gösterir. Birisine çok saygılı davranan birisi başka birisine çok saygısızca davranabildiği gibi bazen de çok saygılı davrandığı birisine başka bir zaman diliminde ya da daha farklı bir durumda, konumda daha saygısız davranabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 44-45).

Güdülerle ilgili bazı özellikler aşağıda belirtilmiştir:

- İnsanların davranışlarının ardındaki güdüleri anlamak ve açıklamak zordur. Benzer bazı davranışlar farklı güdülerden kaynaklanırken, farklı davranışların sebebi ise benzer bir güdü olabilir. Son model bir telefona sahip olmak isteyen birisinin amacı sosyal çevresiyle iletişim kurmak, kendini güvende hissetmek olabileceği gibi aynı zamanda sahip olduğu telefonu bir statü ögesi olduğu için de almak istiyor olabilir.
- Güdüler bazen birbirini tamamlayıcı olurken kimi zaman da birbirinin etkisini azaltıcı yönde etki edebilir. İş yerinde terfi alan birisinin, arkadaşlarının kıskançlığı sebebiyle, sosyal çevresinde ilişkileri bozulabilir. Bu durumdaki kişi bireysel bir tatminsizlik yaşamasına rağmen örgütte elde ettiği konum, statü ihtiyacını tatmin edebilir. Böylesi bir durumda birey toplam tatminin artıp azalmasına bağlı olarak davranışlarını biçimlendirir.

- Tatmin edilen bir ihtiyaç bu tatminin etkisi geçene kadar davranışlar üzerinde etkili olmayabilir. Bazen de ihtiyacın tatmin edilmesi kişiyi yeniden güdüler. Acıkan bir insan doyduktan sonra tekrar acıkana kadar bir şey yemek istemeyecektir ancak başarılı bir insan daha fazlasını başarmak için davranışta bulunacaktır.
- Bazen güdülerin sırası değişebilir. Sınav zamanı geç saatlere kadar ders çalışması gereken bir öğrenci fiziksel ihtiyacı olan uykusu gelmesine rağmen başarı ihtiyacı daha ağır bastığı için ders çalışmaya devam edebilir (Eren, 1998:398-403).

3.3. Motivasyon Süreci

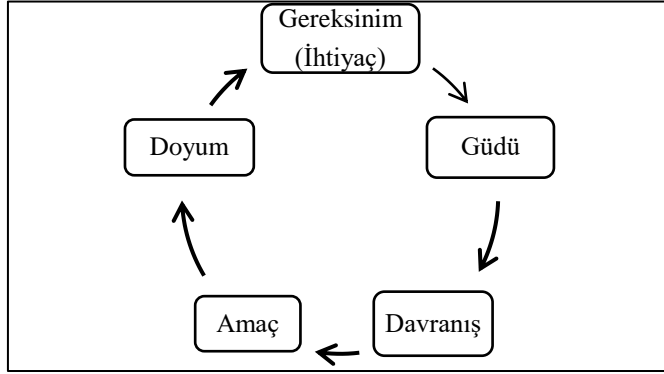
İnsanları motive etme birden bire, kendiliğinden oluşan bir şey değildir (Güney, 2011:316). Motivasyon sürecinde birbiri üzerinde etkili olan beş aşamadan söz edilebilir. Bu aşamalardan ilki gereksinim, ikincisi güdü, üçüncüsü davranış, dördüncüsü amaç ve beşincisi doyumdur (Şimşek, 2016:181).

İnsan hem fizyolojik hem de psikolojik olarak bir bütün halindedir. Bu bütünlüğün kökünde “denge” yer almaktadır (Sökmen, 2016:185). Denge(homeostasis) “iç çevrenin değişmezliği” olarak ifade edilip “bedenin sabit içsel ortamı koruma eğilimi” şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2016:182). Nasıl ki termostat oda ısısı düştüğünde otomatik olarak kaloriferin yanmasına yönelik sisteme komutlar veriyorsa vücudumuz da herhangi bir eksiklik veya fazlalık durumunda bunu gidermek için çalışacaktır (Tuna ve Kayaoğlu, 2013:6).

Bazı özellik ve değerlerimizin korunması yaşamlarımızı devam ettirmektedir. Beynimizin ısısı birkaç derece artarsa bilincimizi kaybedebiliriz ya da bedenimizdeki su belli bir miktarda artar veya eksilirse beynimiz ve vücudumuz işlevlerini tam olarak yerine getiremez. Bedenimiz hassas ayarlanmış bir makine gibi dengede olmadığı sürece çalışamaz. Psikologlar denge ilkesini fizyolojik dengesizliklerin yanı sıra psikolojik dengesizlikleri de içine alacak şekilde genişletmiştir (Şimşek, 2016:182).

İnsanda eksik kalan fizyolojik, psikolojik veya sosyolojik bir durum bireyde dengesizliğe sebep olur. Dengenin yeniden sağlanması ise eksikliklerin giderilmesine bağlıdır. Bu durum ihtiyaçları yaratır. İhtiyaçların giderilmemesi bireyde gerginliğe sebep olur. (Güney, 2011:314). Makinaların aksine dengeyi insanlar kendileri sağlar. Bireyi bu ihtiyacı gidermek için bilinçli davranışa iten güç güdüdür. Güdü davranışa, davranış da başarılı ise bir amaca öncülük eder. Amacın gerçekleştirilmesiyle ihtiyaç giderilmiş olur ve birey doyuma ulaşır (Şimşek, 2016:182). Birey tatmin edilirse motivasyon süreci başarılı şekilde

tamamlanmış olur. Ancak bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası yoktur. Bir ihtiyaç bittiğinde başka bir ihtiyaç başlar ve motivasyon süreci her defasında aynı döngüsel yolu izler (Akçakaya, 2010:328-329). Bu durum Şekil 3.1.' de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Motivasyon Döngüsü

(Şimşek, 2016:181)

İhtiyaçlar tatminle sonuçlanmazsa birey kendisinde bir eksiklik ve rahatsızlık hissederek, gerginlik yaşar. Bu gerilim bireyin veriminin düşmesine, ilişkilerinde çatışmalara, isteksizliğe, saldırganlığa neden olabilir (Sökmen, 2016:186). Her bireyin istek ve amaçları farklı olabileceği için tüm bireyleri motive etmenin bir tek yolu yoktur. Çalışanların ihtiyaçları, güdeleri ve davranışları yönetici tarafından iyi analiz edilerek çalışanları tatmin eden durumların oluşturulması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:41).

3.4. Motivasyonun Önemi

Motivasyon duyguları bir amaç için toplayabilmek, harekete geçirebilmek, kendine hâkim olabilmek ve yaratıcılık için gereklidir (Serinkan, 2008:158). Örgütlerde motivasyon hem çalışanlar açısından hem yönetici açısından hem de örgüt açısından önemlidir.

3.4.1. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

İnsanlar örgütlere belirli bir amacı gerçekleştirmek için gelirler. Eğer birey istediği oranda amacına ulaşamazsa düş kırıklığına uğrar. Bu durumda ya yeni baştan başlamayı dener ya da amacından vazgeçerek kaygılı bir birey olur. Doyuma ulaşmayan istek ve gereksinimler bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına sebep olur (Güney, 2011:314-316).

Motivasyon ve moral düşüklüğü çalışanlarda sağlık sorunlarına ve işten ayrılmaya sebep olabilir. Motivasyonun ise çalışanlara sağladığı faydalar vardır. Motivasyonun çalışanlara sağladığı faydaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Bireyler arası olumlu rekabeti geliştirir.
- Personelin psiko-sosyal gereksinimlerinin karşılanmasına destek olur.
- Çalışanların iş ve yaşam doyumu elde etmelerini sağlar.
- Çalışanların yetenek ve becerilerinin artmasına destek olur.
- Çalışanların yaratıcılığını geliştirir (Genç, 2012:137).

3.4.2. Örgüt Açısından Motivasyonun Önemi

Örgütlerin en önemli kaynağı, beşeri sermaye yani insan kaynakları olduğu için örgütler bu kaynaklardan en akılcı biçimde yararlanmak zorundadır (Akçakaya, 2010:4). Bilgi çağında, örgütlerde iş görenleri zorlayarak onlara bir şeyler yaptırmak mümkün görünmemektedir. Kurum amaçlarının gerçekleşmesi çalışanların etkili ve verimli çalışmasına bağlı olduğundan onları bu yönde isteklendirmek önem arz etmektedir (Genç, 2012:137).

Motivasyon, başarının önemli araçlarından birisi olarak düşünülebilir. Motivasyon kavramı bir yandan örgütlerin verimliliğini öte yandan da çalışanların işlerinden elde ettikleri tatmini arttırmaktadır (Şimşek vd, 2011:179). Motivasyon çalışanların amaçlarını, örgüt amaçlarıyla özdeşleştirmesine ve işe bağlılığına sebep olarak örgütte “ben” duygusunun yerine “biz” değerinin önem kazanmasına sebep olacaktır (Akçakaya, 2010:325).

Örgütler; ister kamu, ister özel olsun çalışanların iş yapma becerilerini geliştirmek ve insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanmak hepsinin ortak amacıdır (Fındıkçı, 2006:373). Bir örgüt ne kadar nitelikli personele sahip olursa olsun, personelin çalışma isteği harekete geçirilmedikçe örgüt yeterli ve gerekli faydayı sağlayamayacaktır (Akçakaya, 2004:188).

Eğer bir örgütte çalışanlar motivasyona sahip ise çalışanların iş yapma potansiyelleri yüksektir. Motivasyonu yüksek çalışanların işletmede yer alması bu işletmenin çıktılarında artışa sebep olacağından motivasyon başarıyı getiren vazgeçilmez önemli olgulardan bir tanesidir. İşletmedeki çalışanların performansı onların motivasyonu ve bireysel yeteneklerinin çarpımına eşittir (Önen ve Tüzün, 2005:13). Dolayısıyla bu bağıntıya göre motivasyon ile performans doğru orantılıdır. Yani çalışanların motivasyonlarının yüksek olması performanslarının artmasına sebep olurken, düşüklüğü de çalışanların performansının düşmesine sebep olacaktır.

3.4.3. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi

Etkili bir örgüt yaratmak yöneticinin en önemli görevidir. Örgütte çalışanların tümü kendilerine verilen görevi yerine getirmek için gayretli olmadıkça yönetim faaliyetlerinden istenilen sonucun alınması mümkün değildir. Bu sebeple çalışanların etkili biçimde çalışmalarını için yönetici tarafından güdülenmeleri gerekmektedir. Burada güdülemenin rolü çalışanları çalışmaya isteklendirmek, yoğunlaştırmak ve onları teşvik etmektir (Budak ve Budak, 2002:209) .

Örgüt türü ve faaliyet ne olursa olsun yöneticiler motivasyon konusuyla ilgilenmek durumundadır. Motivasyon performans ile yakından ilişkili olduğu için motive olmayan personelden yüksek performans beklenemez. Örgüt yöneticisi örgütün gereksinimlerini anlayarak performansı yükseltebilmek için çalışanların gereksinimlerini karşılayabilmelidir. Böylelikle çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmesi mümkün olabilecektir (Birdal ve Aydemir, 1992:83-84).

Bütün yöneticiler çalışanlarının motivasyonları ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının kurum hedefleri doğrultusunda çalışmasına; bilgi, beceri ve enerjilerini bu yönde harcamalarına bağlıdır (Koçel, 2011:620). Motivasyon ile performans birbiriyle çok ilgilidir. Motive olmayan kişilerin başarılı olmaları mümkün değildir. Motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile anlaşılabilir. Bu sebeple yöneticinin çalışanların davranışlarını gözlemlemesi, bu davranışları yorumlaması ve bunun sonucunda çalışanları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur (Güney, 2011:313).

3.5. Motivasyon Kavramının Gelişimi

Motivasyon kavramının tarihsel olarak gelişimi; klasik öncesi dönemlerde, klasik dönemde, neo-klasik dönemde ve modern dönemde olmak üzere dört başlık altında incelenecektir.

3.5.1. Eski (Klasik Öncesi) Dönemlerde Motivasyon

Motivasyonun kökeninin Eski Yunan düşünürlerine kadar ulaştığı söylenebilir (Sökmen, 2016:188). Felsefenin öncülerinden Platon, bazı bilgilerin doğuştan geldiğini savunurken; Aristo, insan beyninin doğduğunda boş bir levha yani “tabula rasa” olduğunu ve yaşanan deneyimlerle şekillendiğini ileri sürmüştür. 17. yy. da yaşamış olan Rene Descartes ise beyin ve zihin ayrımını yaparak beynin somut bir varlık, zihnin ise ruhani bir varlık olduğunu ortaya atmıştır. Beynin ve zihnin birbirinden farklı olmasına rağmen birbiri ile

iletişim halinde olduklarını söylemiş bu fikre de düalizm(ikicilik) denilmiştir. Descartes'ten sonra Joseph Gall frenoloji(kafatası bilimi) adlı teoriyi ortaya atmıştır. Bu teori kafatası üzerindeki girinti ve çıkıntılar kişinin özellik ve yeteneklerinin anlaşılmasında etkili olduğunu iddia etmiştir. Ancak ilerleyen süreçte frenolojinin bilimsel bir geçerliliği kalmamıştır (Cemalcılar , 2016:8).

3.5.2. Klasik Dönemde Motivasyon

İnsanlar varlığını devam ettirebilmek için sürekli olarak üretim ve tüketim faaliyetlerinde bulunmak zorundadırlar. Üretim ve tüketim etkinliklerinin yapısı ve işleyişi sosyal hayatı da etkilemektedir (Erkan vd., 2018:117). Üretim süreçleri ve bu süreçlerde etkili olan faktörler yönetime ilişkin düşünce, yapı ve uygulamaları etkilemektedir. Değişen yönetim düşünceleriyle birlikte yapılar, çalışanların nitelikleri, statüleri ve yöneticilerin rolleri farklılaşmaktadır (Eryılmaz, 2016:154).

18.yüzyıl öncesinde tarıma dayalı bir üretim ve tüketim yapısının olduğu ve bunun uzun yıllar devam ettiği bilinmektedir.18.yüzyıldan itibaren üretim ve tüketim yapısı değişerek üretim sürecinde kullanılan teknoloji, işgücü niteliği, işbölümü farklılaşmış bunun sonucunda da sosyal ve ekonomik yapılar da değişmiştir. Tarım toplumundan endüstri toplumuna geçiş "endüstri devrimi" olarak tanımlanmaktadır (Erkan vd., 2018:117).

Endüstri Devrimi ile birlikte işletmeler nasıl daha fazla verimlilik elde edilebileceği üzerinde çalışmıştır (Bayazıt, 2016:157). Frank ve Lilian Gilbert, Henry Gantt ve Harrington Emerson işletmelerde bilimsel yönetim anlayışı olması üzerinde çalışmasına rağmen bu konuda en çok anılan isim Frederic W. Taylor olmuştur. Taylor 1878-1890 arasında çalışırken işçilerin kapasitelerinin çok altında çalıştıklarını gözlemlemiş ve bu davranışa "soldiering"(kaytarma) adını vermiştir. Taylor kaytarmayı önlemek için bazı teknikler geliştirmiştir. Zaman- hareket çalışmaları ile her bir işin nasıl yapılması gerektiğini standartlara bağlayarak parça başına ücret sistemini uygulamış,"adil çalışma için adil maaş" uygulamasını önermiştir. Çünkü Taylor'a göre işçiler için en önemli motivasyon kaynağı paradır. Taylor'ın uygulamaları 1911'de Bilimsel Yönetimin Prensipleri adlı kitabında yer alarak dönemin yöneticileri tarafından ilgiyle karşılanmış ve Bilimsel Yöntem Anlayışı genel geçer işletme uygulamasına dönüşmüştür (Bayazıt, 2016:159). Bu uygulama paranın daha özendirici ve yönlendirici olması için bazı öneriler sunmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:49):

- Çalışan grupsal olarak değil, bireysel olarak değerlendirilmelidir. Çünkü istediği kadar çalışarak ücretini yükseltebilir oysa grup sisteminde ödülün gruptaki herkesle paylaşılması gerekir.
- Üretimde artış olunca bu hemen ödüllendirilirse motivasyon artacaktır oysa yıl sonunda yapılan ödeme hafta sonunda ödenen primden daha az etkilidir.
- Üretim karşısında prim arttırılması bireyi daha çok motive edecektir.

Bu öneriler geleneksel motivasyon kuramının özünü oluşturur. Üretimin artmasıyla verilen prim uygulaması, primi kazananlara peşin ödeme yapılması ve ödemenin gruba yönelik değil de bireysel yapılması “ekonomik insan” görüşünü oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:50).

3.5.3. Neo-Klasik Dönemde Motivasyon

1924-1932 yılların arasında Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne fabrikasında Elton Mayo yapmış olduğu deneyler sonucunda bilimsel yönetim anlayışının eksik yönlerini ortaya çıkarmıştır (Sökmen, 2016:190). Mayo öncelikle fabrika ortamındaki fiziksel değişkenlerin (ışık, dinlenme, maaş artışları, vb.) çalışanlar üzerindeki etkisine yoğunlaşmış ve ölçülen her bir değişkenin gözlemlenen çalışanlar üzerinde olumlu etkisi olduğunu görmüştür. Mayo'nun Hawthorne etkisi olarak adlandırdığı duruma göre çalışanlarda üretkenliğinin artmasının nedeni fiziksel şartlar değil çalışanların gözleniyor olmasıdır. Çalışanlar motivasyon ve yüksek performans için birbirini daha iyi tanımaya, grup normları oluşturmaya, iletişim kalitelerini artırmaya ihtiyaç duymaktadır (Bayazıt, 2016:162). Bu araştırmalar sonunda, insan davranışlarında sosyal ihtiyaçların önemli olduğu ve bu ihtiyaçların insanları motive etmekte temel teşkil ettiği ortaya çıkmıştır (Koçel, 2011:622). Bu deneylerle motivasyonda sosyal ilişkilerin, informel grupların, liderlik tarzlarının ve tutumlarının önemli olduğu görülmüştür. Bu dönemde işgörenleri motive eden etmenler sevgi ve arkadaşlıktır (Sökmen, 2016:191). 1930'lu yıllarda işletmelerde, klasik dönemdeki ekonomik insan tanımı yerine “sosyal insan” kavramı hakim olmuş; çalışanlar her şeyden önce insan olarak görülmüş ve insan ilişkilerine önem verilmiştir (Barutçugil, 2000:374). Bu döneme “insan ilişkileri hareketi” damgasını vurmuş “mutlu çalışan, verimli çalışandır” anlayışı hakim olmuştur (Eryılmaz, 2016:154).

3.5.4. Modern Dönemde Motivasyon

İnsan ilişkileri hareketinde insan davranışlarına tek boyutlu bakılması; takım, yönetime katılma, esnek çalışma biçimleri, iş süreçleri ve standartları, kurallara gereken önemin

verilmemesi, vb. birçok eksikliğe sebep olmuştur (Eryılmaz, 2016:155). İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra çalışma psikologları insan-makine ilişkilerini incelemeye ve kullanıcıların performanslarını arttırmaya ve yorgunluklarını azaltmaya yönelik çalışmalar yapmışlardır. Bu süreçte Kurt Lewin'in bireyin davranışını anlamak için geliştirmiş olduğu "Alan Kuramı" önem kazanmıştır. Alan Kuramı'na göre bireyin davranışı, bireyin içinde bulunduğu ruhsal, fiziksel ve toplumsal ortamların etkileşimiyle oluşan dinamik bir durumdur (Bayazıt, 2016:155). Bu süreçte klasik yönetim anlayışındaki "ekonomik insan", ve "insan ilişkileri yaklaşımındaki "sosyal insan" kavramları bir araya getirilerek insanı bir bütün olarak ele alan insan kaynakları yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Barutçugil, 2004:374).

İnsan kaynakları yaklaşımına göre, insanları ekonomik ya da sosyal olarak etkilemeye çalışmak ve onları motive etmek için yalnızca ekonomik ödüllerin ya da sosyal ödüllerin öngörülmesi yetersiz kalmakta; tek boyutlu özendiriciler çalışanların iş performansına sınırlı düzeyde etki etmekte ve çalışanları motive edebilmek için çalışanların motivasyonuna bütüncül bir bakış açısıyla bakılması gerekmektedir (Barutçugil, 2004:374).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, örgütte görev yapan çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel bir şekilde kullanarak örgüte katkılarını en üst düzeye çıkarmak ve örgütte çalışanların işten tatmin olmalarını sağlamak olmak üzere iki temel amacı vardır (Özgen, Öztürk ve Yalçın , 2002:9).

İnsanların etkin ve verimli çalışması için zor kullanma, fazla para verme yöntemleri artık geçerli değildir. İnsanları etkili ve verimli yönetebilmek, onları özendirmek ve harekete geçirmek için insan doğasına uygun yöntemler geliştirilmesine yönelik olarak insanları tanıyıp, insanların doğal yapısındaki çelişkileri ve özellikleri bilmek gerekir (Barutçugil, 2002:42-43). Çalışanların örgütlerinden övgü ve takdir, onaylanma, performans ile ilgi geri bildirim almak, parasal ödüller, ücret artışı, kişisel gelişim için destek ve kendisini yetiştirmeye ayırabileceği zaman, vb. beklentileri vardır (Bedük, 2008:223).

3.6. Motivasyon Teorileri

Endüstri Devrimi'nden sonra artan iş bölümü ve uzmanlaşma iş görenlerde örgüte karşı isteksizlik uyandırmış ve bu durum bilim insanlarının ilgisini çekmiştir. Bilim insanları işgörenlerin davranışlarını, işe olan bağlılıklarını ve bunların nedenlerini bulmaya çalışmışlardır (Sökmen, 2016:191).

Motivasyon konusunda birçok teori, model, araç, yöntem ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bu teorilerin ortak amaçları çalışanlar için motive edici faktörleri belirlemek ve motivasyon sürecinin devam ettirilebilmesi için yöneticilere yardımcı olmaktır. Bazı teoriler çalışanların ihtiyaçları konusunda kişilerin içinde bulunduğu duruma, içsel faktörlere yani kişilerin gelişimine, yeteneklerine, tutum ve isteklerine, arzu ve düşüncelerine önem verirken bazıları da çevresel faktörlere yani dışarıdan sağlanan imkânlarla yoğunlaşmıştır (Güney, 2011:320-321).

Motivasyon kuramları kapsam-gereksinim kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki bölümde incelenebilmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008:83).

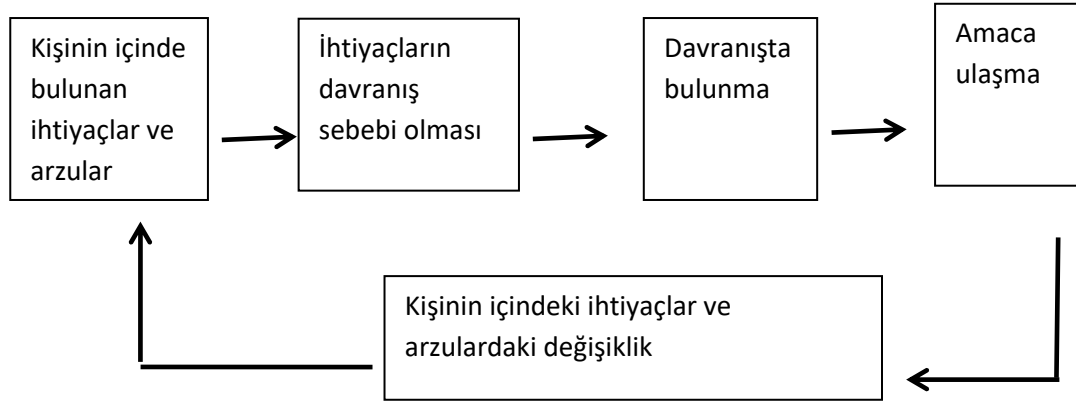
3.6.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

Kapsam teorileri, insanların ihtiyaçlarından kaynaklanan güdülerini, bu güdülerin güçlerini ve insanların tatmin olmak için hedeflerini tanımlamakla ilgilidir (Süral Özer ve Topaloğlu, 2008: 84). Bu teoriler bireylerin ihtiyaç ve dürtülerinin sırasını, önemini tespit etmeyle ilgilenir (Tevrüz, 2006:12). Bu görüşler, insanı fizyolojik ve psikolojik açılarından gelişen bir varlık olarak ele alarak; kişinin gelişimi, tutum, davranış, algı, his, arzu ve düşüncelerine kaynaklık eden rasyonel ve duygusal yönlerini incelemesi açısından önemlidir (Sökmen, 2016:191).

Bu bölümde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi, Alderfer'in VIG teorisi, Herzberg'in çift etmen teorisi ve McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisi incelenecektir.

3.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi

Abraham Maslow'un ilk kez 1943 yılında Amerika'da yayınladığı daha sonra 1954 yılında piyasaya çıkan "Motivasyon ve Kişilik (Motivation and Personality)" adlı kitabında yer alan "Motivasyon Teorisi (A Theory of Motivation)" adlı makalesi birden tüm dünyada tanınır hale gelmiştir (Adair, 2003:31). Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni olmakla birlikte insanların her davranışının sebebinin bazı ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu ve davranışı belirleyen en önemli faktörün ihtiyaçlar olduğu görüşüne dayanmaktadır (Güney, 2011:321). İhtiyaçların hiyerarşik bir düzen içinde var olduğunu ileri sürmektedir (Barutçugil, 2004:375). Maslow'a göre alt basamaklardaki ihtiyaçlar giderilmedikçe, birey üst basamaklardaki ihtiyaçlarına yönelmeyecek ancak alt basamaklardaki ihtiyacı gideren birey üst basamaklardaki ihtiyaçlarını giderecek davranışlara odaklanacaktır (Güney, 2011:321). Bu teoriye göre motivasyon süreci Şekil 3.2.'de gösterilmiştir.

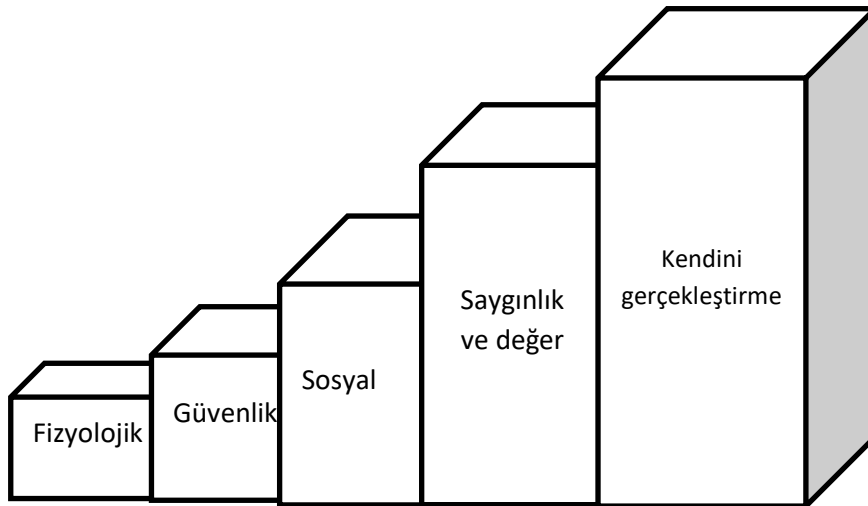


Şekil 3.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine Göre Motivasyon Süreci

(Güney, 2011:321)

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisini Maslow klinik çalışmalarının sonucunda elde etmiştir ve bu teoriye göre motivasyon hem kişilik değişikliklerini hem de toplumsal değişimleri içeren dinamik bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:51).

Maslow insan gereksinimlerini, fizyolojik, güvenlik, sevgi-ait olma, saygınlık-değer ve kendini gerçekleştirme gereksinimi olarak hiyerarşik bir düzen içinde beş temel kategoride incelemiştir (Özer ve Topaloğlu, 2008:85).



Şekil 3.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

(Özer ve Topaloğlu, 2008:85)

1- *Fizyolojik ihtiyaçlar*: Birinci basamakta yer alan insanın hayatta kalıp kalmamasına neden olabilecek açlık, susuzluk, cinsellik ve uyku gibi temel ihtiyaçlarıdır(Şimşek,

2016:186). Fizyolojik ihtiyaçların belirli aralıklarla ve sürekli olarak giderilmesi gerekmektedir (Sökmen, 2016:192). Bu gereksinimler tatmin edilmezse birey bu ihtiyaçlar tarafından baskı altına alınmakta, diğerk tüm gereksinimleri önemini kaybederek bireyi bu ihtiyacı gidermeye yönlendirmektedir (zer ve Topaloğlu, 2008:85). İnsanlar fizyolojik ihtiyaçlarını en az oranda olsa bile gidermek zorundadır aksi halde yaşamlarını devam ettiremezler (Eren, 2001:536). Bu yüzden fizyolojik ihtiyaçlar tüm ihtiyaçlar içinde en önemli olanıdır. İnsan hiçbir Őeye sahip olmadığında fizyolojik ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir gayret içine girecektir (Adair, 2003:33). Örgütlerde alışanlara verilen ücret, fizyolojik ihtiyaçların giderilmesi bakımından önemlidir (Sökmen, 2016:192).

2- Güvenlik ihtiyaçları: Güvenlik ihtiyaçları insanın, fiziksel ve duygusal tehlikelerden korunmayı içeren iş güvenliği, sigorta, sağlık hizmetleri, sosyal haklar gibi ihtiyaçlarını kapsar (Özkalp ve Kirel, 2011:281).

Güvenlik ihtiyacı temel ihtiyaçlardan daha üstte bir ihtiyaç olduğu için bireyler temel ihtiyaçlarını giderdikten sonra kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak ihtiyaçlarına yöneleceklerdir. İnsanlar düzenli bir gelir seviyesine sahip olmak ve çalışamayacağı zamanları garanti altına almak için çalışmak ister. Aynı zamanda sosyal güvence, kaza, ölüm ve işsizlik tazminatları da insanların güvenlik ihtiyaçlarını gidermeye yönelik araçlardır (Eren, 2001:536).

Kendini koruma, istikrar, güven duyma, korkudan, kaygıdan ve karmaşadan kaçınma, planlama, düzen, kural gereksinimi, koruyuculuğun devamı gibi birçok faktör güvenlik ihtiyaçlarının içinde yer almaktadır. Dolayısıyla güvenlik ihtiyaçları da bireyi etkisi altına alarak temel ihtiyaçlar gibi giderilmediği sürece bireyin st basamaklardaki ihtiyaçlarına yönelmesine imkân vermemektedir (zer ve Topaloğlu, 2008:86).

Güvenlik ihtiyaçları fiziksel ihtiyaçlar gibi sürekli olmadıkları için tatmin edildikten sonra sona ererler. Ancak güvenlik ihtiyacı garanti altına alınan çalışan nasıl olsa ücretini alacağı duygusuna kapıldığı için iş yapma isteğini yitirecektir. Bu durumda birey üretkenlik düşme tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır (Eren, 2001:536).

3- Ait olma ve sevgi ihtiyacı: İhtiyaçlar hiyerarşisinin nc basamağında bulunan insanlarla bir arada bulunma, onları sevmek ve onlar tarafından sevmek gibi sosyal nitelikte olan ihtiyaçları ait olma ve sevgi ihtiyaçlarıdır (Sökmen, 2016:193). alışan bireyler günün büyük bir bölümünü iş yerinde geçirdikleri için çalıştıkları zamanların

dışında kalan sürelerde de iş arkadaşlarıyla konuşur, onlarla ilişkiler ve arkadaşlıklar kurarlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:51). Yönetim çoğu zaman çalışanların sosyal ihtiyaçlarını görmezden geldiğinden, çalışanlar iş grupları dışındaki kişilerle informel gruplar oluşturarak ve sendikalara dâhil olarak bu ihtiyaçlarını giderme çabası içinde olurlar. Sportif faaliyetler, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü kutlamaları gibi aktivitelerin düzenlenmesi, düzenlenmesinin teşvik edilmesi, bu aktivitelere yönetimin katılması çalışanların bağlılık ihtiyacını tatmin ederek örgüte aidiyetlerini güçlendirecektir (Eren, 2001:537).

- 4- Kendini gösterme (Saygınlık) ihtiyacı: İhtiyaçlar hiyerarşisinin dördüncü basamağında bulunan saygınlık ihtiyacı kişinin kendi kendine duyduğu saygı (öz saygı ve kendine değer verme) ihtiyacı ve çevresindeki insanlardan beklediği saygı için duyulan ihtiyaç olmak üzere ikiye ayrılır (Adair, 2003:38). İnsanlar güç, başarı, hakimiyet, bağımsızlık ya da özgürlük arzusu için bu ihtiyacı duydukları gibi saygınlık, prestij, itibar, üstünlük, tanınma, ilgi görme, takdir edilme için de bu ihtiyacı duyabilirler (Maslow, 1970:45). Bu gereksinmelerin giderilmesi bireyin güçlü olmasını sağladığı gibi başkalarının takdirini kazanmış olması da bireyin moralini yükseltecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:52).

Kişi toplum içindeki statüsüne başkalarının ona verdiği değer ile kavuştuğu için başkalarının ona hayran olmasını, erişilmek için seçilen kişi olmayı arzu eder ve bu ihtiyaç kişisel özellikler arttığı oranda artar. İnsana değer veriliyor olması insanın hem çevrede hem dünyada işe yarar olduğu kanısı güçlendirmekte ve bu durum bir tatmin aracı ve kaynağı haline gelmektedir (Eren, 1998:405)

- 5- Kendini gerçekleştirme (Kişisel bütünlük) ihtiyacı: Kişinin bütün ihtiyaçları giderilse bile kişi kendine uygun olan şeyi yapmıyorsa bir süre sonra yine hoşnutsuzluk ve huzursuzluk hissedecektir. Kişinin kendisiyle barışık olması için müzisyense müzik yapmalı; ressamısa resim çizmeli; şairse şiir yazmalı yani kişi yapabildiği şeyleri yapmalıdır. Maslow bu durumu “kendini gerçekleştirme ihtiyacı” olarak ifade etmiştir (Adair, 2003:39).

İnsan ilk dört basamaktaki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra beşinci yani son basamakta yer alan ve en üst düzey gereksinim olan kendini gerçekleştirme ihtiyacını gidermeye çalışır (Şimşek, 2016:186-187).

Kendini geliştirme insanın yeteneklerini sonuna kadar kullanma dürtüsüdür ve kişinin kendi potansiyeline erişmesini, kendini ifade etmesini içerir (Özkalp ve Kirel, 2011:281). Bu ihtiyaç, bireylerin yetenekleri ve potansiyellerinin farklı olması sebebi ile kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bir kişi ideal anne olmaya çalışırken başka birisi öğrencilerinin hayatlarına olumlu etki bırakan bir öğretmen olmayı arzulayabilir.

Bu basamağa erişebilmek için ilk dört basamaktaki ihtiyaçların giderilmiş olması gerekmektedir. Ancak tüm insanlar aynı şartlara sahip olamadıkları için ihtiyaçlarını aynı oranda ve şekilde gideremezler(Eren, 1998:404). Maslow ilk dört gereksinimi giderme durumunda olan kişilerin “eksiklik güdülenmesi”, son gereksinimi tatmin etmek isteyen kişilerin ise gelişim arzusuyla sürekli motive olacaklarından “gelişim güdülenmesi” içinde olacaklarını ifade etmiştir (Özer ve Topaloğlu, 2008:87). Bazıları kendini gerçekleştirme basamağının farkına varmazken bazıları da bu ihtiyacı tatmin edecek koşullara ulaşamaz (Eren, 2001:405).

Bireysel ilgi alanlarıyla ilgilenilmesi, tutkuların gerçekleştirilmesi insanların bazı alanlarda uzmanlaşmasına; araştırma, öğrenme ve keşfetme girişimlerinde bulunmasına sebep olacaktır. Bu durum kişiyi sadece örgüt içerisinde değil, ulusal ve uluslararası alanlarda tanınan biri yapacaktır (Eren, 1998: 405).

Maslow’a göre birey yaratma ve başarıma gücünü ortaya koyarak gerçek özgürlüğüne ancak bu aşamada kavuşabilir. Ekonomik ve sosyal gereksinimlerini karşılayıp belirli bir statüye ve saygınlığa kavuşan kişi özünde var olan ama bazı nedenlerden dolayı ortaya çıkarmakta geciktiği istek ve arzularını kişisel bütünlük içinde yerine getirebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:52).

Maslow kendini gerçekleştirme kavramını ilk ifade ettiğinde Eleanor Roosevelt, Lincoln ve Enstein gibi tanınan kişileri incelemiş olduğu klinik çalışmaları üzerinden anlatmaya çalışmıştır. Ancak kendini gerçekleştirme ünlü olma ile sınırlı bir durum değildir (Şimşek, 2016:184). Kendini gerçekleştiren bireyler şu özellikleri sergilemektedir (Maslow, 1970:149-176):

- 1- Gerçeği daha iyi algılayıp gerçekle daha rahat ilişki kurabilirler ve diğer insanlara ilişkin yargıları daha doğrudur.
- 2- Hem kendilerini hem de diğer insanları hem de doğayı olduğu gibi kabul ederler.
- 3- Davranışlarında kendiliğindenlik hâkimdir, sade ve doğal insanlardır.

- 4- Kendi benliklerine değil önemli sorunlara odaklanırlar.
- 5- Çevreden uzak durarak yalnız kalma istekleri vardır.
- 6- Özerklik arzusu içindedirler; toplumdan ve kültürden bağımsız olma arzusu içindedirler.
- 7- Yaşamın tadını çıkarmaya odaklanırlar. Daha önce görüp işitseler bile deneyimlerinden büyük bir coşku duyar ve yaşama minnet duyarlar.
- 8- Kendilerini zirveye çıkaran gizemli, mistik deneyimler yaşamaya açıktırlar.
- 9- İnsanlığa yönelik özdeşim, sempati ve yakınlık duyarlar.
- 10- Kişilerle olan ilişkileri yüzeysel, yapmacık değil samimi ve derindir.
- 11- Demokratik bir yapıları vardır. Ulus, ırk, aile, kültür vb. öğelere bağlı kalmadan tüm insanlara saygı duyarlar.
- 12- Amaçlarla araçları, iyi ile kötü arasındaki ahlaki ayrımı tanımlama becerileri vardır.
- 13- Şakacı bir kişilikleri vardır. Şakalaşmayı severler ve şakaları filozofça bir eğilim içindedir.
- 14- Yaratıcılık özellikleri vardır. Bu özellik herkeste gizil şekilde bulunmasına ve özel bir yetenek istememesine rağmen kendini geliştiren insanlar bilinmeyenden korkmadan, girişimci bir ruhla yeniliklere açıktır.
- 15- Kültürlemeye karşı bir dirençleri vardır. İçinde buldukları kültürü veya başka bir kültürü olduğu gibi kabul edemezler; kültürel öğeleri sorgularlar ve daha çok kültürel öğelerden özerk olmayı yeğlerler.

Bu motivasyon teorisi insanın ihtiyaçlarla dolu bir organizma olduğu ve ihtiyaçların belli bir sıraya göre ortaya çıktığı, insan bilincinin de bu sıraya uygun şekilde ihtiyaçlarını düzenlediği ilkelerini ortaya çıkarır (Eren, 1998:538). Ancak bireyin kişilik ve davranış yapısına bağlı olarak ihtiyaç basamakları değişkenlik gösterebilir. Kimi insanlar sosyal gereksinimden önce saygınlık gereksinimi duyarken kimi insanlar da birden fazla ihtiyacını aynı anda karşılamak isteyebilir ve gereksinim zinciri ekonomik, sosyal, kültürel yapı; gelenek, kural ve alışkanlıklara göre de değişebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:55-56).

Çoğu insan ihtiyaçlarını(özellikle de üst düzey olanları) istedikleri düzeyde doyuramazlar (Eren,1998:539). Bu teoriye göre insanlar ortalama olarak fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının % 70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, saygınlık

ihtiyaçlarının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının ise ancak %10'unu doyurabilecektir (Koçel, 2010:620).

Bu teori insan tutumlarının diğerlerinden farklı olabileceğini belirlemede kolaylık sağlayıp aynı zamanda insanların ortak noktalarını da ortaya koyduğu için güdülerin çeşitliliği ve karmaşıklığını bir ölçüde açıklığa kavuşturmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:51). Ancak günümüzde örgüt motivasyonunun önem kazanması ve bu teorinin motivasyonu bireysel düzeyde ele almış olmasından dolayı bu teori eleştirilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:54).

İhtiyaçlar hiyerarşisi, yöneticiler tarafından işgörenleri motive etmek için kullanılabilir. Bu teoriye göre insanlar tatmin oldukları ihtiyaçları tarafından motive olmazlarken sahip olmak istedikleri şeyler konusunda çok ve istekli çalışırlar. Yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını belirleyerek, bunları gidermek için gerekli imkânları sağarlarsa çalışanları istenilen yönde davranış sergilemeye yöneltebilirler (Güney, 2011:322).

Maslow bu teorisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını alt ihtiyaçlar olarak, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını da yüksek ihtiyaçlar olarak tanımlar. Yüksek düzeydeki ihtiyaçlar içsel olarak tatmin edilirken, alt düzeydeki ihtiyaçlar dışsal olarak(para, kıdem, toplu sözleşme, vb.) tatmin edilmektedir. Ekonomik bolluk dönemlerinde hemen hemen tüm çalışanların alt düzeydeki ihtiyaçları zaten karşılanmış olacağı için bunların çalışanları istenilen yönde davranışta bulunmaya çok fazla etkileri olmayacaktır (Özkalp ve Kirel, 2011:282).

3.6.1.2. Alderfer'in varoluş-ilişki kurma- gelişme (VIG) kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin bir uzantısı olarak değerlendirilebilecek bu kuram Maslow'un kuramını desteklemek ve eksik yönlerini gidermek için ortaya atılmıştır (Özkalp ve Kirel, 2011:286). VİG olarak isimlendirilen bu teorinin adı Clayton Alderfer tarafından ileri sürülen varolma(existence), ilişki veya birlikte olma(relatedness) ve gelişim(growth) ihtiyaçlarının baş harflerinden oluşmuştur (Sökmen, 2016:196). Bu kurama bu kavramların İngilizce karşılıklarının baş harflerinin birleştirilmesiyle ERG teorisi de denilmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008:90). Alderfer'in teorisi de ihtiyaçlara dayanmaktadır ancak Maslow'dan farklı olarak Alderfer ihtiyaçları üç temel gruba ayırmıştır ve Alderfer'in teorisinin ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre daha esnek olduğu söylenilebilir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002:156).

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisindeki gereksinimlerin ve VIG teorisindeki gereksinimlerin karşılaştırılmasını Şekil 3.4. yardımıyla görebiliriz.



Şekil 3.4. Maslow ve Alderfer'in Kuramları Arasındaki İlişki

(Johns ve Saks, 2014:160)

Alderfer'in teorisinde bulunan üç tür ihtiyaç ve bu ihtiyaçların özellikleri şu şekildedir:

- 1- Varoluş gereksinimi :Varolma gereksinimi açlık, susuzluk, barınma, fizyolojik ve maddi isteklerle ilgilidir (Sökmen, 2016:196). Aynı zamanda hayatta kalma ve neslini devam ettirme, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmadır (Eren, 2011:541). Varoluş gereksinimi, insanın varoluşla ilgilidir ve şekil 2.4'de de görüleceği gibi Maslow'un teorisindeki ilk iki basamakta yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Çalışma hayatındaki ücret, ikramiye, kurumsal imkânlar, çalışma ortamı unsurları, iş güvenliği bu ihtiyaçla ilgilidir (Güney, 2011:325).
- 2- İlişki kurma gereksinimi: İlişki kurma gereksinimi hem çalışma ortamında hem de sosyal hayatta insanlarla iyi ilişkiler kurmaya ve devam ettirmeye dayalıdır (Eren, 2011:541). Diğer insanlarla tatmin edici ilişkiler kurmaya bağlı bir ihtiyaç olduğu için bu ihtiyaç karşılıklı duygu ve düşüncelerin paylaşılmasıyla tatmin edilebilir (Barutçugil, 2004:376).
- 3- Gelişim gereksinimi: Gelişim gereksinimi insan potansiyelinin gelişimiyle, işinde yaratıcı olabilmesi ve gerçekten kendini geliştirebilmesiyle ilgili ihtiyaçlarıdır (Sökmen, 2016:197). Maslow'un kuramında yer alan kendini gerçekleştirme, saygı ve değer ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008:91).

VIG teorisinin özünü üç temel nokta ile özetleyebiliriz (Gibson, Ivancevich, Donnely ve Konopaske, 2012:131):

- 1- İhtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse o kadar güdüleyici olmaktadır. Çalışma hayatındaki ücret ne kadar az tatmin edici ise o kadar fazla güdüleyici olmaktadır.
- 2- Alt basamaklardaki ihtiyaçlar çok tatmin edildiğinde, üst basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olmaya başlar. Çalışma hayatında ücretin çok tatmin edici olması durumunda üst basamakta yer alan ilişki ihtiyaçları daha güdüleyici olmaktadır.
- 3- Birey üst basamaklardaki ihtiyaçlarını tatmin edemezse alt basamaktaki ihtiyaçlarına yönelerek onları daha fazla tatmin etmeye çalışmaktadır. Üst kademedeki bir ihtiyacın tatmininde yaşanan başarısızlık bir hayal kırıklığı duygusu yaşatarak, bireyin geri çekilmesine yani alt basamaktaki ihtiyaçlarını daha fazla tatmin etmeye çalışmasına sebep olur (Eren, 1998:542).

Alderfer'in teorisi Maslow'un teorisine göre daha somut olarak sıraya konulduğu için üst basamaklardaki daha az somut olan ihtiyacı tatmin edemeyen birey, daha somut olan alt basamaklardaki ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışacaktır. Alderfer'in teorisinin Maslow'un teorisinden bir başka farkı da Maslow'un teorisi özellikle çalışma yaşamı için geliştirilmemişken Alderfer kuramında örgütlerdeki çalışanlara yönelik bir uyarılama yapmaya çalışmıştır (Özer ve Topaloğlu, 2008:90). VIG teorisinde ihtiyaçlar birbirine sıralı şekilde bağlanmış değildir; ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya hareket edebilir ve bu durum kişinin yeteneğine, ihtiyacına göre değişir (Barutçugil, 2004:376). Bu kurama göre kişilerin güdülenmesinde bazen sadece bir ihtiyaç grubu etkili olabildiği gibi bazen de üç ihtiyaç grubu aynı anda etkili olabilir (Güney, 2011:325). Bu teori motivasyonu artırılmasında yöneticiye rehber olması ve iş performansının geliştirilmesi bakımından anlamlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:59).

3.6.1.3. Herzberg'in Çift Faktör teorisi

Western Reserve Üniversitesi psikoloji ve yönetim danışmanı profesörlerinden Frederick Herzberg; aynı alanda, aynı kurumda çalışmalar yapan Bernard Mausner ve Barbara Snyderman çalışanların işe karşı tutumlarını etkileyen faktörleri inceleyen bir araştırma çalışma yapmışlardır (Adair, 2003:62). Araştırma sonucunda Herzberg Modeli olarak bilinen "çift faktör" kuramını geliştirmişlerdir (Eren, 2011:544) Bu çalışmada mühendis ve muhasebecilerden oluşan 200 kişilik bir gruba işyerlerindeki kritik anlarla ilgili olarak aşağıdaki sorular sorulmuştur (Gibson vd., 2012:133) :

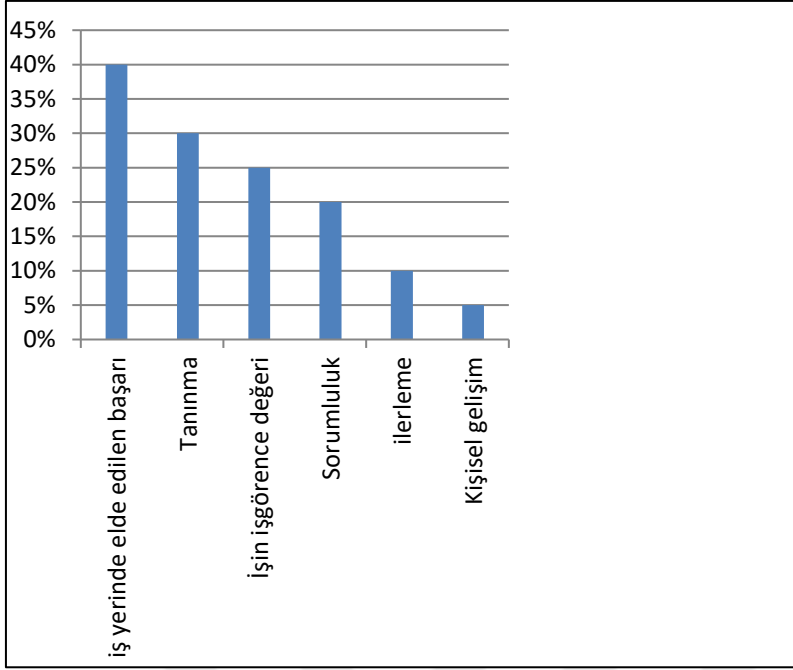
1- İşinizde kendinizi çok iyi hissettiğiniz zamanlar hangisidir, detaylıca anlatır mısınız?

2- İşinizde kendinizi çok kötü hissettiğiniz anlar hangisidir, detaylıca anlatır mısınız?

Araştırmacılar çalışanlarla yaptıkları görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanarak, toplanan 5000 düşünce birimi içerik analizine sokulmuş ve birinci seviye faktörler, ikinci seviye faktörler ve etkiler olmak üzere üç ana gruba ayırmışlardır (Adair, 2003:39-40).

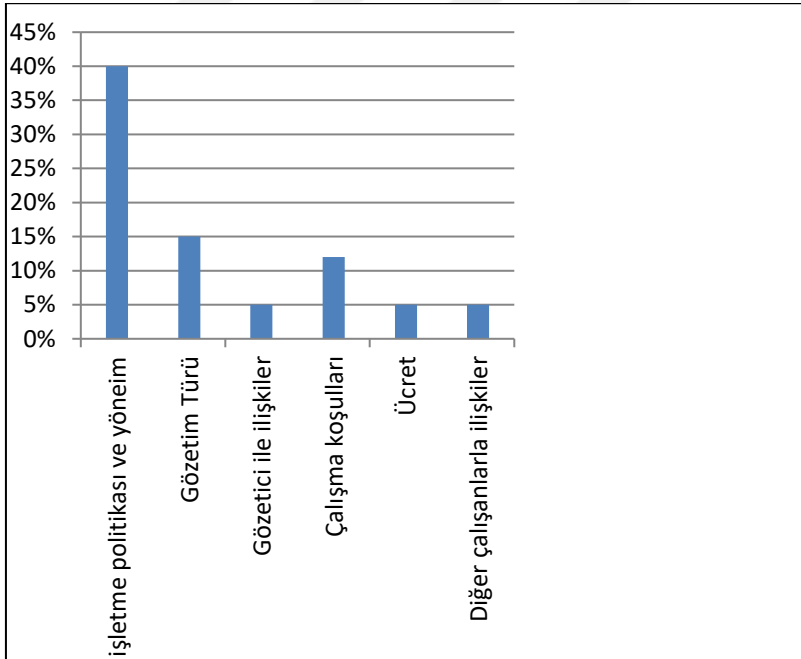
Birinci seviye faktörleri deneklerin kendilerini iyi veya kötü hissetmelerine sebep olan; tanınma, başarı, gelişme ihtimali, ilerleme, maaş, sorumluluk, statü, işin kendisi, iş emniyeti gibi on dört öge ve davranıştan oluşuyordu. İkinci seviye faktörleri birinci seviyedeki değişkenlerin denekler için ne ifade ettiğine göre oluşturulmuş ve yapılan etki analizlerinde bu değişkenlerin deneklerin performanslarına, işe bağlılıklarına, zihin sağlıklarına ve kişiler arası ilişkilerine etkileri incelenmiştir (Adair, 2003:64-66) .

Faktörlerden deneklerin kendilerini iş yerinde kötü hissetmelerine sebep olan, işten ayrılma ve tatminsizlik yaratan ücret, çalışma koşulları gibi dışsal değişkenlerin toplandığı grup “hijyen (koruyucu) faktörler” olarak adlandırılmıştır (Eren 2011:544). Deneklerin iş yerinde kendilerini iyi hissetmelerine sebep olan ve işte tatmin sağlayan; başarı duyguları, sorumluluk, tanınırlık gibi bir takım içsel faktörler ise “motive edici faktörler” olarak gruplandırılmıştır (Gibson vd., 2012:133). Çalışanların kendisini iyi hissetmesine sebep olarak çalışanları motive eden etmenlerin ve çalışanlarda doyumsuzluğa veya kendilerini kötü hissetmelerine sebep olan hijyen etmelerin frekansları aşağıdaki şekillerde gösterilmiştir:



Şekil 3.5. Herzberg tarafından 1753 kişi üzerinde test edilen ve işte büyük tatmin sağlayan motive edicilerin % frekansları

(Herzberg, 2003:7)



Şekil 3.6. Herzberg tarafından 1844 kişi üzerinde test edilen, işte aşırı doyumsuzluk ve kötümserlik doğuran hijyen faktörlerin % frekanslar

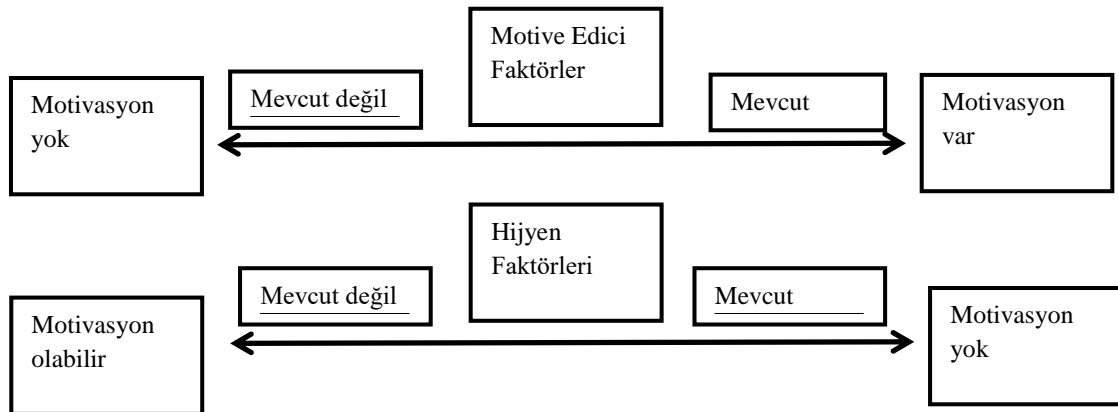
(Herzberg, 2003:8)

Herzberg'in çalışma bulgularının sonuçları aşağıdaki gibi gruplandırabiliriz (Kondalkar, 2007:105; Sökmen, 2016:195; Özer ve Topaloğlu, 2008:85; Barutçugil, 2004:376; Özkalp ve Kirel, 2011:285):

1- Hijyen (Koruyucu) etmenler: Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi; teknik bilgi ve denetimin yetersiz olması; yönetici ve çalışanların insani ilişkilerinin iyi olmaması; iş ortamının fiziksel koşullarının yetersiz oluşu; kötü alışkanlıklar; istihdam güvensizliğinin yetersizliği gibi dışsal faktörlere hijyen faktörleri denilmiştir (Eren, 1998:411). Herzberg araştırmasında hijyen faktörlerinin olmamasının insanlarda doyumsuzluk yarattığını ancak bunların varlıklarının ise insanları motive etmediği sonucunu elde etmiştir (Güney, 2011:322). Hijyenik faktörler, çalışanları bezdirmekte ve tıpkı mikroplu ortamlarda canlının yaşamının tehlikeye girmesi gibi, işyerinde bu etmenlerin yokluğu çalışanların iş devamlılığını tehlikeye düşürmektedir (Eren, 2011:544).

2- Motive edici etmenler: Herzberg teorisinde; sorumluluk, takdir edilme ve ödüllendirilme, başarı zevki, işin niteliği, iş yerinde tanınma, terfi olanaklarına sahip olma, işinde kendini geliştirip yeni şeyler öğrenme gibi iş tatminini etkileyen üst düzey ihtiyaçların oluşturduğu etmenlere "motive edici faktörler" denmiştir (Barutçugil, 2004:376). Motive edici faktörlerin çalışanlar tarafından görülmesi ve hissedilmesi, çalışanların doyum sağlamasını ve motive olmalarına katkı sağlarken bu faktörlerin yokluğu doyum duygusunu ortadan kaldırmakta ama doyumsuzluk hissi de vermemektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008:93).

Bu teoriyi kısaca şematik olarak Şekil 3.7'deki gibi özetleyebiliriz.



Şekil 3.7. Hijyen ve Motive Edici Faktörler Arasındaki İlişki

(Sökmen, 2016:195)

Herzberg'e göre iş tatminine ve tatminsizliğine neden olan faktörler ayrı olduğu için iş tatminsizliği yaratan faktörleri ortadan kaldırmaya çalışan bir yönetici iş ortamına barış getirebilir ancak motivasyon getiremeyebilir; çünkü insanları güdülemek istiyorsak başarı, tanınma, sorumluluk ve kişisel gelişme gibi faktörler üzerinde durulmalıdır (Özkalp ve Kırel, 2011: 284)

Herzberg'in teorisi bazı yönlerden de eleştirilmektedir. Bunlar (Kondalkar, 2007: 106-107):

- a) Önerilen bu modelde, içsel ve dışsal faktörler kesin bir şekilde ayrılamayacağı için, her koşulda geçerli değildir.
- b) Araştırmanın denekleri yalnızca 200 mühendis ve muhasebeciden oluşmaktadır. Bu meslek gruplarında hijyen faktörleri yeterince karşılandığı için motive edici özelliğini yitirmiş olabilir ama farklı meslek gruplarında bu faktörler yeterince karşılanamazsa motive edici özellikleri olabilir.
- c) Bu araştırma yöntemsel olarak da kısıtlıdır; başka bir yöntemle daha farklı sonuçlar elde edilebilir.

Herzberg'in bireysel ve toplumsal farklılıkları göz önünde bulundurmayarak Amerikan toplumunda sınırlı bir gruba yapılan çalışmayı genel geçer bir teori olarak sunması da başka bir eleştiri noktasıdır (Gibson vd., 2012:135).

3.6.1.4. McClelland'ın ihtiyaçlar teorisi

Bu teoriye başarı gereksinimi kuramı, kazanma ihtiyacı teorisi, üç ihtiyaç teorisi, başarı güdüsü kuramı, başarı ihtiyacı teorisi denilmektedir (Güney , 2011:323; Özer ve Topaloğlu, 2008:95; Eren, 1998:422; Şimşek, 2016:192) . Henry A. Murray'ın 1938'de insan davranışlarının nedeni olarak ifade ettiği 20'nin üzerinde gereksinimden McClelland; başarı, güç ve yakın ilişki gereksinimleri üzerinde yoğunlaşarak bu teoriyi oluşturmuştur (Özer ve Topaloğlu, 2008:95). 1947 ve 1953 yılları arasında McClelland, Morgan ve Murray tarafından Thematic Apperception Test (TAT) kullanılarak başarı, güç ve ilişki kurma motivasyonları ölçülmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:60). McClelland'ın daha çok başarı ihtiyacı üzerinde yoğunlaştığı teorisi, diğer kapsam teorilerinden farklı olarak ihtiyaçların doğuştan gelmediğini, sosyal yaşantı ile öğrenilerek kişi için önem kazandığını ifade eder (Sökmen, 2016:197). Bu ihtiyaçların sosyo-psikolojik ihtiyaçlar olması hem birey, hem toplum hem de ulus için önemlidir (Eren, 1998:422). McClelland insan davranışlarını ihtiyaçların biçimlendirdiğini ve ihtiyaçların kişiler arası ilişkilerde, yaşam

tarzında, akademik başarıda ve iş performansında etkili olduğunu belirtir (Özer ve Topaloğlu, 2008:96). McClelland'ın teorisinde üzerinde durduğu üç ihtiyaç aşağıda açıklanmıştır:

1- Başarı ihtiyacı: Murray; başarı ihtiyacını, zorlukların üstesinden gelme, gücü kullanma; zor olan şeyleri olabildiğince hızlı ve iyi yapma çabası olarak tanımlarken McClelland ise, iyi iş yapma ya da kusursuzluk ilkesiyle rekabetin önemli olduğu işlere yönelme, olarak tanımlamıştır (Özer ve Topaloğlu, 2008:96). Bu ihtiyacın gelişmesinde; çocuklukta yaşanan deneyimler, ebeveynlerin çocuğun başarısına verdiği önem gibi pek çok faktör etkilidir (Sökmen, 2016:198). Başarı ihtiyacı yüksek olan kişilerin bazı özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Kendilerine ulaşılması güç olan amaçlar belirleyerek bunun için gerekli bilgi ve yetenek seviyesine ulaşmaya çalışırlar (Şimşek, 2016:193).
- Başarısızlığın getireceği tehlikelerden çekindikleri için amaçladıkları şey ne başaramayacakları kadar büyük ne de çok kolay başarılabilecek kadar küçüktür, riskleri analiz ederek davranırlar (Robbins ve Judge, 2013:208).
- Sorumluluk almaktan hoşlanırlar (Güney, 2011:324)
- Sonuçlar hakkında geri bildirim almak isterler; dışsal ödül ve çıkarlardan ziyade içsel ödüllerden tatmin olurlar (Eren, 1998:422).

Yönetimin bireyi başarılı olmaktan alıkoyan faktörleri ortadan kaldırıp, kişilere özgüven ve işe yönelik sorumluluk vermesiyle başarı ihtiyacı tatmin edilmeye çalışıldığında birey herhangi bir maddi ödüle fazla ihtiyacı olmadan, başarılı olmak için harekete geçecektir (Eren, 2011:556). Yönetimin örgütlerde çalışan başarısızlığını gidermek için yapması gereken bir takım uygulamalar aşağıda sıralanmıştır:

- Örgütte makul seviyede amaç ve standartlar geliştirilmeli,
- Ödül ve terfi sistemleri geliştirilerek personele somut bir dönüt sağlanmalıdır (Eren, 1998:422).

McClelland'e göre başarı ihtiyacı kişinin bulunduğu topluma göre biçimlenir ve başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin fazla olduğu toplumlar ekonomik anlamda da gelişmiş ülkelerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:61). McClelland gereksinimlerin kişisel farklılıklara göre biçimlendiğini düşündüğü için çalışmalarında kişilik özelliklileri üzerinde durarak

başarı gereksinimi fazla olan kişilerin girişimci ruha sahip olduğunu belirtmiştir (Özer ve Topaloğlu, 2008:97).

2- Güç kazanma ihtiyacı: Güç ihtiyacı, başkalarını etkileme araçlarını denetleme yoluyla kişinin doyuma erişme eğilimi, olarak tanımlanmıştır (Özer ve Topaloğlu, 2008:97). Bu ihtiyacı yüksek olan bireyler, güç ve otorite kaynaklarını elde ederek, başkalarını etki altında tutmak isterler ve bu kişiler için kurum amaçları ve iş disiplini önemlidir (Sökmen, 2016:199). Güç ihtiyacı yüksek olan çalışanlar etkili bir performans sergilemekten ziyade statülerini kullanarak başarıya ulaşmaktan ve kişileri etkilemekten zevk alırlar (Özkalp ve Kırel, 2011:288). Diğer kişileri yönetmek ve kontrol etmeye çalışmak, daha çok yönetim kademesinde çalışıyor olmak da bu ihtiyacı yüksek olan bireylerin bir diğer özelliğidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:60).

3- İlişki kurma ihtiyacı: Bu ihtiyaç, bir gruba katılma, sosyal ilişkiler geliştirme ile ilgili olmakla birlikte bu ihtiyacı yüksek olan bireyler, kişilerarası ilişkilerini geliştirmeye önem vermektedir (Güney, 2011:323). McClelland tarafından en az üzerinde durulan bu ihtiyaca sahip olan kişiler; diğerleri ile arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek, diğerleri tarafından sevmek ve sosyal etkinliklere (kutlama, parti vb.) katılmak isterler (Sökmen, 2016:199).

McClelland'a göre insanların hepsi için hiyerarşik ve statik bir ihtiyaçlar zinciri söz konusu değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:60). Ayrıca diğer ihtiyaç teorilerinde olduğu gibi McClelland ihtiyaçların içgüdüsel olduğunu kabul etmemekte ve ihtiyaçların gelişmesinde sosyal çevrenin, bireysel özelliklerin önemine vurgu yapmaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2008:99).

McClelland çalışmalarında cinsiyetin motivasyon üzerindeki etkisini de incelemiş; erkeklerin başarı ihtiyacının daha fazlayken kadınların ise yakın ilişki gereksiniminin daha fazla olduğunu gözlemlemiştir (Gibson vd, 2012:137). McClelland, yöneticiler ve girişimciler üzerinde bir çalışma yaparak yöneticilerin, daha çok güç gereksinimi içinde olduklarını ve başarı gereksinimlerinin daha düşük olduğunu gözlemlemiştir (Özer ve Topaloğlu, 2008:98). Ayrıca iyi bir yönetim için güç ihtiyacının yüksekliğinin yanında ilişki ihtiyacının düşüklüğüne de ihtiyaç vardır (Özkalp ve Kırel, 2011:288).

Bu teori yöneticilerin; çalışanlarının bireysel özelliklerini ve ihtiyaçlarını bilmesi, bu ihtiyaçlara yönelik motive edici programlar düzenlemesi ve çalışan seçimi, yerleştirilmesi yapılırken başarı ihtiyacı yüksek olanların seçilmesi açısından önemlidir. Başarı ihtiyacı

yüksek olan bireyler örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için para nedeniyle değil de başarılı olma güdüsüyle daha çok çalışırlar (Güney, 2011:324).

3.6.1.5. Kapsam teorilerinin karşılaştırılması

Kapsam teorilerinin her biri motivasyonu ihtiyaçların yapısına odaklanarak açıklamaya çalışmıştır (Özer ve Topaloğlu, 2008:99). Her bir teorinin ihtiyaçları nasıl gruplandığı Çizelge 3.1.'de gösterilmiştir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Alderfer'in Varoluş-İlişki- Gelişme (VIG) Teorisi	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi
Kendini Gerçekleştirme(Kişisel Bütünlük) İhtiyacı	Gelişim ihtiyacı	Motive Edici Etmenler	Başarı ihtiyacı
Kendini Gösterme (Saygınlık) ihtiyacı			Güç kazanma ihtiyacı
Sevgi ve ait olma ihtiyacı	İlişki Kurma ihtiyacı	Hijyen (Koruyucu) Etmenler	İlişki kurma ihtiyacı
Güvenlik ihtiyaçları	Varoluş ihtiyacı		
Fizyolojik ihtiyaçlar			

Çizelge 3.1. Kapsam teorilerinin ihtiyaçların gruplandırılması açısından karşılaştırılması (Gibson vd., 2012:139)

Teorilerin hiç birisi tek başına motivasyonu sağlamak ve devam ettirmek için yeterli olmamakla birlikte teoriler, yöneticilerin çalışanlarının davranışlarını anlamalarında önemlidir ve çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesiyle motivasyon ve performans sağlanabilir (Gibson vd., 2012:138). Teorilerin birbirinin yerine geçmesi, birbirinin devamı veya karşıtı gibi düşünülmesinden ziyade farklı ihtiyaç desenlerini vurgulayıp ona göre bakış açısı geliştirdiklerinin düşünülmesi daha uygun olacaktır. Kapsam teorilerinin her birinin oluşturulmasında kullanılan yöntemler farklıdır. Bununla birlikte uygulamada sağladıkları faydalar olabileceği gibi, gözden kaçırdıkları veya değerlendirmedikleri durumlar da vardır.

Maslow ihtiyaçları beş gruba ayırmış ve bunlardan en üstte olanını kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak ifade etmiştir. Maslow'a göre doyurulmayan her ihtiyaç kişinin güdülenmesi açısından önemli olmakla birlikte doyurulan ihtiyaçlar motive edici özelliğini kaybetmektedir. Ayrıca bir üst basamaktaki ihtiyacın hissedilebilmesi alt basamaklardaki ihtiyaçlarının giderilmiş olmasına bağlıdır. Yani ihtiyaçlar arasında statik bir durum söz konusudur.

Alderfer'in VIG teorisindeki varoluşsal ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlar teorisindeki fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarıyla birbirine benzemektedir. Ayrıca ilişki ihtiyacı sevgi ve ait olma ihtiyacıyla benzerken gelişme ihtiyacı da kendini gerçekleştirme ve saygı ihtiyaçlarıyla birbirine benzemektedir. Ancak Maslow'un statik ihtiyaçlarına göre Alderfer'in ihtiyaçları esneklerdir. Birey üst basamaktaki ihtiyaçlarını tatmin edemediği zaman alt basamaktaki ihtiyaçlarına dönüş yaparak onlara daha fazla odaklanabilir.

Herzberg çift etmen teorisinde iş ortamındaki faktörleri ikiye ayırmıştır. Bunlardan Maslow'un en alttaki üç ihtiyacına benzer olanlara hijyen faktörler derken üstte kalan iki ihtiyacına karşılık gelebilecek ihtiyaçlara motive edici ihtiyaçlar demmiştir. Herzberg; Maslow ve Alderfer'in giderilmeyen tüm ihtiyaçların motive edici olabileceği savına karşılık hijyen faktörlerin çalışanların motivasyonuna olumlu etkisi olmayacağını ifade etmiştir. Ancak toplumsal farklılıkların göz önünde bulundurulmaması bu teorisinin eksik yönlerinden birisidir. McClelland da ihtiyaçların motivasyon üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Ancak o, diğer teorisyenlerden farklı

olarak ihtiyaçların içgüdüsel değil de toplumsal etkileşimle biçimlenebileceğini öne sürmüştür. Ayrıca eğitimle çalışanların ihtiyaçlarının, kurum amaçları doğrultusunda geliştirilebileceğini ifade etmiştir.

Kapsam teorileri çizelge 3.2'de özetlenmiştir.

Kapsam Teorileri	Varsayımlar	Geliştirilme Yöntemi	Uygulama Açısından Önemi	Sorunlar ve sınırlamalar
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Bireyler öncelikli olarak temel ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar, daha sonra üst düzey ihtiyaçlarını karşılarlar.	Maslow, klinik psikolog olduğu için hastalarına sorduğu soruları ve onlara uyguladığı öz değerlendirme formlarını kullandı.	Yöneticilere çalışanlarını nasıl motive edecekleri konusunda yardımcı olur.	Bireysel farklılıklar ve ihtiyaçların dinamik olabileceğini göz ardı etmiştir.
Alderfer'in Varoluş-İlişki-Gelişme (VIG) Teorisi	Üst basamaklardaki ihtiyaçlarını gideremeyen bireyler, alt basamaklardaki ihtiyaçlarına yönelirler.	İhtiyaçları belirlemek için öz değerlendirme ölçekleri kullanılmıştır.	Performans yetersizliği veya düşüşü üst düzeydeki ihtiyaçların giderilememesinden kaynaklanabilir. Bu konuda yöneticiye yardımcı olacaktır.	Davranışların değerlendirilmesinde sadece öz değerlendirme formları yetersizdir. İnsan ihtiyaçlarının sadece üç kategoriye indirgenmesi de başka bir eksikliklerdir.
Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	İşin sadece bazı özellikleri çalışanın motive olmasını sağlar. Yöneticiler odaklandığı bazı özellikler rahat bir çalışma ortamı sunabilir ancak bu durum çalışanı motive etmez.	Çalışanlarla görüşme (yapılandırılmış) yapılarak işleriyle ilgili önemli olaylar hakkında fikirleri alınmıştır	Yöneticiler işin bazı özelliklerinde değişiklikler yaparak çalışanların motivasyonunu sağlayabilir.	Sınırlı bir işçi grubuyla yapılmış olmasına rağmen tüm işçilerin ihtiyaç ve tercihlerinin aynı olduğu var sayılır. Bilimsel açıdan yeterli değildir. Toplumsal farklılıklar göz önünde bulundurulmamıştır.
McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi	İnsan ihtiyaçlarını toplumsal olarak öğrenir. Eğitim ve öğretimle insanın istek ve ihtiyaçları geliştirilebilir, değiştirilebilir.	Katılımcıların ihtiyaçlarını belirlemek için tematik kavrama testi (TAT) geliştirilip uygulanmıştır.	Yönetim örgütsel amaçlarla uyumlu ihtiyaçların oluşmasını eğitimle sağlayabilir	TAT'ı yorumlamak zordur. Ayrıca eğitimin değişen ihtiyaçlar üzerindeki etkisi test edilmemiştir.

Çizelge 3.2. Kapsam teorilerinin içeriksel açıdan karşılaştırılması

(Gibson vd, 2012:140)

Kapsam teorileri kolay anlaşılır olmalarından dolayı en çok bilinen kuramlar olmakla birlikte çalışanları amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek konusunda yöneticilere yol gösterici olabilir (Özer ve Topaloğlu, 2008:100). Ancak yöneticilerin örgüt kültürünü, toplumsal kültürü ve değişen toplumla birlikte değişen ihtiyaçları da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008:101).

3.6.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, motivasyonun karmaşık sürecini açıklamada kapsam teorilerinin yetersiz kalmalarıyla geliştirilmiş ve güdülenmeyi bilişsel faaliyetlerle açıklama çalışmıştır

(Tevrüz, 2006:37). Süreç teorileri, kapsam teorileri gibi ihtiyaçlara odaklanmak yerine, insan ihtiyaçlarını karşılamada dışsal birtakım etmenler üzerinde odaklanmıştır (Şimşek ve diğerleri, 2008:194). Bu teorilerin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildiği; belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlamasının veya tekrarlamamasının nasıl sağlandığıdır (Koçel, 2011:628). Süreç teorileri, motivasyonun örgütsel ortamda nasıl işlediği ile ilgilenir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011:267). Bu çalışma kapsamında süreç teorilerinden aşağıdaki dört tanesi incelenecektir:

- 1- Davranışsal Şartlanma/ Pekiştirme Teorisi
- 2- Bekleyiş Teorileri
- 3- Eşitlik Teorisi
- 4- Amaç Teorisi'dir.

3.6.2.1. Davranışsal şartlanma/pekiştirme teorisi

Örgüt içindeki davranışların çoğu öğrenilmiş davranışlar olduğu için; öğrenme, davranışın ve buna bağlı olarak motivasyonun temel öğelerinden birisidir (Gibson vd., 2012:182).

Öğrenme, eğitim veya deneyimler sonucu davranışlarda değişiklik sağlama sürecidir (Can, 1999:180). Her ne kadar öğrenme gözlemlenebilen bir şey olmasa da davranışlarda meydana gelen değişikliklerden öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini görebiliriz (Kondalkar, 2007:72). Davranış geliştirme ve değiştirmede etkili olan öğrenme, değişik şekillerde gerçekleştirilmektedir. Bunlardan ikisi; klasik şartlandırma yöntemi ve edimsel(sonuçsal-operant) şartlandırmadır (Can vd., 2011:267).

Klasik şartlanma: Klasik şartlanma, Nobel ödüllü bir psikolog olan Ivan Pavlov'un köpekler üzerinde yapmış olduğu deneyler sonucunda geliştirilen bir şartlanma türüdür (Koçel, 2011:629). Pavlov, köpeklerin yiyecek gördüğünde salyalarının aktığını gözlemlemiştir. Bu durum öğrenilmemiş bir reflekstir ve bu duruma koşullanmamış tepki denir (Can vd., 2011:267). Deney sürecinde Pavlov, köpeğe yemek vermeden hemen önce zil çalmıştır. Daha sonra yemek verilmediği halde zilin çalınması durumunda köpeğin salyasının aktığı görülmüştür. Burada çalınan zil uyarıcı bir etki yaparak köpeğin koşullanmasına sebep olmuş ve köpek zil sesi duyunca salya salgılama davranışında bulunmuştur. Dolayısıyla zil sesi, köpeğin yemek verileceği yönünde koşullanmasına sebep olan bir uyaran niteliğindedir. Köpeğin bu tepkisine "koşullandırılmış tepki" denir

ve bu tepki, belli bir uyarıcıya karşı gelişerek davranışları etkiler (Tozkoparan, 2008:121). Bu durum Şekil 3.8.'deki gibi gösterilebilir.

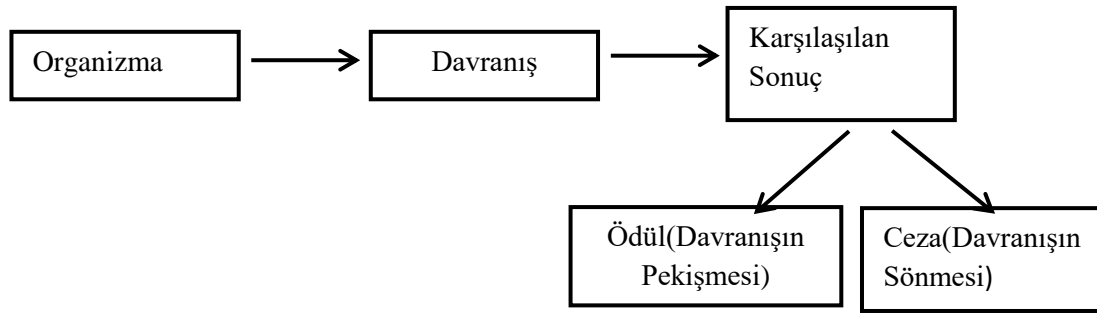


Şekil 3.8. Klasik Şartlandırma

(Koçel, 2011:579)

Bu çalışma davranış bilimlerinde yapılan en ünlü çalışmalardan biridir ve öğrenme anlayışı üzerinde büyük bir etki bırakmıştır (Kondalkar, 2007:72).

Edimsel şartlandırma: Edimsel şartlanmaya operant şartlanma, davranış şartlandırma, veya sonuçsal şartlandırma denilebilir (Koçel, 2011:121). R.F Skinner tarafından geliştirilen bu teoride davranışların öğrenilebilir olduğu ve istenirse davranışların dışsal etkilerle değiştirilebileceği bulunmuştur (Robbins ve Judge, 2013:218). Bu kuram yönetim biliminde davranış değiştirme modeli (OB Mod- Organizational Behavior modification) olarak kullanılmaktadır (Can, 1999:181). Edimsel şartlandırma Şekil 3.9.'daki gibi gösterilebilir (Şimşek, 2016:196).



Şekil 3.9. Edimsel Şartlandırma Süreci

(Şimşek, 2016:196)

Bu modele göre birey davranışlarının sonucunda olumlu tepki görürlerse davranışı tekrarlar aksi bir durumda ise davranıştan kaçınacaktır (Sökmen, 2016:200-201). Bir çalışanın, işe geç gelme davranışını tekrar gösterip göstermemesi büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (amirinin uyarısı, hiçbir tepki göstermemesi vb.) tarafından belirlenecektir (Tozkoparan, 2008:120-121). Bu yaklaşım, insanların davranışlarının sebebini açıklaması açısından önemli olduğu gibi aynı zamanda davranışların nasıl

değiştirilebileceği üzerinde durmasından dolayı da önemlidir (Robbins ve Judge, 2013:218).

Sonuşsal şartlanma olarak belirlenen özellikler Thorndike' in "Etki Kanunu" ilkelerince belirlenmiştir (Şimşek, 2016:196). Bu kanuna göre olumlu davranışlar ödüllendirilerek pekiştirildiği için tekrar edilirken, olumsuz davranışlar tekrarlanmaz (Tozkoparan, 2008:122). Belirli bir davranışın tekrarlanmasına veya bırakılmasına sebep olan etkenler "pekiştireç" olarak tanımlanır (Barutçugil, 2004:380). Olumlu davranışları ortaya çıkarmak, tekrarlanmalarını sağlamak ya da olumsuz davranışları düzeltmek için; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, cezalandırma ve son verme yöntemleri kullanılabilir (Sökmen, 2016:201; 2004:380; Şimşek 2010:229; Tozkoparan, 2008:122; Eren, 1998:442).

1- Olumlu pekiştirme: Olumlu pekiştirme, istenen davranışı yapan bireyin bu davranışı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir (Eren, 1998:442). Olumlu pekiştirme araçları genellikle işten gurur duyma, zevk alma, takdir edilme gibi bazı içsel ya da prim, ikramiye, terfi gibi dışsal ödüllerdir (Tozkoparan, 2008:123). Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelindikleri için; ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla bireylerin davranışı istenen yönde geliştirilebilir ya da değiştirilebilir (Can, 1999:181). Ancak bu yöntemi kullanmak isteyen yöneticiler şu noktalara dikkat etmelidir (Güney, 2011:330):

- Herkese uygun ve sürekli geçerli olan bir ödül yoktur. Ödül sisteminin araştırma yaparak oluşturulmasında fayda vardır.
- İnsanların ihtiyaçları sürekli değişebilir olduğu için öncelikle ihtiyaçlar belirlenip buna göre ödüllendirme yapılmalıdır.

2- Olumsuz pekiştirme(Kaçınmayı öğrenme): Birey tarafından yapılmış ve denenmiş bir davranış veya tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yönlendirmek için başvurulan önlemlerden oluşur (Sökmen, 2016:201). Örneğin; hatalı davranışların yönetimce, isim verilmeden tüm çalışanlara duyurulması ve bu hatayı yapanın kim olduğunun herkes tarafından biliniyor olması kişide bir utanma duygusu yaratacak ve yanlış davranışı tekrar etmeyecektir (Eren, 1998:441).

3- Cezalandırma: Bir çalışanı hoş olmayan sonuçlarla karşı karşıya bırakmaktır (Barutçugil, 2004:381). İstenmeyen davranışın arkasından uygulanarak davranış bastırılır ve davranışın istenmediği vurgulanır (Sökmen, 2016:202). Eleştirilmek, ödül vermemek, yetkileri kısıtlamak, pasif görevlere atamak, işine son vermek, kişiyi afişe

etmek gibi birçok uygulamaların her biri birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir (Koçel, 2011:631). Ceza her ne kadar istenmeyen davranışı sonlandırır da bireyi istenen davranışı yapmaya yönlendiremeyeceği gibi bazen de yöneticilere karşı kızgınlık duyulmasına sebep olabilir (Eren, 1998:444). Bu sebeple yanlış davranışların cezalandırılması yerine ödüllendirilmemesi ile önlenmeye çalışılması daha rasyonel bir yöntem olarak kabul edilir (Şimşek , 2010:230).

- 4- Son verme: Son verme ortadan kaldırılması veya ortaya çıkışının tamamen yok edilmesi için uygulanan tedbirlerdir (Eren, 2011:580). Öğrenilen bir davranışın gelecekte de devam ettirilmesi için pekiştirilmesi gerekmektedir; aksi halde bu davranış görmezden gelinir ve bu davranışa ilgi gösterilmezse bu davranış söner, yani kişi o davranışı tekrar göstermez (Tozkoparan, 2008:124). Bu davranış bir ceza yöntemi olmamasına rağmen çalışanın istenen davranışları yerine getirmemesi durumunda beklentilerinin yönetim tarafından karşılanmayacağı birey tarafından anlaşılmasının sağlanmasıdır (Sökmen, 2016:202).

Bu teorinin en önemli yararı bilimsel analizlere diğer teorilerden daha elverişli olmasıdır. Teorinin uygulanması için öncelikle istenen davranışların belirlenmesi, tanımlanması ve hangi uyarıların buna yol açtığı belirlenerek mevcut şartlarda nasıl pekiştirileceğinin bilinmesi gerekir (Güney , 2011:330). Teorinin uygulanmasında aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi faydalı olacaktır (Koçel , 2011:632).

- Örgüt açısından istenen ve istenmeyen davranışlar açık ve anlaşılır şekilde belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- Mümkün olduğunca olumlu pekiştirme uygulanmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir aksi durumda araya girecek olan uzun bir zaman, sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

3.6.2.2. Beklenti teorileri

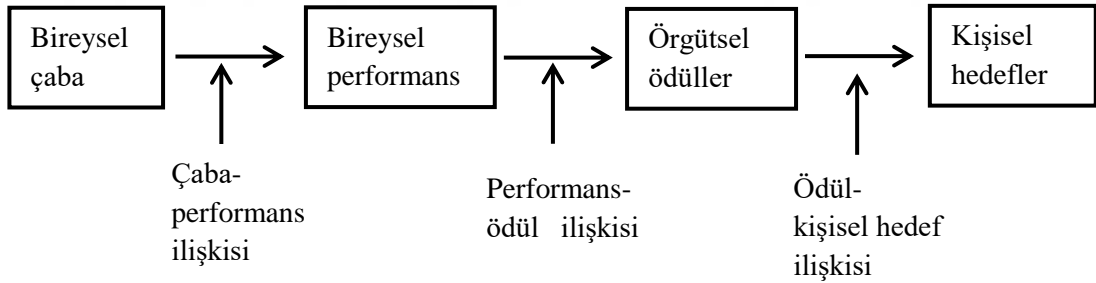
Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında beklenti teorileri gelmektedir (Koçel, 2011:632). Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen “temel beklenti teorisi” diğeri de onun geliştirilmesiyle E. Lawler ve L. Porter tarafından oluşturulan “genişletilmiş beklenti teorisi” dir (Tozkoparan, 2008:111). Bekleyiş teorisi

“ümit teorisi” (Özkalp ve Kirel, 2011:293), “VIE” (Tevrüz, 2006:37) diye de adlandırılmaktadır.

3.6.2.2.1. Vroom’un temel beklenti kuramı

Beklenti teorisi Kurt Lewin ve Edward Tellman’ın bilişsel yaklaşımlarından doğmuş ve Victor Vroom tarafından geliştirilerek formüle edilmiştir(Şimşek , 2016:197).Bu teorinin temelini kişinin işle ilgili çabaları, performansı ve işi yapma karşılığında elde edilecek ödüller arasındaki ilişki oluşturmaktadır (Sökmen, 2016:202). Bu nedenle teori aşağıda açıklayacağımız üç ilişkiye odaklanır (Robbins ve Judge, 2013:224). Bunlar :

- 1- Çaba- performans ilişkisi: Sarfedilen çabanın hedefe ulaşacağına beklentisi olan kişi performans gösterecektir.
- 2- Performans- ödül ilişkisi: Sergilenen performans ödüllendirilecekse kişi, ödüle sahip olabilmek için çaba sarf edecektir.
- 3- Ödül-kişisel hedef ilişkisi: Ödüller, birey için anlamlı ve çekici geliyorsa yani ödüller kişinin hedefleri ile anlamlı bir bütünlük içinde ise birey bunlara sahip olmak için performans sergileyecektir.



Şekil 3.10. Beklenti Teorisi Modeli

(Robbins ve Judge, 2013:224)

Teorinin daha iyi kavranabilmesi için dört terimin açıklanmasında fayda vardır. Bunları sırasıyla açıklayalım :

- 1- Ödül (çıktı) : Bireyin bir davranışı sergilemesi sonucunda elde edeceği kazanımlardır. Bunlar başarı duygusu, mutluluk duygusu gibi içsel kazanımlar olabileceği gibi iş çevresinden veya amirleri tarafından verilen ödül, ikramiye, terfi gibi dışsal kazanımlar da olabilir (Eren, 1998:434).

- 2- Valens(değerlik,çekicilik) :Bireyin belli bir sonucu elde etmek için göstereceği çabanın sonuca değip değmeyeceğine dair algısıdır. Burada önemli olan sonuçların gerçek değeri değil, kavramsal değeridir. Valens değeri -1 ile +1 arasında değerler almaktadır (Sökmen, 2016:204). Valens değeri +1 olan bir birey ödüle çok değer veriyordur ve “bu çıktıya sahip olmalıyım” düşüncesindedir. Valens değerinin 0(sıfır) olması bireyin nötr olduğunu, “bu çıktıya kayıtsızım” düşüncesinde olduğunu gösterirken valens değerinin -1 olması ise bireyin çıktıya negatif bir anlam yüklediğini ve “bu çıktıdan kaçınmalıyım” düşüncesinde olduğunun göstergesidir (Tozkoparan, 2008:114).
- 3- Araçsallık: Bireyin göstermiş olduğu çaba ve sergilediği performans sonrasında sahip olacağı ödülün, birey tarafından başka amaçları gerçekleştirmek için kullanılabilme derecesidir. Örneğin; başarılı bir çalışma sonucunda elde edilen gelir aynı zamanda kişi için bir statü göstergesi haline dönüşebilir. Dolayısıyla elde edilen çıktı başka bir amaca araçsallık etmiş olur (Koçel , 2011:633).
- 4- Beklenti: Vroom beklenti kavramını, belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı konusundaki “geçici” bir inanç olarak tanımlamıştır (Şimşek, 2016:197). Kişi eğer gayreti sonucunda ödüle ulaşacağını düşünüyorsa daha fazla gayret gösterecek, inanmıyorsa bu gayreti göstermeyecektir (Sökmen, 2016:140). Beklentiye 0 ile +1 arasında değerler verilebilir (Tozkoparan, 2008:110). Beklenti değerinin +1 olması kişinin sergilemiş olduğu performans sonrasında çıktıya ulaşma konusundaki inancının tam olduğunu gösterirken, beklenti değerinin 0(sıfır) olması ise kişinin ne kadar çaba sergilerse sergilesin hedefe ulaşma noktasındaki inancının hiç olmadığı göstergesidir (Şimşek , 2016:197).

Vroom’ a göre motivasyon amaçların başarılması üzerine gerçek veya algılanabilen mevcut ödüllerin bir sonucu olmakla birlikte üç tür bilişsel durumun matematiksel bir fonksiyonu olarak oluşturulabilir. Bu fonksiyon aşağıdaki gibi formüle edilebilir (Şimşek , 2016:197):

$$\text{MOTİVASYON} = \text{BEKLENTİ} \times \sum (\text{VALENS} \times \text{ARAÇSALLIK})$$

Bu bağıntı incelendiğinde buradaki tüm değişkenlerin birbirinin alacağı değerler üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Beklenti, valens ve araçsallık değişkenlerinden birinin düşük olması bile motivasyon değerinin düşmesine sebep olacaktır. Çizelge 3.3.’de beklenti, valens ve araçsallık değişkenlerin alabileceği değerlere göre motivasyonu nasıl etkilediği incelenmiştir.

Beklenti Değeri	Valens Değeri	Araçsallık Değeri	Motivasyon Değeri
Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
Yüksek	Düşük	Düşük	Çok düşük
Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
Düşük	Yüksek	Düşük	Çok düşük
Düşük	Düşük	Yüksek	Çok düşük
Düşük	Düşük	Düşük	Çok çok düşük

Çizelge 3.3. Beklenti, valens ve araçsallık değerlerinin motivasyona etkisi

(Önen ve Tüzün, 2005:57)

Beklenti teorisine göre bireyin motive olabilmesi için bireyin göstermiş olduğu çaba ve sergilemiş olduğu performans sonucunda ulaşılabilecek bir ödülün olması yeterli değildir aynı zamanda bireyin bu ödüle verdiği bireysel değer de önemlidir (Şimşek vd., 2008:196). Astarlarını motive etmek için bu teoriyi kullanacak olan yöneticiler şu hususlara dikkat etmelidirler (Güney, 2011:326):

- Astarlar için hangi ödülün önemli olduğu belirlenmelidir.
- Kurum amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için istenilen davranışlar ve başarılar belirlenmelidir.
- Performans ve ödül arasındaki ilişki net bir şekilde belirlenmelidir.
- İşin başarılabilmesi için yeterli eğitim verilmelidir.
- Kurum içinde başarıyı engelleyen etmenler kaldırılmalıdır.
- Astarlara başarılı olabileceklerine dair özgüven verilmelidir.
- Astarlar için değerli bir ödül sistemi oluşturulmalıdır.
- Ödül sistemi adaletli ve düzenli işletilmelidir.

Beklenti teorisi ihtiyaçlara veya ödüllere odaklanmak yerine bunların kişiden kişiye farklılık oluşturabileceğini göstermeye çalışmıştır (Şimşek, 2010:228). Ayrıca teori insanların sahip oldukları tüm alternatifleri rasyonel bir şekilde değerlendirerek makul olan en iyiyi seçecekleri varsayımına dayanmaktadır (Sökmen, 2016:204). Oysa insanlar her zaman alternatif tüm durumları değerlendirmek yerine mevcut koşullar içinde en makul olan davranışı sergileme eğilimindedir (Eren, 1998:438). İnsanların herhangi bir ödüle

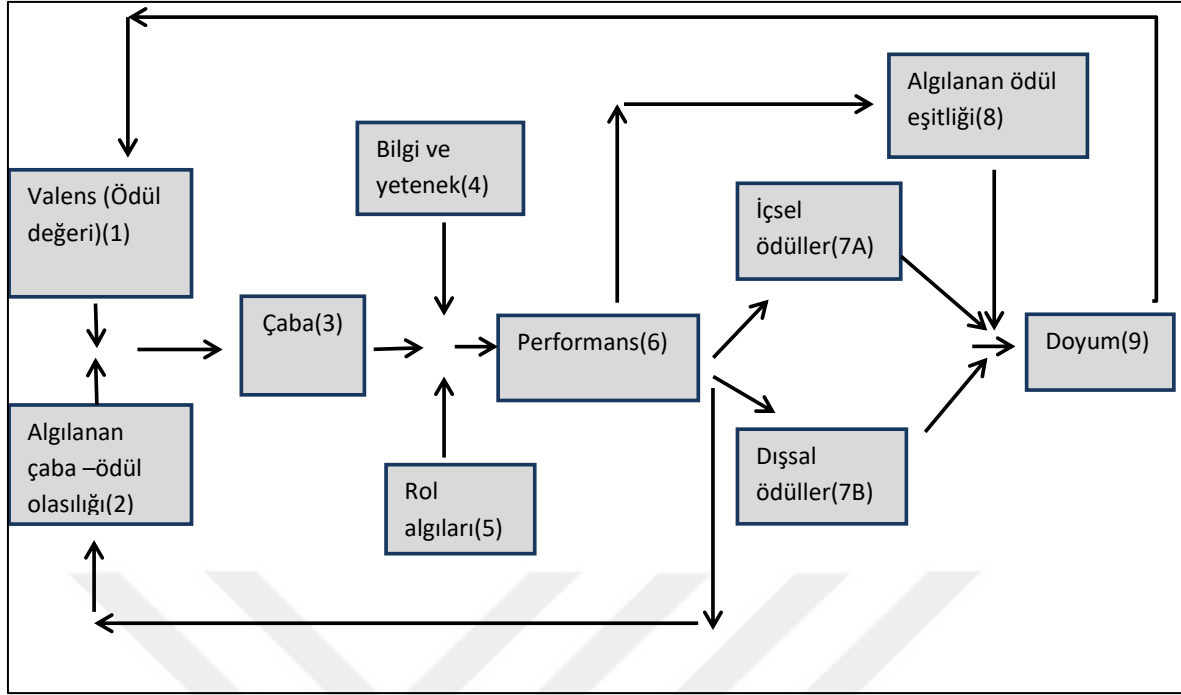
duydıkları ihtiyacın şiddetinin değişken olması ve insanların algılarının da değişebilir nitelikte olmasından dolayı bu teori bahsedilenden daha karmaşık bir hal almaktadır (Eren, 2011:575).

3.6.2.2.2. Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı

Lawler ve Porter Vroom'un modelini temel alarak (Koçel, 2011:634), bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurup, Vroom'un kuramına güçlendirici katkılar yaparak bu beklenti kuramını geliştirmişlerdir (Eren, 1998:439).

Kapsam teorileri doyum sağlamanın performansı artıracığını, doyumsuzluğun performansı azaltacağını varsaymalarına rağmen doyum ve performans arasındaki ilişki ne kapsam teorilerinde ne de Vroom'un beklenti teorisinde yeterince incelenmemiştir (Luthans, 2011:167). Lawler ve Porter değişken sayısını artırmış, bu değişkenler arasındaki ilişkileri şekillerle incelemiş, algılamanın bilişsel süreciyle ilgilenmiş, doyum ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyip bu motivasyon modelini oluşturmuşlardır (Tozkoparan, 2008:117).

Lawler ve Porter 'in Vroom'dan farklı olarak , geliştirmiş oldukları teorilerinde; bireyin sahip olması gereken "bilgi ve yetenek", kişinin kendisiyle ilgili olarak "algıladığı rol" ve kişinin algısına bağlı olan "ödüllendirme adaleti" üzerinde durmuşlardır (Sökmen, 2016: 205). Lawler ve Porter'ın bu değişkenler çerçevesinde oluşturdukları; motivasyon, performans ve doyum arasındaki ilişkiyi inceledikleri teorilerini Şekil 3.12.'deki gibi gösterebiliriz. Bu modelde 1,2 ve 3 numaralı değişkenler Vroom'un teorisinde de yer almakla birlikte bunların performansa etkisi doğrudan incelenmemiştir. Lawler ve Porter diğer değişkenleri dahil ederek bunların kişinin performansına etkisini incelemişlerdir (Luthans, 2011:167).



Şekil 3.11. Lawler ve Porter'in geliştirilmiş Beklenti Kuramı

(Luthans, 2011:168)

Bir kişi gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse çok fazla çaba sarf etmesi her zaman yüksek performansla sonuçlanmaz. Kişinin öncelikle o işi başarmak için çok istekli olması, çok çaba göstermesinin öncesinde bu işi yapabilecek gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekir (Tozkoparan, 2008:117). Eğer istenilen davranış, kişinin yeteneklerine ve niteliklerine uygun değilse; kişiyi değiştirmeye çalışmaktan ziyade onun yetenek ve niteliğine uygun bir işe verilmesi veya mümkünse o konuda yeteneğinin geliştirilmeye çalışılması daha uygun olacaktır (Süreklî ve Tevrüz, 2006:39).

Rol algısını kısaca beklenen davranış türü olarak tanımlanmakla birlikte yöneticilerin çalışanlardan beklediği bazı davranışlar olduğu gibi çalışanların da yöneticilerden bekledikleri bir takım davranışlar vardır (Koçel, 2011:635) Ayrıca çalışanın takınması gerektiğine inandığı kendine ait bir rol inancı da vardır (Sökmen, 2016:206). Örgütlerde rol çatışmalarının oluşup başarıyı ve motivasyonu olumsuz yönde etkilememesi için görev tanımlamalarının yapılması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi gerekmektedir (Eren, 1998:439).

Ödüllendirme adaleti, kişinin kendi performansını başkalarının performansı ile karşılaştırdıktan sonra kendisinin nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiğine dair algısıdır (Koçel, 2011:635). Kişi sergilemiş olduğu performans karşılığında hak ettiğini düşündüğü

bir çıktı ile karşılaşırsa tatmin olur; daha azı ile karşılaşırsa doyumsuzluk hisseder ve daha fazlası ile karşılaşırsa da bunu hak etmediğini düşünerek suçluluk hissine kapılır (Güney, 2012:269). Yapılacak olan ödüllendirme de ücret, terfi, statü gibi dışsal ödüller olabileceği gibi kişisel gelişim, kendini gerçekleştirme gibi içsel ödüller de olabilir. İçsel ödüller bir bakıma çalışanın kendi kendini ödüllendirmesidir ve performansla sonuçlanma olasılığı dışsal ödüllere göre daha yüksektir (Tozkoparan, 2008:118).

Bu modeli motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici aşağıdaki durumlara da dikkat etmelidir (Koçel, 2011:635):

- Çalışanlar, kendilerinden beklenen performansa göre eğitilmelidirler.
- Rol tanımlamaları yapılarak, rol çatışması yaşanmamasına dikkat edilmelidir.
- Ödül verilirken adaletli bir dağılım yapılmalıdır.
- Kişiler için içsel ve dışsal ödüllerin farklı önem derecesinde olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.
- Personelin performansı, kendi aralarındaki ilişkiler ve ödüllendirme hakkındaki düşünceleri izlenerek ortaya çıkan yeni durumlara göre düzenlemeler yapılmalıdır.

3.6.2.3. Adams'ın eşitlik teorisi

Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi motivasyon ile ilgili Sosyal Karşılaştırma Teorileri arasında en bilinenidir (Şimşek vd., 2008:196). Sosyal Karşılaştırma Teorileri'nin temel varsayımına göre insanlar, fikir ve yeteneklerini değerlendirmek için kendi fikir ve yeteneklerini başkalarının fikir ve yetenekleri ile karşılaştırırlar (Sökmen, 2016:207).

Bir sosyal psikolog olan J. Stacy Adams'ın geliştirmiş olduğu Eşitlik Teorisi'ne göre ise çalışanlar kendi sarf ettikleri çaba ve bu çabanın sonucunda elde ettiklerini diğer çalışanlarla kıyaslayarak eşit davranılıp davranılmadığına yoğunlaşırlar ve eşit davranıldığı algısı oluşuyorsa motive olurlar (Luthans, 2011:169-170). Bu karşılaştırmada bireyler örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emek, zekâ, bilgi ve tecrübelerine odaklanırken örgütten sağladıkları çıktı olarak ücret, statü, prim, ikramiye ve iş güvenliği gibi değişkenlere odaklanırlar (Eren, 1998:440). Karşılaştırılan durumların eşit olmaması eşitsizlik algısına sebep olur.

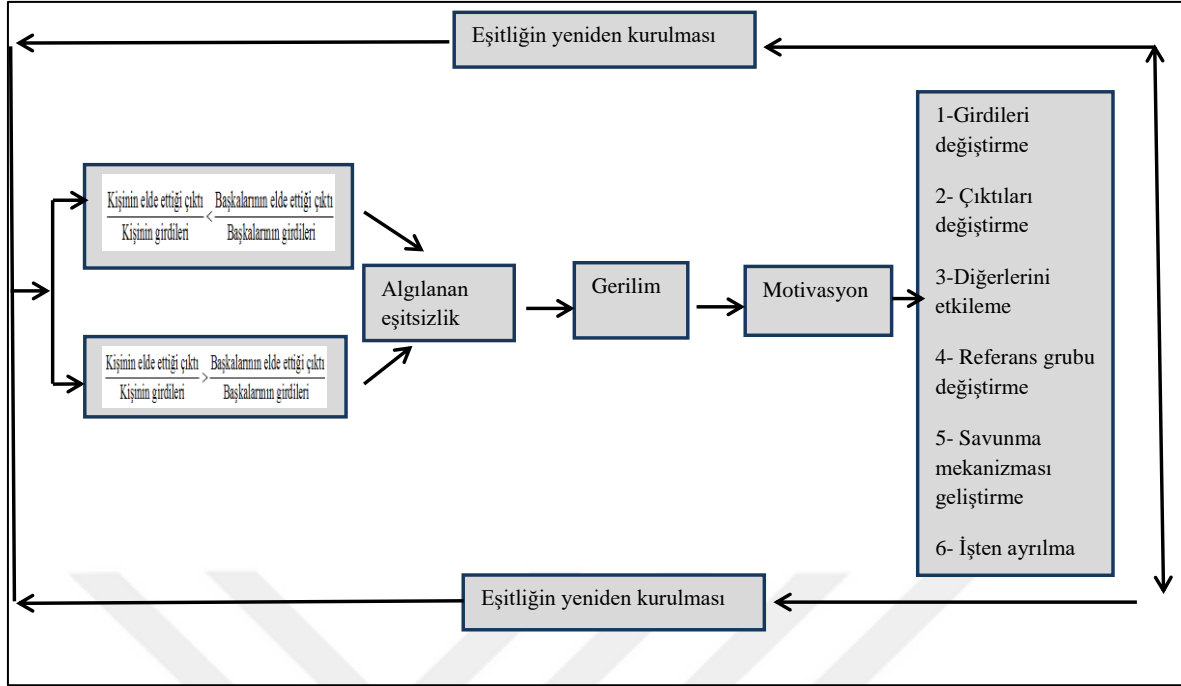
Bu durumu

$$\frac{\text{Kişinin elde ettiği çıktı}}{\text{Kişinin girdileri}} < \frac{\text{Başkalarının elde ettiği çıktı}}{\text{Başkalarının girdileri}} \dots 1. \text{ Durum}$$

$$\frac{\text{Kişinin elde ettiği çıktı}}{\text{Kişinin girdileri}} > \frac{\text{Başkalarının elde ettiği çıktı}}{\text{Başkalarının girdileri}} \dots 2. \text{ Durum}$$

şeklinde ifade edebiliriz. Eşitsizlik algısı çalışma ortamında gerilime yol açarak (Tozkoparan, 2008:108) bu gerilimi gidermek isteyen kişi ya kendi çıktılarını artırma ya da işletmeye sunduğu girdilerini azaltma yoluna gidecektir (Eren, 1998:448). Bunun yanında dedikodu ve yıpratma faaliyetleri de yaparak diğer çalışanların morallerini bozup ödüllerin azaltmaya çalışabilir ya da diğer çalışanların girdilerinin azalmasına sebep olabilir (Eren, 2011:577). Bunların yapılamadığı zamanlarda eşitliği sağlamak için tutum değişikliğine gidilebileceği gibi karşılaştırılan kişi de değiştirilebilir (Can vd., 2011:271). Bunların hiç birisinin uygulanamaması veya etkili olmaması durumunda iş değişikliği de bir alternatiftir (Robbins ve Judge, 2013:221).

Eşitlik algısını $\frac{\text{Kişinin elde ettiği çıktı}}{\text{Kişinin girdileri}} = \frac{\text{Başkalarının elde ettiği çıktı}}{\text{Başkalarının girdileri}}$ şeklinde ifade edebiliriz. Çalışanlar örgütte eşitlik algısına sahiplerse bu onları motive ettiği gibi aynı zamanda eşitsizlik olması da eşitliğin sağlanması için çalışanları motive edebilmektedir (Tozkoparan, 2008:106). Eşitlik kuramı Şekil 3.12'deki gibi özetlenebilir (Tozkoparan, 2008:110)



Şekil 3.12. Adams'ın Eşitlik Kuramı

(Tozkoparan, 2008:110)

Algıların öznel olmasından dolayı kişilerin eşitlik ve adalet algıları da kişiden kişiye değişebilmektedir. Ayrıca kişilerin girdilerini ve çıktılarını matematiksel olarak hesaplamak da çok mümkün olmadığı için kişiler algılarında duygusal davranabilmektedirler (Robbins ve Judge, 2013:222). Çalışanlarını motive etmek isteyen yöneticiler şu noktalara dikkat etmelidir:

- Eşitlik ve eşitsizlik, kurum içinde veya dışındaki karşılaştırmalar sonucu oluşur.
- Aynı çabaya aynı ödül ve ücretin verilmesine dikkat edilmelidir.
- İnsanların eşitsizliğe karşı tepkilerinin aynı olmayacağı bilinmelidir.
- Kurum içinde yapılan eşitsiz uygulamaların gizli kalmayacağı ve örgütsel uyumun bozulmasına sebep olabileceği unutulmamalıdır.
- Yönetimin temel ilkesi eşitlik olmalıdır (Güney, 2011:330).

3.6.2.4. Amaç teorisi

1960'ların sonlarında Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Teorisi'ne göre iş motivasyonunun temel kaynağı çalışanların amaçlarıdır (Robbins ve Judge, 2013:145). Bu çalışmaya göre çalışan, işinde kendisine uygun amaçlar koymaktan, bu amaçlara ulaşmak

için çaba harcamaktan ve sonunda amaca ulaşmaktan haz duyar ve bu haz çalışanı amacını gerçekleştirmeye motive eder (Tozkoparan, 2008:126).

Friedrick Taylor'dan etkilenen Locke amaç belirlemenin özelliklerini inceleyerek bu özellikleri amaçların belirginliği, amaçların zorluğu, amaçların kabul edilebilirliği ve amaçların yoğunluğu olarak gruplandırmıştır (Can, 1999:185) Amacın belirginliği amacın netliği yani iyi tanımlanması ile, amacın zorluğu amacı elde edebilme yeterlik derecesi ile, amacın kabul edilebilirliği amacın çalışan tarafından benimsenmesiyle, amacın yoğunluğu ise kişisel olarak çalışanın amaca ulaşma çabaları ile ilgilidir (Tozkoparan, 2008:127).

Locke amaç belirlemenin beş temel aşamada gerçekleşeceğini söylemiştir. Bunlar (Can vd., 2011:272):

- 1.Aşama: Bu aşamada bireyin, örgütün veya teknolojinin amaç belirlemeye uygun olup olmadığı incelenir.
- 2.Aşama: Birey, örgüt veya teknoloji amaç belirlemek için uygunsa çalışanlar karşılıklı etkileşim, iletişim ve eylem planıyla amaç belirlemeye uygun hale getirilir.
3. Aşama: Bu aşamada yöneticilerin ve çalışanların amaçları anlamalarına ağırlık verilir.
- 4.Aşama: Belirlenen amaçlar için gerekli düzeltmeler ve ara gözden geçirmeler yapılır.
- 5.Aşama: Amaçlar netleştirilerek uygulanabilecek hale getirilir.

Bu teori kapsamında amaç belirleme ve performans artışı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır (Barutçugil, 2004:379):

- Zor amaçlar kolay amaçlara göre daha yüksek iş performansı sağlar.
- Belirli olan amaçlar belirsizlerden ya da hiç amaç olmamasından çok daha yüksek performans sağlar.
- Amaçlar çalışanın dikkatli, kararlı olmasını ve amaca ulaşmak için uygun stratejiyi kullanmasını sağlayarak performansı olumlu etkiler.
- İşle ilgili amaçlar geribildirim sağlanmasını gerektirir. Olumlu dönütler başarı ve güven duygusunu pekiştirir.
- Amaçların benimsenmesi performansı ve motivasyonu etkiler.
- Başarı beklentisi ve başarının derecesi çalışanın kendini amaçlara adanmasını etkiler.

- Amaçların özel ve zor olması motivasyon ve performansı belli bir noktaya kadar yükseltmesine rağmen belli bir noktadan sonra performans artışı durmakta ve daha sonra da geriye gitmektedir.

Amaç Teorisi diğer motivasyon teorilerine göre uygulamaya daha açık bir teoridir (Sökmen, 2016:209). Ancak bu teoriden yararlanmak isteyenlerin aşağıdaki noktalara dikkat etmesi gerekmektedir (Güney, 2011:329):

- Bireysel ya da örgütsel amaçlar belirlenmelidir.
- Belirlenen amaçlar rekabeti artırıcı olmalıdır.
- Belirlenen amaçlar örgüt çalışanlarınca benimsenmelidir.
- Yöneticiler bireysel ve örgütsel amaçların uygunluğuna dikkat etmelidir.

2.3.2.4. Süreç Teorilerinin Karşılaştırılması

Süreç Teorileri motivasyonun işleyiş sürecini, çalışanların davranışlarını etkileyen dışsal etmenleri ve çalışanların motivasyonunu artıracak şekilde yönetmeyi hedeflemektedir. Süreç teorilerini kullanmak isteyen yöneticiler değerlendirmelerinde tarafsız olmaya çalışmalı, eşit çabayı eşit şekilde ödüllendirmeli, çalışanların bireysel farklılıklarının ve bireysel ihtiyaç farklılıklarının farkında olmalı, başarılı olacakları konusunda çalışanlara güven aşılamalı ve çalışmalarıyla ilgili çalışanlara geri bildirimde bulunmalıdır (Tozkoparan, 2008:130).

Yukarıda detaylı bir şekilde anlatılan Süreç Teorileri'ni ve motivasyona yaptıkları katkıları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz :

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
Eşitlik Teorisi	Kişiler kendi çabaları ve bu çabaları sonucunda elde ettikleri sonuçları başkalarının çaba ve sonuçları ile karşılaştırırlar.
Beklenti Teorisi	Çalışanlar iş ile ilgili ödüllere belli bir değer biçerler. Sarf edilecek gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme ile ilgili belirli beklentileri vardır.
Sonuçsal Şartlanma Teorisi	Belirli ödül ve ceza uygulaması istenilen davranışları artırıp istenmeyenleri azaltabilir.
Amaç Teorisi	Amaçlara ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin sergileyecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Çizelge 3.4. Süreç teorilerinin karşılaştırılması

(Koçel , 2011:638)

3.7. Motivasyon Araçları

Bu bölümde örgütlerde motivasyon üzerinde etkili olan, motivasyonun artırılmasında ve devam ettirilmesinde kullanılan veya kullanılabilir olan motivasyon araçları üzerinde durulacaktır. Bu araçların etkinliği, bireylerin değer yargıları, eğitim düzeyleri, sosyal konumları gibi pek çok faktöre bağlı olarak kişiden kişiye değişebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:64). Motivasyon araçları temel olarak ekonomik araçlar, sosyal ve psikolojik araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere üç grup halinde incelenebilir (Akçakaya, 2010:329; Sökmen, 2016:210; Sabuncuoğlu ve Vergiliel, 2005:65).

3.7.1. Ekonomik Araçlar

İşletmelerdeki girişimcilerin ve işgörenlerin çalışma nedeni esasında ekonomik temele dayanmaktadır(Akçakaya, 2010:329). Girişimci gelirini artırarak çıkarlarını artırmaya çalışırken, işgörenler ise kendi yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmek ister. Dolayısıyla özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonomik araçlar motivasyonun sağlanmasında ve sürdürülmesinde daha etkili olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:66). Motivasyonda etkili olan ekonomik araçlar; ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödüller olmak üzere dört kategoride incelenecektir.

1-Ücret Artışı: Ücret, işletmelerde istihdam edilen çalışanlara emekleri karşılığında yapılan ödeme şeklinde tanımlanabilir. İşverenin çalışanın emeği karşılığında tüm kesintiler yapıldıktan sonra çalışana yapmış olduğu ücrete çıplak ücret denilirken; çıplak ücretle birlikte alınan ikramiye, prim ve sosyal yardımların toplamına ise giydirilmiş ücret denilmektedir (Akçakaya, 2010:329)

Ekonomik araçlar içerisinde en eski ve en yaygın kullanılan araç ücret artışıdır. İşgörenin işletmeye giriş sebebi olduğu kadar, işletmeye bağlanmasındaki en güçlü güdü de ücrettir. Ücret çalışanın sadece ekonomik gücünü artırmakla kalmayıp yüksek ücret aynı zamanda bireyin toplum içindeki saygınlığını ve otoritesini de artırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:66).

2-Primli Ücret: İşgörene daha çok ve daha verimli çalışması karşılığında sabit ücretinin dışında verilen ek ücrete primli ücret denilmektedir. Primli ücret üretimin artırılmasında etkili olmakla birlikte kalitenin korunmasına da dikkat edilmesi gerekmektedir (Sökmen, 2016:210). Bu uygulamanın bir zorlayıcı yanı da standartların belirlenmesi, bu standartların yerine getirilmesi ve yapılan işin ölçülmesinin zorluğudur (Akçakaya, 2010:331).

3-Kara Katılma: Bu sistemde işletme elde ettiği karın bir kısmını dönem sonunda çalışanlarına paylaşır. Bu sistemde amaç üretimin gerçekleştirilmesi kadar emeğin de önemli olduğu bilincinin yerleştirilmedir (Şimşek vd., 2008:180). Kar paylaşımı genelde nakit olarak dağıtım, ertelenmiş dağıtım ve karma dağıtım olmak üzere üç şekilde uygulanır (Akçakaya, 2010:332). İşletmenin elde edeceği ekonomik başarıdan çalışanın pay elde edeceğini bilmesi, çalışanın daha istekli ve verimli çalışmasını sağlamaktadır (Sökmen, 2016:211) . Olumlu yönlerine rağmen, dağıtımın hangi usule göre, yapacağı konusunda kuramsal olarak bir görüş birliğine varılamaması, hem çalışanın hem çalışmayanın kardan eşit oranda pay alacak olması ve işletmenin zarara uğraması durumunda çalışanlara paylaşım yapılamaması gibi durumlar da çalışanlarda memnuniyetsizliğe sebep olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:71).

4-Ekonomik Ödül: Kurumda çeşitli kriterlere bağlı olarak çalışanlar arasından başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan maaş, ikramiye gibi parasal ödüller veya araba, beyaz eşya gibi maddi ödüller verilmesidir (Sökmen, 2016:211). Ekonomik ödüller çalışanları işe teşvik etmek ve çalışanların örgüte daha fazla bağlılık göstermelerini sağlamak amacıyla verilebilir (Akçakaya, 2010:332). Ekonomik ödüllendirme yapılırken verilecek ödülün zaman kaybetmeden verilmesi ve verilen ödül ile sağlanan başarı arasında bir orantı bulunması temel hususlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:72)

3.7.2. Psiko – Sosyal Araçlar

İnsanların motive olmasında ekonomik araçların yanı sıra psikolojik ve sosyal faktörler de önemlidir. İşverenlerin bunun farkında olarak çalışanlarına sadece ekonomik araçları uygulamaları yetersiz kalmakta ve çalışanlarını motive etmek için bazı psiko- sosyal araçları da kullanmaları gerekmektedir. Ancak bireysel ve çevresel farklılıklardan kaynaklı, psikolojik ve sosyal araçların neler olması gerektiği, ne kadar ve ne zaman kullanılması gerektiği konusunda bir görüş birliğine varılamamıştır. Yöneticiler yeri geldiğinde inisiyatif kullanarak, çalışanlarını motive etmek için uygun psiko-sosyal araçlardan faydalanabilirler (Akçakaya, 2010:332). Bu bölümde psiko-sosyal özendirici araçlardan; bağımsız çalışabilme, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve yükselme olanakları, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, öneri sistemi, sosyal ve kültürel uğraşlar incelenecektir.

1-Bağımsız çalışabilme: Çalışanların çoğu benlik duygularını tatmin etmek amacıyla bağımsız çalışmayı ve inisiyatif kullanmayı isterler. Baskı altında çalışmak ve emir almak çalışanların işten uzaklaşmasına ve verimin düşmesine sebep olabilir (Şimşek vd.,

2008:180). Ancak çalışanlara tam bir özgürlük verilmesi durumunda örgüt yapısından ve otoriteden söz etmek mümkün olmayacağı için belirli alanlarda bağımsızlık tanımak faydalı olacaktır (Akçakaya, 2010:333).

2-Sosyal katılma: Tüm çalışanlar işletmeye girdikleri ilk günden itibaren çeşitli sosyal gruplarda yer alırlar. İlk olarak bir gruba üye olma ihtiyacı ve bütünleşme isteği ile, daha sonra bilgi edinme gereksinimi ile ve son olarak da bir grubun üyesi olma gereksinimi ile sosyal katılım farklı düzeylerde gerçekleştirilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:76).

3-Değer ve statü: Statü, bir insana toplum tarafından verilen değer bir göstergesidir. Pek çok insan statü sahibi olabilmek için çaba göstermektedir. Yöneticiler çalışanlarının bu ihtiyacını gidermeye yönelik çalışanların görüş ve düşüncelerine değer vererek onları takdir ettiğinde çalışanın motivasyonu artacaktır (Sökmen, 2016:211) .

4-Gelişme ve yükselme olanakları: Çalışanlar çalıştıkları kurumda başarılı olmak, yükselmek yani kariyer yapmak ister. Özellikle yönetim kademesindekiler başta olmak üzere çalışanlar için yükselme ve gelişme imkanının sağlanması önemli bir motivasyon aracıdır (Sökmen, 2016:213).

5-Fiziksel koşulların iyileştirilmesi: Çalışanlar zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmektedirler. Dolayısıyla çalışma ortamının temel ihtiyaçları gidermeye uygun olması, ışıklandırma, havalandırma, ısınma gibi birçok faktör çalışanların motivasyonunu olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. İş yerinin düzenli ve temiz olması da motivasyon açısından önemlidir. Yönetimin bunun farkında olarak bu konuda ellerinden geleni yapmaları motivasyonun artmasına sebep olacaktır (Akçakaya, 2010:335).

6-Öneri sistemi: Yöneticilerin çalışanların fikir ve düşüncelerini, istek ve önerilerini analiz etmeleri ve bunları önem sırasına göre etkin bir şekilde uygulaması çalışanları motive etmek yönünden psiko-sosyal bir araç gibi aynı zamanda yönetsel ve örgütsel de bir araç olarak düşünülebilir (Sökmen, 2016:213). Öneri sistemi, çalışanların işletmeye olan aidiyet duygusunu güçlendirir ve kurumun daha iyiye götürülmesi için çalışanı şevklendirir (Akçakaya, 2010:336).

7-Sosyal ve kültürel uğraşlar: Çalışanların katıldığı, sportif faaliyetler, geziler, özel gün ve eğlenceler hem çalışanların boş zamanlarını değerlendirdiği hem de çalışanlar arasında bir kaynaşmanın, grup ruhunun geliştiği etkinliklerdir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:83).

3.7.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Örgütsel ve yönetsel araçlar, örgütün işgörene sağladığı koşullarla ilgilidir. Bu araçlardan bazıları; amaç birliği sağlama, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılım, iletişim, iş genişletme ve iş zenginleştirmedir.

1-Amaç birliği sağlama: İşletme yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışan amaçlarını ortak paydada toplayabilmektir. Çalışanların ve örgütsel amaçların belli bir noktada buluşması hem çalışanların hem de örgütün çıkarına olacaktır. Zaman zaman çatışmaların olması olasıdır ancak önemli olan bunların olmaması değil, bunların makul bir şekilde çözümlenmesidir (Akçakaya, 2010:336).

2-Yetki ve sorumluluk dengesi: Yetki yönetsel kademelere verilmiş bir haktır ve bu hak emir vermeyi, diğer kişilerin davranışlarını yönlendirmeyi de kapsar. İşgörenlerin sahip oldukları nitelik ve yeteneklerine göre yetkilerini artırmak onlarla sorumluluğu paylaşmak çalışanların motivasyonunu artıracaktır (Sökmen, 2016:214).

3-Eğitim ve yükselme: Eğitim, yaşam boyunca istendik yönde davranış oluşturma ve değiştirme sürecidir (Ramazan, 2016:129). Bu açıdan örgütte istenilen yönde davranış oluşturmak ve davranışları istenilen yönde değiştirmek için eğitim önemlidir. Eğitim aynı zamanda bireye kendine değer verildiği ve yatırım yapıldığını hissettirdiği için de psikolojik anlamda da önemli bir araçtır (Sökmen, 2016:214).Yeni bilgi ve teknolojiler öğrenilerek örgütte yükselmek mümkündür (Akçakaya, 2010:339).

4-Kararlara katılım: Bireyler özellikle kendilerini etkileyecek kararlara katılma istegindedirler. Yöneticiler astlarını ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve fikirlerini almalıdır. Bu şekilde davranmak çalışma ortamında birlikte çalışma inancını sağlayarak “biz” fikrini kuvvetlendirmektedir (Eren, 2011:554).

5-İletişim: Örgütsel iletişim işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak için işletmenin kendi bölümleri arasında veya çevresi arasında sürekli bilgi, düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlayan toplumsal süreçtir (Akçakaya, 2010:340). İşletmelerde hem çalışanların birbiriyle hem de yöneticileri ile açık, net ve iyi bir iletişim içinde olmaları hem yöneticilerin hem de işgörenlerin kendilerini iyi hissetmelerini ve işe motive olmalarını sağlar (Serinkan, 2008:162) .

6-İş Genişletme: Birden fazla görevin bir araya getirilerek yeni, geniş bir iş oluşturulmasıdır. İş genişletme, iş çeşitliliği sağlayacağı için monotonluğu ve can sıkıntısını azaltır ve çalışanların iş görme isteğini artırır (Eren, 2011:582).

7-İş Zenginleştirme: Yüksek düzeyde motivasyon sağlayan başarı, tanınma, onanma gibi birçok faktörü bir araya getiren iş tasarımıdır. Çalışanlar hem eğitim, kendini gerçekleştirme, sorumluluk alma, başarma, fark edilme duygularını tatmin ederler hem de işin nasıl yapılacağı, kaynakların kontrol altında tutulması gibi konularda söz sahibi olurlar. Bu uygulama çalışanların hem iş tatminini hem de motivasyonunu artırır (Barutçugil, 2004:382).

Çalışanların motivasyonu arttırıcı yönde birçok ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araç kullanılabilmesine rağmen örgüt liderleri çalışanların bireysel farklılıklarının motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olabileceğini göz önünde bulundurmalıdır. Bazı çalışanları motive eden bir takım araçlar bazı çalışanlar üzerinde hiç etkili olmayabilir. Liderler, bu durumu göz önünde bulundurarak örgüt çalışanlarını iyi gözlemlemeli ve onları motive edici motivasyon araçlarını kullanmalıdır.



4. LİDERLİK TARZLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA İLİ ALTINDAĞ İLÇESİ ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde, 2018-2019 Eğitim- Öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı Ankara İli Altındağ İlçe Mili Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapan 919 kadın, 404 erkek olmak üzere toplam 1323 ortaokul öğretmenine yönelik anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen araştırma yer almaktadır.

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın amacı ve önemi, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, elde edilen verilerin analiz edilmesinde kullanılacak analiz yöntemleri, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları verilecektir. Daha sonra bu konuyla ilgili daha önceden yapılan çalışmaların bulguları incelenerek, çalışmanın hipotezleri oluşturulacaktır. Bölüm sonunda ise elde edilen verilerin analiz sonuçlarından elde edilen bulgular verilecektir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Algılanan liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyonları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma ilişki tarama modeli tekniğindedir. İlişki tarama iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve /veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Gürbüz ve Şahin, 2016:109). Araştırma modelinde iki bağımsız (katılımcıların demografik özellikleri ve okul yöneticilerinin liderlik tarzları) ve bir bağımlı (öğretmenlerin motivasyon düzeyleri) olmak üzere üç değişken vardır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada,2018-2019 Eğitim-Öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı Ankara İli Altındağ İlçe Mili Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapan 919 kadın, 404 erkek olmak üzere toplam 1323 ortaokul öğretmenin algıladıkları liderlik tarzlarının ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi ve söz konusu çalışanların cinsiyet, yaş, okul türü, medeni durum, öğrenim durumu ve hizmet süresinin liderlik algılarını ve motivasyon düzeylerini etkileyip etkilemediğinin analizinin yapılması amaçlanmıştır.

Çalışmada elde edilen bilgilerin literatüre yapacağı katkının yanında, çalışan motivasyonunu artırmak isteyen örgüt ve yöneticilere de yön gösterici nitelikte olması da amaçlanmaktadır.

4.3. Araştırmanın Önemi

Çalışmayla ilgili olarak yapılan literatür taramasında algılanan liderlik tarzları ve motivasyon ile ilgili olarak ilkokul ve ortaokul öğretmenleri, sağlık çalışanları ve banka çalışanları ile sınırlı örneklem grupları ile çeşitli araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmalarda dönüşümcü, otantik, etkileşimci liderlik tarzları ayrı ayrı veya birlikte incelediği görülmüştür. Bu çalışmada demokratik, otoriter, serbest bırakıcı yönetim tarzlarının yanında paternalist yönetim tarzının ve bu yönetim tarzlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin araştırılmış olması araştırmayı özgün kılmaktadır. Çünkü bu alanda öğretmenlerle ilgili yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın literatüre bu şekilde katkı yapacağı düşünülmektedir.

Değişen ve gelişen dünyada nitelikli ve bilgi düzeyi artan insanlara toplumların ihtiyacı sürekli artmaktadır. Ülkemizde eğitim kurumları bu ihtiyacı karşılamaya çalışan en önemli yapılar olma özelliğini devam ettirmektedir.

Hammaddesi insan olan eğitim kurumlarının bu hammaddeyi biçimlendiren çalışanları elbette ki öğretmenlerdir. Dolayısı ile hammaddenin dönüştürülmesi ile elde edilen ürünün niteliğinde ve kalitesinde öğretmenin payı oldukça yüksektir. Bu sebeple öğretmenin yaptığı işi kendi arzusuyla en iyi şekilde yapmaya çalışması yani motivasyonunun yüksek olması çok önemlidir. Bu çalışmada ele alınan değişkenlerden olan iş motivasyonunun öğretmenlerde ne düzeyde olduğu ve bu düzeye etki eden etmenlerin araştırılması nitelikli bir toplum için oldukça önem arz etmektedir.

4.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini 2018-2019 Eğitim- Öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı Ankara İli Altındağ İlçe Mili Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapan 919 kadın, 404 erkek olmak üzere toplam 1323 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına göre yapıldığı için ve zaman kısıtlından dolayı evrenin tamamına erişmek mümkün olmadığı için basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile çalışmanın örnekleme oluşturulmuştur.

Basit seçkisiz örnekleme yönteminde evrendeki tüm birimler, örneğe seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa eşittir yani tüm bireylerin seçilme olasılığı aynıdır, bir bireyin seçimi diğer bireylerin seçimini etkilememektedir. Temsil edici bir örneklemin geçerli ve en iyi

yolu seçkisiz örneklemedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016:85).

Yeterli örneklem miktarını hesaplayabilmek için; N= evren büyüklüğü, n= örneklem büyüklüğü, t= güven düzeyine karşılık gelen değer, S= standart sapma, d= sapma miktarı olacak şekilde

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \text{ ve } n_0 = \left(\frac{t_{\alpha} S}{d} \right)^2 \text{ olacak şekilde } N= 1323, d=0,05, S= 0,5, t=0,95 \text{ olarak kabul}$$

edilmiş ve t=0,95 e karşılık gelen değer 1,96 alınarak hesaplama yapılmış ve çalışma için yeterli örneklem sayısı 297 olarak bulunmuştur (Büyüköztürk vd., 2016:95).

Oysa örnekleme hesaplamada kullanılan başka bir yöntemle

P= Evrendeki X'in gözlenme oranı, Q (1-P)= X'in gözlenmeme oranı

Z_{α} : $\alpha= 0.05, 0.01, 0.001$ için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri

d= Örneklem hatası

σ = Evren standart sapması

$t_{\alpha, sd}$ = sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir

(sd=n-1). $t_{\alpha, sd}$ kritik değerleri

sd= n-1 → 5000 olduğunda Z_{α} değerlerine eşit alınabilecek şekilde çizelge 4.1 elde edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50).

Evren Büyük- lüğü	±0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Çizelge 4.1. Örneklem Büyüklükleri

(Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50)

Çizelge incelendiğinde $p=0,5$ ve $q= 0,5$ olacak şekilde alındığında örneklem sayısının yaklaşık olarak 333 olması gerektiği ve belli bir yerden sonra örneklem sayısında ciddi bir artış olmadığı görülmektedir.

Bu hesaplamalar ışığında anket formları 600 adet çoğaltılarak belirlenen okullarda gönüllülük esasına göre öğretmenlere uygulanmıştır. Bu anket formlarından 440 âdeti geri toplanabilmiş bunlardan da geçersiz(eksik bilgi olması ve eksik işaretlemeler olmasından dolayı) olan 20 tanesi ayrıldıktan sonra 420 adet anket formu değerlendirme alınmıştır. Dolayısıyla dağıtılan anket formlarının ancak % 70'i değerlendirmeye alınabilmiştir.

4.5. Veri Toplama Araçları

Veri toplamak için kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya dahil olan öğretmenlerin bireysel özelliklerini betimlemeye yönelik 6 sorudan oluşan kişisel bilgi bölümü, ikinci bölümde öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek için 18 maddeden oluşan iş motivasyonu ölçeği ve son bölümde ise öğretmenlerin liderlik algılarını ölçümlemek için 23 maddelik yönetim tarzları ölçeği kullanılmıştır.

Katılımcılara anket uygulanması öncesinde araştırmanın amacı ile ilgili bilgi verilerek, anketlere verilecek cevapların sadece araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacağı, toplanacak verilerin başka kişilerce kullanılmayacağı belirtilerek, katılımcıların anket sorularına daha rahat ve gerçekçi cevap vermesi amaçlanmıştır.

Anket formları, gerekli izinler alındıktan sonra, araştırma kapsamında yer alan kurumlarda görevli yöneticilerle yapılan görüşmeler sonrasında kendilerine teslim edildi. Bu yöneticiler tarafından soru formları katılımcılara ulaştırılmış ve anket formlarının tamamlanmasının ardından tekrar ilgili yöneticiler aracılığı ile anket formlarının geri dönüşü gerçekleştirilmiştir. Uygulama Mart 2019 ile Haziran 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

4.5.1. Kişisel Bilgiler Formu

Bu bölümde öğretmenlerin özelliklerini betimlemek için yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, öğrenim durumu ve şu anda çalışılan okuldaki hizmet süresi olmak üzere 6 madde yer almaktadır. Bu formun oluşturulmasında bu maddelerin öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ve liderlik algılarında etkili olabileceğinin düşünülmesi ve çalışma yapılan grubun betimlenmek istenmesi etkili olmuştur.

4.5.2. İş Motivasyonu Ölçeği

Öğretmenlerin motivasyon düzeyini ölçmek amacı ile Aksoy (2006)'un geliştirdiği “İş Motivasyonu Ölçeği” kullanılmıştır. 18 maddelik kapalı uçlu sorudan oluşan ölçek 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır. Katılımcılardan her bir ifade için “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum” ve “çok memnunum” şeklinde derecelendirilmiş olan şıklarından kendilerine en uygun olanını işaretlemeleri istenmiştir. Seçeneklerin puanlaması sırasıyla 1,2,3,4,5 olarak belirlenmiştir.

Ölçeğin iç tutarlılık açısından Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı Aksoy (2006) tarafından 0,794 bulunurken, Erzin (2007) tarafından 0,903 , Yılmaz (2009) tarafından 0,818 ve Emirbey (2017) tarafından 0,924 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının 0,60 dan düşük olması zayıf tutarlılığın, 0,70 dan yüksek olması orta tutarlılığın, 0,80 den büyük olması da güçlü bir tutarlılığın olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2016:163) Dolayısıyla ölçeğin kullanıldığı tüm çalışmalarda Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının 0,70 den büyük olması sebebi ile iş motivasyonu değişkenini ölçümlemek için bu ölçek tercih edilmiştir.

4.5.3. Yönetim Tarzları Ölçeği

Bektaş (2014) tarafından literatür taraması yapılarak geliştirilen “Yönetim Tarzları Ölçeği” 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçek *kesinlikle katılmıyorum* (1), *katılmıyorum* (2), *kararsızım*

(3), *katılıyorum* (4), *kesinlikle katılıyorum* (5) olacak şekilde 5'li Likert tarzında hazırlanmıştır. Bektaş tarafından ölçeğin iç tutarlılığı için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve değeri 0,89 bulunmuştur. Alt boyutlarının iç tutarlılığı için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve paternalist yönetim tarzı 0,902; demokratik yönetim tarzı 0,882; otoriter yönetim tarzı 0,826; serbest bırakıcı yönetim tarzı 0,662 olarak hesaplanmıştır.

4.6. Verilerin Analizi

Çalışmada katılımcılara uygulanan anket formlarından elde edilen veriler SPSS 22 programı ile analiz edilmiştir. Öncelikle anket formlarının veri girişi yapılmadan önce içerisinde eksik bilgi bulunan veya rastgele doldurulan anket formları ayrılarak çalışma dışında tutulmuş, giriş, yapılan verilerin güvenilir olması sağlanmaya çalışılmıştır. Anket formlarında yer alan geçerli verilerin programa işlenmesinden sonra betimsel analizler yapılmıştır. Bu analizler sonucunda çalışmaya katılan öğretmenlerin bireysel özelliklerine dair sayı, ortalama ve yüzde değerleri, anket formlarında yer alan maddelerin ortalama ve standart sapma değerleri bulunarak, yorumlanmıştır.

Yönetim Tarzları Ölçeği'ne yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda aynı özelliklere sahip maddeler aynı faktör altında toplanmıştır. Çalışmada kullanılan her iki anket formunu da uygulanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testleri ile ölçeklerin iç güvenilirlikleri test edilmiştir. Daha sonra ölçeklerin iç güvenilirliğini test etmek için ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Hipotez testlerine geçmeden önce hangi hipotez testini uygulamanın uygun olduğunu tespit etmek için ölçek maddelerinin normal dağılım gösterip göstermediğini incelemeye yönelik normallik testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiğinin tespit edilmesi üzerine hipotez testlerinin analizi için parametrik testler kullanılmıştır.

İki değişkenden oluşan maddelerin iş motivasyonu ve yönetim tarzları algısı üzerindeki etkisi test edilirken bağımsız örneklem T- testi, üç veya daha fazla değişkenden oluşan maddelerin iş motivasyonu ve yönetim tarzları algısı üzerindeki etkisi test edilirken tek yönlü varyans (ANOVA) testi kullanılmıştır.

Bağımsız değişken olan yönetim tarzları algısı ve alt faktörlerinin bağımlı değişken iş motivasyonu ile arasında ilişki olup olmadığı, aralarında ilişki varsa bu ilişkinin yönünün ve şiddetinin tespit edilmesi için basit korelasyon analizi uygulanmıştır.

Yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzlarının katılımcıların motivasyonu üzerindeki etkisi incelemek için ise çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

4.7. Varsayımlar

Yapılan araştırmaya ait bazı varsayımlar vardır. Bunlar:

1. Araştırmaya temsil edilen örneklemin evreni temsil ettiği,
2. Araştırmada kullanılan “İş Motivasyonu” ve “Yönetim Tarzları” ölçeklerinin ölçtükleri özellikler bakımından geçerli ve güvenilir olduğu,
3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularına samimi ve doğru cevaplar verdiği varsayılmaktadır.

4.8. Sınırlılıklar

Yapılan çalışmaya ait bazı sınırlılıklar bulunmaktadır:

1. Araştırmada elde edilen bulgular 2018-2019 eğitim ve öğretim yılı ikinci dönemiyle,
2. Araştırmanın örneklemi, 2018-2019 eğitim ve öğretim yılı ikinci dönemi Ankara İli Altındağ İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde çalışan ve araştırmaya katılan 420 ortaokul öğretmeni ile,
3. Araştırmanın verileri, 2018-2019 eğitim ve öğretim yılı ikinci dönemi Ankara İli Altındağ İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde çalışan ve araştırmaya katılan 420 ortaokul öğretmenin anket formlarına vermiş oldukları cevaplarla,
4. Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümleri ulaşılabilen kaynaklarla sınırlandırılmıştır.

4.9. Yapılan Çalışmalar

Cantürk (2019) “Lider Davranışlarının Çalışanların Motivasyonlarına ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi” adlı çalışmasında lider yönetici davranışlarının işgörenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemiştir. Tekstil sektöründe, farklı pozisyonlarda iş gören 400 çalışanla yapılan çalışmada lider yönetici davranışlarının çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde, anlamlı etkilediği ayrıca katılımcıların yaşları, çalışma sürelerinin de motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilirken; katılımcıların eğitim durumu, çalışanın kadrosu ve cinsiyetinin motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Sarı (2019) “Okul Yöneticilerinin Algı Yönetimi Taktikleri, Örgüt İklimi ve Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişkiler” adlı çalışmasında okul yöneticilerinin kullanmış olduğu algı yönetimi taktiklerinin örgüt iklimi ve öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi incelemiştir. Türkiye genelinde kamu veya özel sektörde çalışan 492 öğretmenle yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre yöneticilerin kullanmış oldukları algı taktiklerinin öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada Sarı öğretmenlerin motivasyonunun orta düzeyde (ortalama= 2,68) bulmuştur.

Müftüoğlu (2019) “Lider Yöneticiliğin İş Motivasyonuna Etkisi” adlı çalışmasında kamu veya özel sektörde 5 yıl ve üstü, 204 çalışana anket formu uygulamış ve bu formları değerlendirmiştir. Demokratik, otoriter ve tam serbesti tanıyan liderlik algısı ve bu algının iş motivasyonuna etkisinin incelendiği çalışmada otoriter ve tam serbesti tanıyan liderlik algıları cinsiyete göre değişmezken, demokratik liderlik algısı erkeklerde anlamlı şekilde daha yüksektir. Medeni duruma ve eğitim durumuna göre liderlik algısı anlamlı bir farklılık göstermezken, iş yerindeki pozisyona göre liderlik algısı anlamlı farklılaşmaktadır. Aynı çalışmada motivasyon düzeyleri medeni duruma, yaşa ve pozisyona göre anlamlı farklılaşmaktadır. Bu çalışmada erkek katılımcıların motivasyon düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Liderlik algısının motivasyona etkisi incelendiğinde ise demokratik liderlik algısı motivasyonu pozitif yönde anlamlı etkilediği, otokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik algısının da motivasyonu negatif yönde anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

“Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Değişkenlerin Analizi” adlı çalışmasında Urhan (2018) , öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etki edeceğini düşündüğü; cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, mezun olunan branş, okul türü ve düzeyini karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Konya’da çalışan, 404 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada öğretmenlerin içsel motivasyonunun yüksek, dışsal motivasyonlarının ise orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin motivasyonunda yaş ve branş değişkeni anlamlı bir farklılık yaratmazken; medeni durum, mesleki kıdem, çalışılan okul türü değişkenleri ise motivasyon üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir. Çalışmada evli olan ve özel okulda çalışan öğretmenlerin motivasyonunun, diğer öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Apaydın (2017) “Paternalistik Liderliğin Değişime Direnç Üzerine Etkileri: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü” adlı tez çalışmasında paternalist liderliğin değişime direnç ve örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemek amacıyla 203 kamu ve özel sektör çalışanı

üzerinde uygulamış olduğu anket çalışmalarını değerlendirmiştir. Çalışmada paternalist liderliğin hem örgütsel güven hem de değişime direnç değişkenlerini pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Sucu (2016) öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisini incelediği tez çalışmasında 305 Anadolu Lisesi'nden çalışan 305 öğretmenden elde edilen anket verilerinin analizini yapmıştır. Analiz sonucunda öğretmenlerin motivasyonlarının orta düzeyde olduğunu bulurken, cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerinin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını tespit etmiştir. Yapılan korelasyon çalışması sonucunda da yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunu pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Aslan (2015) "Paternalist Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İş Ahlakının Rolü" adlı tez çalışmasında paternalist liderliğin çalışan performansına etkisinde iş ahlakının ne yönde etki ettiğini tespit etmek amacıyla nicel bir çalışma yapmıştır. Türkiye genelinde kamuda hizmet veren 401 çalışan üzerinde uygulanan anket formları değerlendirmeye tabi tutulduğunda paternalist liderliğin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği ve iş ahlakının buna aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Büyükavuz (2015) sağlık çalışanlarının motivasyonuna liderlik stillerinin etkisini incelediği "Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi" adlı tez çalışmasında Konya ilinde görev yapan sağlık çalışanlarına anket çalışması uygulamıştır. Araştırmanın saha çalışması (anket) sonuçlarına göre; çalışanların liberal, dönüşümcü ve işlevsel liderlik değerlendirmeleri medeni durumlarına göre, liberal, karizmatik ve paternalist liderlik değerlendirmeleri medeni durumlarına göre; liberal, karizmatik ve paternalist değerlendirmeleri yaptığı işe göre; otokratik liderlik değerlendirmeleri kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir. Yöneticilerin demokratik, paternalist, karizmatik, liberal, dönüşümcü, otokratik ve işlemsel liderlik düzeyleri arttıkça çalışanların motivasyonun arttığı ve çalışanların motivasyonunda en etkili olan liderlik davranışlarının demokratik, katılımcı ve paternalist liderlik olduğu tespit edilmiştir.

"Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama" adlı tez çalışmasında Yaman (2011) paternalist lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri, iş performansları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu kapsamda Bursa'da 310 özel hastane çalışanı üzerinde uygulanan anket uygulamasının değerlendirilmesi sonucunda; paternalist liderliğin diğer değişkenler

üzerinde etkili olduğu, demografik değişkenlerin de paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme, iş performansı ve işten ayrılma değişkenleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Pellegrini ve Scandura (2006) İstanbul ve Gebze’de bulunan beş farklı örgütte dört çeşit işletmeden (üretim, iletişim, yasa ve finans) 185 çalışanın katıldığı bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada paternalist yönetim davranışının çalışan tatminini ve lider-üye etkileşiminin olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aycan ve Kanungo (2000) on farklı ülkede (ABD, Kanada, Almanya, İsrail, Romanya, Rusya, Çini Türkiye, Hindistan) 2003 yönetici ve çalışandan topladıkları verilere göre; paternalizmin en çok gözlemlendiği ülkeler Hindistan, Türkiye, Çin ve Pakistan’dır. Bu çalışmaya göre Romanya, Rusya, ABD ve Kanada’da paternalizm orta derecede gözlemlenirken İsrail ve Almanya ise bu grupta paternalizmin en az görüldüğü ülkelerdir. Yine aynı çalışmaya göre paternalizmin katılımcılığı pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmadaki bulgulara göre tercih edilen Türk yöneticiler; çalışanlarının çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, mesleki gelişime önem veren, çalışma ortamında bir aile ortamı yaratmaya çalışan kişilerdir.

4.10. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışma konumuzla ilgili yapılan literatür taraması ve daha önce yapılan çalışmaların bulguları sonucunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur. Çalışmamızın hipotezleri:

H₁: Katılımcıların motivasyon düzeyleri ile bireysel özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H₂: Katılımcıların liderlik tarzı algıları ile bireysel özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H₃: Katılımcıların paternalist liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır.

H₄: Katılımcıların demokratik liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır.

H₅: Katılımcıların otoriter liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı negatif yönlü ilişki vardır.

H_6 : Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı negatif yönlü ilişki vardır.

H_7 : Katılımcıların paternalist liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_8 : Katılımcıların demokratik liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_9 : Katılımcıların otoriter liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{10} : Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

4.11. Bulgular

Çalışmamızın bu bölümünde elde edilen verilerin analizleri sonucunda ulaşılan bulgular aktarılacaktır. Öncelikle katılımcıların bireysel özelliklerinin ve ölçek maddelerine verdikleri yanıtların analizlerinin yapıldığı betimsel analizlerden elde edilen bulgular, daha sonra ölçüm yapmakta kullanılan “İş Motivasyonu” ve “Yönetim Tarzları” ölçeklerine ait analiz sonuçları ve en son olarak da çalışmamızın hipotezlerini test etmek amacıyla uygulanan analizlerin sonuçları verilecektir.

4.11.1. Betimsel Analiz

Araştırmadaki katılımcılara ait sosyo-demografik özellikler aşağıdaki çizelgede özetlenmiştir.

Yaş aralığı	n	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
22-26	37	8,8	8,8
27-31	75	17,9	26,7
32-36	110	26,2	52,9
37-41	80	19,0	71,9
42-46	49	11,7	83,6
47-51	39	9,3	92,9
52 ve üstü	30	7,1	100,00
Toplam	420	100	

Çizelge 4.2. Yaş değişkenine ait bulgular

Çizelge 4.2. incelendiğinde katılımcıların en yoğun olduğu yaş aralığının 32-36 yaş (% 26,2), en az olduğu yaş aralığının da 52 yaş ve üstü olduğu görülmektedir. Yine % 8,8 yaş ile ikinci en az yaş aralığının 22-26 yaş aralığı oluşturmaktadır. Altındağ merkez ilçe olduğundan dolayı genellikle ilk öğretmen atamaları olmamaktadır. 22-26 yaş aralığında çalışanların en az olan ikinci sırada olması bu sebepten olabilir. Ayrıca Altındağ İlçesi genellikle il dışından göç alan ilk merkez ilçe konumunda olduğu için öğrenci profili, sosyo-ekonomik yapı buna göre biçimlenmekte ve öğretmenlerin çalışma koşulları da bundan olumsuz etkilenebilmektedir. Dolayısıyla öğretmenler il dışından Ankara'ya gelebilmek için tercih ettikleri Altındağ bölgesini, ilerleyen yıllarda, diğer ilçelere geçiş bölgesi olarak kullanmaktadırlar. Katılımcıların %83,6' sının 46 yaş ve altında yer alması bu şekilde açıklanabileceği gibi araştırmaya katılımın gönüllülük esasına bağlı olmasından dolayı 52 ve üstü yaşlardaki öğretmenlerin araştırmalara katılmakta istekli olmadıkları şeklinde de yorumlanabilir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre sayıları çizelge 4.3.'de özetlenmiştir.

Cinsiyet	Kişi sayısı(n)	Yüzde (%)
Kadın	287	68,3
Erkek	133	31,7
Toplam	420	100

Çizelge 4.3. Cinsiyet değişkenine ait bulgular

Çizelge 4.3.'e göre araştırmadaki katılımcılar 287 kadın, 133 erkek olmak üzere 420 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların % 68,3' ünü kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini 404 erkek (%30,54), 919 (%69,46) kadın öğretmen oluşturduğu için evrendeki öğretmenlerin cinsiyet sayıları ile örneklemedeki cinsiyet dağılımının paralellik gösterdiği görülmektedir. Araştırmaya katılan erkek öğretmen oranı, evrendeki erkek öğretmen oranından daha yüksektir. Bu durum az da olsa erkek öğretmenlerin araştırmaya katılmak için kadın öğretmenlerden daha istekli olduğunun göstergesidir.

Katılımcıların medeni durum değişkenine ait bulgular çizelge 4.4.'de özetlenmiştir.

Medeni durum	Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
Evli	325	77,4
Bekar	95	22,6
Toplam	420	100

Çizelge 4.4. Medeni durum değişkenine ait bulgular

Çizelge 4.4.'e göre araştırmadaki katılımcılardan 325 kişi evli, 95 ise bekârdır. Katılımcıların %77,4 'ü evli katılımcılar oluşturmaktadır.

Katılımcıların hizmet süresi değişkenine ait bulgular çizelge 4.5.'de özetlenmiştir.

Hizmet süresi	Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
1-5 yıl	88	21
6-10 yıl	94	22,4
11-15 yıl	98	23,3
16-20 yıl	53	12,6
21 yıl ve üzeri	87	20,7
Toplam	420	100

Çizelge 4.5. Hizmet süresi değişkenine ait bulgular

Çizelge 4.5'e göre katılımcılar hizmet süresi değişkeni bakımından incelendiğinde en fazla katılımcının % 23,3 ile 11-15 yıl hizmet süresi aralığında en az katılımcının da % 12,6 ile 16-20 yıl aralığında yer aldığı görölmektedir.

Katılımcıların öğrenim durumu değişkenine ait bulgular çizelge 4.6.'da özetlenmiştir.

Öğrenim durumu	Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
Önlisans	8	1,9
Lisans	354	84,3
Yüksek lisans	52	12,4
Doktora	6	1,4
Toplam	420	100

Çizelge 4.6. Öğrenim durumu değişkenine ait bulgular

Çizelge 4.6' ya göre katılımcıların sadece %1,9'u (8 kişi) önlisans mezunudur. Yani katılımcıların %98,1'i en az lisans düzeyinde öğrenim durumuna sahiptir. Ancak katılımcıların % 12,4'ü(52 kişi) yüksek lisans ve %1,4 ü(6 kişi) ise doktora düzeyinde öğrenime sahiptir. Yüksek lisans ve doktora öğrenimi sonrasında öğretmenlere sağlanacak olan maddi ve özlük haklarının artırılması yüksek lisans ve doktora öğrenimi noktasında öğretmenleri teşvik edici olabileceği düşünölmektedir.

Katılımcıların mevcut okuldaki hizmet süresi değişkenine ait bulgular Çizelge 4.7.'de özetlenmiştir.

Bu okuldaki hizmet süresi	Kişi sayısı(n)	Yüzde (%)
1-5 yıl	273	65,0
6-10 yıl	79	18,8
11-15 yıl	33	7,8
16-20 yıl	20	4,8
21 yıl ve üzeri	15	3,6
Toplam	420	100

Çizelge 4.7. Mevcut okuldaki hizmet süresi değişkenine ait bulgular

Çizelge 4.7'ye göre katılımcılardan % 65'i (273 kişi) 1-5 yıl aralığında şu andaki okulunda görev yapmaktadır. Bunu % 18,8 ile (79 kişi) 6-10 yıl aralığındaki öğretmen grubu takip etmektedir. Bu durum katılımcıların toplam hizmet süreleri ile birlikte değerlendirdiğinde, öğretmenlerin çalıştıkları okulda çok uzun yıllar çalışmadan başka okullara tayin isteğinde buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılanların İş Motivasyonu Ölçeği'ne verdikleri cevaplar analiz edilmiştir ve çizelge 4.8'de analiz edilmiştir. Katılımcıların ölçekteki her bir maddeye verdikleri cevapların ortalaması ve standart sapması hesaplanarak bu bulgular çizelge 4.8.'de özetlenmiştir.

Ölçek Maddeleri	Ortalama	Standart Sapma
Bu kurumda çalışıyor olmaktan	4,0714	0,82598
Tatil ve izin sürelerinden	4,0190	0,83744
Görevim nedeniyle toplumda duyduğum saygılıktan	3,4071	1,08073
Okulumdaki fiziksel çalışma ortamından	3,4952	1,17552
İş arkadaşlarımla olan uyumumdan	3,9952	0,86842
Ek ücret sisteminden	3,0500	1,17649
Takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden	3,4619	0,97265
Kurumumdaki performans değerlendirme sisteminden	3,4286	0,99504
Denetim altında tutulma derecemden	3,3738	0,91175
Kendi yöntemlerimi kullanma ve karar alma derecemden	3,7667	0,86724
Kurumumun bana sağladığı kazançtan	3,4071	1,11977
Yöneticiler arasındaki uyumdan	3,7643	0,97665
Mesleki eğitim ve gelişme imkânlarından	3,2833	1,05152
Çalışma saatlerinden	3,7810	0,90589
Yaratıcılığımı kullanabilme derecemden	3,5595	0,98861
Ekip çalışmasına verilen önemden	3,5762	0,97286
Verilen sorumluluk miktarından	3,6310	0,92408
Yapılan sosyal aktivitelerden	3,3262	1,04358

Çizelge 4.8. İş Motivasyonu Ölçeği'ne Ait Bulgular

Çizelge 4.8.'e göre İş Motivasyonu Ölçeği'ne ait bulgular değerlendirildiğinde öğretmenlerin ölçeğe ait tüm ortalamalarının üç ve üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçek maddelerinden ortalaması 4,0714 ile “*bu kurumda çalışıyor olmaktan*” maddesi en olumlu madde olurken onu 4,0190 ortalama ile “*tatil ve izin sürelerinden*” maddesi izlemiştir. Öğretmenlerden 3,05 ortalama ile “*Ek ücret sisteminden*” maddesi en düşük ortalamalı madde olmuştur. Bu maddenin standart sapmasının da en büyük değeri aldığı görülmektedir. Dolayısıyla kimi öğretmenler bu maddeye en düşük değerlendirme olan “*hiç memnun değilim*” değerlendirmesini yaparken, kimi öğretmenler de en yüksek değerlendirme olan “*çok memnunum*” değerlendirmesini yapmıştır. Araştırma yapılan öğretmen grubu ortaokul öğretmenleri olduğu için, öğretmenlerin branşlarına göre ders dağılım yükleri dolayısı ile ek ücret payı da farklı olmaktadır. Bu farklılığın bu durumdan kaynaklandığı düşünülmektedir. 3,2833 ortalama ile “*Mesleki eğitim ve gelişme imkânlarından*” maddesi en düşük ortalama sahip ikinci madde olurken, 3,3262 ortalama ile “*Yapılan sosyal aktivitelerden*” maddesi de en düşük ortalamalı üçüncü madde olmuştur.

İş motivasyonuna yapılan analiz sonucunda iş motivasyonuna verilen cevapların ortalaması 3,5776 ve standart sapması 0,64406 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon ortalamaları iyi durumdadır.

Yönetim Tarzları Ölçeği'ne uygulanan betimleyici analiz sonucunda ölçeğin her bir maddesine ait ortalama değerler ve maddelerin standart sapmaları hesaplanmıştır. Analiz sonuçları çizelge 4.9.'da gösterilmiştir.

Ölçek Maddeleri	Madde ortalaması	Madde Standart Sapması
Yöneticimiz çalışanların yaşamlarının her yönüyle ilgilenir	3,5881	1,13287
Yöneticimiz iş yerinde bir aile ortamı oluşturur	3,6357	1,15118
Yöneticimiz iş ile ilgili konularda çalışanlara danışır.	3,6476	1,06792
Yöneticimiz çalışanlara bir aile büyüğü (baba/anne/abla vb.)gibi davranır.	3,6905	1,11805
Yöneticimiz çeşitli konularda çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğütler verir.	3,6262	1,09273
Yöneticimiz çalışanlarını yakından tanır. (örneğin kişisel problemleri, aile hayatı gibi...)	3,5095	1,10214
Yöneticimiz çalışanların özel günlerine (düğün, cenaze vb.) katılır.	3,8095	1,04865
Yöneticimiz, iş dışındaki konularda (ev kurma, çocuk eğitimi vb.) çalışanlarına yardımcı olabilmek için elinden geleni yapar.	3,5786	1,12299
Yöneticimiz çalışanlara danışmadan kararları kendisi verir.	2,6095	1,19861
Yöneticimiz çalışanlara emredici şekilde davranır.	2,2452	1,10945
Yöneticimizle çalışırken kendimi baskı altında hissederim.	2,1405	1,10187
Yöneticimiz çalışanlara sıkı disiplin uygular.	2,2571	1,05032
Yöneticimiz görevlerimizi yerine getirmediğimiz zaman bizi azarlar.	2,0643	1,06727
Görevlerimizi yerine getirirken yöneticimizin kurallarına uymak zorundayız aksi takdirde yöneticimiz bizi ciddi şekilde cezalandırır.	1,8333	0,91700
Yöneticimiz çalışanların yaptıklarına karışmaz.	2,5405	1,04129
Yöneticimiz kurumdaki iş bölümü ile ilgilenmez.	2,0381	0,92097
Yöneticimiz kurumun sorunlarından uzak durur.	1,8786	0,92539
Yöneticimiz insan haklarına saygılı davranır.	3,8929	1,07497
Yöneticimiz çalışanlarına karşı duyarlıdır.	3,8952	1,00760
Yöneticimiz kendisi için özeleştiriyi yapabilir.	3,6595	0,97009
Yöneticimiz çalışanlarını iş alanında özgür bırakır.	3,7048	0,91055
Yöneticimiz çalışanlarıyla işbirliği yaparak kararlara katılım sağlar.	3,8048	0,99879
Yöneticimiz kurumda çalışan herkese eşit davranır.	3,6452	1,15622

Çizelge 4.9. Yönetici Tarzları Ölçeği'ne ait bulgular

Çizelge 4.9'a göre ölçeğin paternalist liderlik algısını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan ilk sekiz maddesinin her birinin ortalamasınının 3,5 üzerinde olduğu görülmektedir. Bu maddelerden “Yöneticimiz çalışanların özel günlerine (düğün, cenaze vb.) katılır.” maddesi ortalama 3,8095 ile en yüksek değerlendirmeyi alırken onu ikinci olarak 3,6905 ortalama ile “Yöneticimiz çalışanlara bir aile büyüğü (baba/anne/abla vb.)gibi davranır.” maddesi görülmektedir. Paternalist liderlik algısını ölçümleyen maddelerden “Yöneticimiz çalışanlarını yakından tanır. (örneğin kişisel problemleri, aile hayatı gibi...)” maddesi 3,5095 ortalama ile en düşük ortalamalı madde olmuştur.

Ölçeğin otoriter liderlik algısını ölçümleyen 9, 10, 11, 12, 13 ve 14. maddelerine ait ortalama değerler incelendiğinde her birinin 3 (kararsızım) değerinin altında değerler aldığı görülmektedir. Bunu öğretmenlerin yöneticilerine yönelik otoriter liderlik algılarının düşük

olduğu yönünde yorumlayabiliriz. Bu maddelerden 2,6095 ortalama ile “*Yöneticimiz çalışanlara danışmadan kararları kendisi verir.*” maddesi en yüksek ortalamaya sahip olurken 1,8333 ortalama ile “*Görevlerimizi yerine getirirken yöneticimizin kurallarına uymak zorundayız aksi takdirde yöneticimiz bizi ciddi şekilde cezalandırır.*” maddesi en düşük ortalamaya sahip madde olmuştur.

Ölçeğin serbest bırakıcı liderlik algısını ölçümleyen 15, 16 ve 17. maddelerine ait ortalamalar da incelendiğinde onların da otoriter liderlik algısı ortalamalarına benzer şekilde “3 (kararsızım)” değerinin altında değerler aldığı; bu maddelerden “*Yöneticimiz çalışanların yaptıklarına karışmaz.*” maddesi ortalama 2,5405 ile ortalaması en yüksek maddelerden olurken, “*Yöneticimiz kurumun sorunlarından uzak durur.*” maddesinin 1,8786 ortalama ile en düşük ortalamalı madde olduğu görülmektedir. Katılımcılar ortalama olarak yöneticilerinin kurumun sorunlarından uzak durduğu fikrine katılmamaktadır.

Yönetici Tarzları Ölçeği’nin demokratik liderlik algısını ölçümleyen 18, 19, 20, 21 , 22 ve 23. maddelerine ait ortalamalar değerlendirildiğinde tüm maddelerin “3 (kararsızım)” değerinin üzerinde yani pozitif değerlendirildiği görülmektedir. Bu maddelerden “*Yöneticimiz çalışanlarına karşı duyarlıdır.*” maddesi 3,8952 ortalama ile en yüksek değere sahip madde olurken “*Yöneticimiz kurumda çalışan herkese eşit davranır.*” maddesi ortalama 3,6452 ile en düşük ortalama değerine sahip madde olmuştur.

Katılımcıların liderlik tarzları algılarının ne düzeyde olduğunu tespit etmek için yapılan analiz sonuçları çizelge 4.16.’da gösterilmiştir.

Yönetim Tarzı	Ortalama(\bar{x})	Standart Sapma(S.S)
Paternalist	3,6357	0,95726
Otoriter	2,1081	0,86911
Serbest Bırakıcı	2,1524	0,73771
Demokratik	3,7671	0,82420

Çizelge 4.10. Liderlik Tarzları Ölçeğinin ortalama değer analizleri

Çizelge 4.10’a göre çalışmamıza katılan öğretmenler, yöneticilerini en çok demokratik olarak algılamaktadırlar ($\bar{x} = 3,77$). Daha sonra ikinci sırada ise paternalist yönetim tarzı yer almaktadır ($\bar{x} = 3,64$). Otoriter yönetim tarzı ise öğretmenler tarafından en az algılanan yönetim tarzı olmaktadır ($\bar{x} = 2,11$).

4.11.2. Ölçeklere Ait Bulgular

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmak, verileri daha anlamlı ve özet bir biçimde sunabilmek için gerçekleştirilen çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Faktör analizi sayesinde ortak özelliğe sahip değişkenler bir faktör altında toplanıp, daha az ve daha öz değişkenle yapıma imkânı bulunur (Gürbüz ve Şahin, 2016:309).

Açımlayıcı faktör analizi yapılırken öncelikle ölçeğe Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi yapılmıştır. KMO testi belirli bir örneklemden elde edilen değişkenlerin oluşturduğu veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını belirlemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:311). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinde hangi değerlerin, nasıl değerlendireceğine ilişkin bilgilendirme çizelge 4.11.'de gösterilmiştir.

KMO değeri	Kabul Düzeyi
0,50 den düşük	Kabul edilemez
0,50 ve 0,60 arası	Düşük
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,80 ve üzeri	Mükemmel

Çizelge 4.11. KMO değerleri ve yorumları

(Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006:80)

İş Motivasyonu Ölçeği'ne KMO ve Barlett testleri uygulanmış ve uygulama sonucunda elde edilen bulgular çizelge 4.12.'de gösterilmiştir.

Barlett Küresellik Testi	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri	0,921
	Yaklaşık Ki-Kare	384,351
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık	0,000

Çizelge 4.12. İş Motivasyonu Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Testi Değerleri

Çizelge 4.12'ye göre İş Motivasyonu Ölçeği'nin KMO değeri 0,92 çıktığı için değişkenlerin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyede çıkmıştır. Ölçeğin Barlett test sonuçlarının anlamlı olduğu gözlenmiştir.

Yönetim Tarzları Ölçeği'ndeki “*Yöneticimiz çalışanlara danışmadan kararları kendisi verir.*” maddesi otoriter yönetim tarzı maddesi olmasına rağmen veri girişi sırasında pek çok katılımcı tarafından serbest bırakıcı yönetim tarzı maddesi gibi değerlendirildiği fark

edilmiş ve bu durum kontrol edilmek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce anket formundaki ters maddeler (9,10,11,12,13,14,15,16 ve 17. maddeler) döndürülmüştür. Yönetici Tarzları Ölçeği'ne faktör analizi uygulayıp direct oblimin rotation analizi uyguladıktan sonra ölçekteki “*Yöneticimiz çalışanlara danışmadan kararları kendisi verir.*” maddesinin serbest bırakıcı yönetim tarzı faktörünün altında yer aldığı görülmüş ve bu madde çıkarılarak analize devam edilmiştir. Yönetim Tarzları ölçeğine uygulanan Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Küresellik Testi ile ölçeğin geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular çizelge 4.13.'de gösterilmiştir.

Barlett Küresellik Testi	Kaiser-Meyer-Olkin Yeterlilik Değeri	Örneklem	0,939
	Yaklaşık Ki-Kare		7045,287
	Serbestlik Derecesi		231
	Anlamlılık		0,000

Çizelge 4.13. Yönetim Tarzları Ölçeği'ne ait KMO ve Barlett Testi değerleri

Çizelge 4.13'e göre yönetim tarzları ölçeğinin KMO değeri 0,939 çıktığı için değişkenlerin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyede çıkmıştır ve ölçeğin Barlett test sonuçlarının anlamlı olduğu gözlenmiştir (Sipahi, Yurtkoru, ve Çinko, 2006:80).

Yönetim Tarzları Ölçeği'ne faktör analizi uygulanmış ve bu ölçeğe ait faktörler, faktör yükleri ve varyans yükleri çizelge 4.14.'de gösterilmiştir.

Faktörler	Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri	Varyans (%)
Paternalist Yönetim	Yöneticimiz çeşitli konularda çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğütler verir	,908	48,812
	Yöneticimiz çalışanlarını yakından tanır. (örneğin kişisel problemleri, aile hayatı gibi...)	,898	
	Yöneticimiz çalışanlara bir aile büyüğü (baba/anne/abla vb.)gibi davranır	,879	
	Yöneticimiz, iş dışındaki konularda (ev kurma, çocuk eğitimi vb.) çalışanlarına yardımcı olabilmek için elinden geleni yapar.	,859	
	Yöneticimiz çalışanların yaşamlarının her yönüyle ilgilenir	,828	
	Yöneticimiz iş yerinde bir aile ortamı oluşturur	,801	
	Yöneticimiz çalışanların özel günlerine (düğün, cenaze vb.) katılır.	,757	
	Yöneticimiz iş ile ilgili konularda çalışanlara danışır.	,726	
Otoriter Yönetim	Yöneticimiz görevlerimizi yerine getirmediğimiz zaman bizi azarlar.	,879	9,125
	Görevlerimizi yerine getirirken yöneticimizin kurallarına uymak zorundayız aksi takdirde yöneticimiz bizi ciddi şekilde cezalandırır.	,869	
	Yöneticimiz çalışanlara sıkı disiplin uygular	,833	
	Yöneticimiz çalışanlara emredici şekilde davranır.	,709	
	Yöneticimizle çalışırken kendimi baskı altında hissederim	,659	
Serbest Bırakıcı Yönetim	Yöneticimiz çalışanların yaptıklarına karışmaz.	,790	7,147
	Yöneticimiz kurumdaki iş bölümü ile ilgilenmez.	,782	
	Yöneticimiz kurumun sorunlarından uzak durur.	,529	
Demokratik Yönetim	Yöneticimiz kendisi için özeleştiri yapabilir	,872	5,780
	Yöneticimiz çalışanlarıyla işbirliği yaparak kararlara katılım sağlar.	,783	
	Yöneticimiz çalışanlarına karşı duyarlıdır.	,778	
	Yöneticimiz çalışanlarını iş alanında özgür bırakır.	,748	
	Yöneticimiz kurumda çalışan herkese eşit davranır.	,648	
	Yöneticimiz kendisi için özeleştiri yapabilir	,872	
Açıklanan Toplam Varyans			70,864

Çizelge 4.14. Yönetim Tarzları Ölçeği'nin Açımlayıcı Faktör Analizi'ne ait faktör yükleri ve açıklanan varyans yüzdeleri

Çizelge 4.14'de de görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda paternalist yönetim tarzı toplam varyansın % 48,812'sini, otoriter yönetim tarzı toplam varyansın % 9,12'sini, serbest bırakıcı yönetim tarzı toplam varyansın % 7,14'ünü ve demokratik yönetim tarzı toplam varyansın % 5,78'ini açıklamaktadır. Yönetim tarzlarına ait dört faktör toplam varyansın % 70,86'sını açıklamaktadır.

Ölçeklerin güvenilirliği ne derece tutarlı ölçüm yaptıkları ile ilgilidir. Ölçeklerin güvenilirliklerini (iç tutarlılığı) ölçmek için farklı hesaplama ve istatistiksel yöntemler

kullanılmaktadır. Croanbach alfa değeri bu yöntemlerden birisidir (Gürbüz, Şahin, 2016, s. 323).

Croanbach alfa katsayısına bağlı olarak ölçeklerin güvenilirlik katsayıları çizelge 4.15.'de yer alan aralıklara göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2008:405).

Croanbach Alfa (α) Değeri	Ölçeğin Güvenirliği
$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$	Güvenilir bir ölçek değil
$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$	Ölçeğin güvenilirliği düşük
$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$	Oldukça güvenilir bir ölçek
$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	Yüksek derecede güvenilir bir ölçek

Çizelge 4.15. Güvenirlik katsayıları ve yorumları

(Kalaycı, 2008:405)

İş motivasyonu ölçeğinin faktör analizleri sonucunda oluşan faktörleri ve hesaplanan iç tutarlılık yani Croanbach Alpha (α) katsayısına ilişkin bulguları çizelge 4.16'da verilmiştir.

	Madde Sayısı	Croanbach Alfa
İş Motivasyonu Ölçeği	18	0,920

Çizelge 4.16. İş Motivasyonu Ölçeği'ne Ait Croanbach Alpha(α) Katsayısı

İş Motivasyonu ölçeğindeki 18 maddeye Croanbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğe ait Croanbach Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Çizelge 4.16'ya göre İş motivasyonu ölçeğinin yapılan analizde iç güvenilirlik katsayısı Croanbach Alfa (α) değeri 0,92 çıkmıştır. Ölçeğe ait güvenilirlik 0,60 'ın üzerinde olduğu için ölçek güveniliridir.

Yönetim Tarzları Ölçeği'nin faktör analizleri sonucunda oluşan faktörleri ve hesaplanan iç tutarlılık yani Croanbach Alpha (α) katsayılarına ilişkin bulguları çizelge 4.17'de verilmiştir.

Faktörler	Madde Sayısı	Croanbach Alfa
Paternalist Yönetim	8	0,952
Otoriter Yönetim	5	0,884
Serbest Bırakıcı Yönetim	3	0,646
Demokratik Yönetim	6	0,892
Yönetim Tarzları Ölçeği	22	0,946

Çizelge 4.17. Yönetim Tarzları Ölçeği'nin faktörlerine ait Croanbach Alpha katsayıları

Faktör analizi sonucunda elde edilen 22 maddelik ölçeğe ve ölçeğin boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa (α) güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Çizelge 4.17.'ye göre yapılan analizde ana ölçeğe ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha (α) değeri 0,95 çıkmıştır. Cronbach Alpha (α) değeri alt boyutlardan birinci faktör, paternalist yönetim tarzı için 0,95; ikinci alt boyut olan otoriter yönetim tarzı için 0,88; üçüncü alt boyut olan serbest bırakıcı yönetim tarzı için 0,65; dördüncü alt boyut olan demokratik yönetim tarzı için 0,89 çıkmıştır. Alt boyutların ve ana ölçeğin Cronbach Alfa (α) değeri 0,60'ın üzerinde olduğu için ölçek ve ölçeğe ait alt boyutlar güvenilirdir.

4.11.3. Hipotez Testleri

Araştırmada anket yöntemi sonucunda elde edilen verilerin çözümlenebilmesi için uygulanacak test yöntemlerini belirlemek için kullanılan diğer bir test tekniği de normallik testidir. Bu test, parametrik test yöntemlerinin kullanılabilirliğinin temel şartı olan “verilerin normal bir dağılıma sahip olma” koşulunu ortaya koyan bir tekniktir. Normallik testinde verilerin normal dağılım gösterdiğinin göstergelerinden birisi de Skewness ve Kurtosis değerlerinin +1 ile -1 arasında olmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2016:218). İş Motivasyonu Ölçeği’ ne normallik testi uygulanmış ve sonuçları çizelge 4.18.’de gösterilmiştir.

	İstatistik	Standart Hata
Ortalama	3,5776	,03143
%5 kırılmış ortalama	3,5964	
Medyan	3,7222	
Varyans	,415	
Standart Sapma	,64406	
Minimum	1,28	
Maksimum	5,00	
Aralık	3,72	
Çeyrekler Arası Fark	,67	
Skewness	-,593	,119
Kurtosis	,896	,238

Çizelge 4.18. İş Motivasyonu ölçek maddelerinin normal dağılım test sonuçları

Yönetim Tarzları Ölçeği’ ne normallik testi uygulanmış ve sonuçları çizelge 4.19’da gösterilmiştir.

	İstatistik	Standart Hata
Ortalama	3,7587	0,03508
%5 kırılmış ortalama	3,7932	
Medyan	3,8636	
Varyans	0,517	
Standart Sapma	0,71903	
Minimum	1,45	
Maksimum	5,00	
Aralık	3,55	
Çeyrekler Arası Fark	0,91	
Skewness	-0,687	0,119
Kurtosis	0,522	0,238

Çizelge 4.19. Yönetim Tarzları ölçek maddelerinin normal dağılım test sonuçları

Çizelge 4.18. ve çizelge 4.19 birlikte incelenerek değerlendirildiğinde yapılan normallik testinde verilerimizin Skewness değerleri (İş Motivasyonu Ölçeği için -593, Liderlik Tarzları Ölçeği için -,687) ve Kurtosis değerleri (İş Motivasyonu Ölçeği için için 0,896, Liderlik Tarzları Ölçeği 0,522) -1 ile +1 arasında değerler almıştır. Bu sebeple hipotez testlerimizin analizinde parametrik testler (t testi, one-way anova, korelasyon ve regresyon) kullanılmıştır.

Katılımcıların bireysel özelliklerine göre iş motivasyon düzeylerinin ve yönetim tarzları algılarının değişip değişmediğini incelemek için parametrik analizlerden t testi ve anova testi yapılmıştır.

İş motivasyonu düzeylerinde cinsiyet (kadın, erkek) ve medeni durum (evli, bekar) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için t testi yapılmış ve test sonuçları çizelge 4.20.' de gösterilmiştir.

İş Motivasyonu	Bireysel Özellikler		n	Ortalama (\bar{x})	s.s	t	p
	Cinsiyet	Kadın	287	3,5799	0,61270	0,134	0,915
Erkek		133	3,5727	0,70942			
Medeni Durum	Evli	325	3,5843	0,63767	0,413	0,697	
	Bekar	95	3,5550	0,66841			

Çizelge 4.20. Katılımcıların iş motivasyonu düzeylerine ilişkin t testi sonuçları

Çizelge 4.20' ye göre iş motivasyonu araştırma yapılan 287 kadın, 133 erkek katılımcı için anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,88 >0,05$).Kadınların motivasyon ortalaması $\bar{x}= 3,58$ iken, erkeklerin motivasyon ortalama değeri $\bar{x}= 3,57$ 'dir. 325'i evli, 95'i bekar

olan katılımcıların iş motivasyonu düzeyleri medeni durum değişkenine göre de anlamlı bir farklılık göstermemekteyken ($p=0,97>0,05$), evli katılımcıların motivasyon ortalamaları $\bar{x}=3,58$ ve bekar katılımcıların motivasyon ortalaması ise $\bar{x}=3,55$ 'dir. Hem cinsiyet değişkenine hem de medeni duruma göre katılımcıların iş motivasyonu ortalamaları yakın ortalamalara sahiptir.

Katılımcıların cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre yönetim tarzları algılarının değişip değişmediğini incelemek için t testi yapılmış ve test sonuçları aşağıdaki çizelge 4.21'de gösterilmiştir.

Yönetim tarzı algısı	Bireysel Özellikler		n	Ortalama (\bar{x})	s.s	t	p
	Cinsiyet	Kadın	287	3,7699	,69345		
		Erkek	133	3,7344	,77351		
	Medeni Durum	Evli	325	3,7848	,72141	0,701	0,169
Bekar		95	3,6694	,70728			

Çizelge 4.21. Yönetim tarzları algısına ilişkin t testi sonuçları

Çizelge 4.21'e göre Kadınların yönetim tarzları algılama ortalamaları $\bar{x}=3,77$ ve erkeklerin yönetim tarzları algılama ortalamaları $\bar{x}=3,73$ ' tür. Ancak bu ortalamalar katılımcıların cinsiyet değişkenine göre yönetim tarzları algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ($p=0,6>0,05$).

Çizelge 4.21'e göre 325 evli katılımcının yönetim tarzları algılama ortalaması $\bar{x}=3,78$ ve 95 bekar katılımcının yönetim tarzları algılama ortalaması $\bar{x}=3,67$ olmasına rağmen katılımcıların yönetim tarzları algılarında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur ($p=0,16>0,05$).

Katılımcılar arasında yaş, öğrenim durumu, toplam hizmet süresi ve şu anda görev yaptıkları okuldaki hizmet süreleri değişkenlerinin iş motivasyonuna anlamlı bir değişiklik oluşturup oluşturmadıkları one way anova testi ile incelenmiş ve test sonuçları çizelge 4.22.'de gösterilmiştir.

Değişken		N	\bar{x}	SS	F değeri	P değeri
Yaş	22-26 yaş	37	3,7538	,58024	1,072	,378
	27-31 yaş	75	3,5770	,57102		
	32-36 yaş	110	3,5025	,69157		
	37-41 yaş	80	3,6299	,60620		
	42-46 yaş	49	3,4717	,67321		
	47-51 yaş	39	3,6311	,69148		
	52 yaş ve üzeri	30	3,6019	,68990		
Total	420	3,5776	,64406			
Eğitim Durumu	Önlisans	8	3,5972	,40581	0,526	0,665
	lisans	354	3,5932	,64273		
	yükseklisans	52	3,4850	,70317		
	doktora	6	3,4352	,43662		
	Total	420	3,5776	,64406		
Toplam hizmet süresi	1-5 yıl	88	3,6420	,57777	0,793	0,530
	6-10 yıl	94	3,5390	,62120		
	11-15 yıl	98	3,5879	,66384		
	16-20 yıl	53	3,6321	,57922		
	21 yıl ve üzeri	87	3,5096	,74402		
	Toplam	420	3,5776	,64406		
Mevcut Okuldaki Hizmet Süresi	1-5 yıl	273	3,5749	,66154	1,602	0,173
	6-10 yıl	79	3,5745	,57960		
	11-15 yıl	33	3,7862	,47225		
	16-20 yıl	20	3,3417	,71856		
	21 yıl ve üzeri	15	3,5000	,80068		
	Toplam	420	3,5776	,64406		

Çizelge 4.22. İş motivasyonuna ilişkin Anova testi sonuçları

Katılımcıların iş motivasyonu düzeyleri yaş, eğitim durumu, toplam hizmet süresi, mevcut okuldaki hizmet süresi değişkenleri açısından çizelge 4.22'ye göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir.

Yaş değişkeni açısından grupların motivasyon düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde ortalaması en yüksek olan grubun $\bar{x} = 3,8$ ortalama ile 22-26 yaş grubu olduğu görülürken ortalaması $\bar{x} = 3,48$ ile 42-46 yaş aralığındaki katılımcıların ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumuna göre motivasyon düzeyleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip grubun önlisans mezunları olduğu görülürken, en düşük motivasyon düzeyine sahip grup ise doktora mezunlarıdır. Eğitim düzeyi yükseldikçe öğretmenlerin motivasyon düzey ortalamalarında bir düşüş olmuştur.

Katılımcılar toplam hizmet süreleri bakımından incelendiğinde ise motivasyon düzeyi en yüksek olan grup $\bar{x}= 3,66$ ortalama ile hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenler olmuştur. Buna karşılık motivasyon düzeyi en düşük olan öğretmen grubu ise $\bar{x}= 3,51$ ortalama ile hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olanlardır.

Mevcut okuldaki hizmet süresi bakımından katılımcıların motivasyon düzeyleri incelendiğinde motivasyon düzeyi en yüksek olan grubun $\bar{x}= 3,8$ ortalama ile 11-15 yıl görev yapan öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Bulunduğu okulda 1-5 yıl görev yapanlar ile 6-10 yıl görev yapanlar arasında ortalama değer bakımından büyük bir fark görülmemektedir. Aynı okulda 21 yıl ve üzerinde görev yapanlar ise motivasyon düzeyleri $\bar{x}= 3,49$ ile en düşük ortalama sahiptir.

Katılımcıların yönetim tarzları algılarının yaş, öğrenim durumu, toplam hizmet süresi ve mevcut okuldaki hizmet süresi değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için one-way anova testi yapılmıştır. Test sonuçları çizelge 4.23.'de gösterilmiştir.

Değişken		N	\bar{x}	SS	F değeri	P değeri
Yaş	22-26 yaş	37	3,8280	,62848	1,085	,370
	27-31 yaş	75	3,8273	,63855		
	32-36 yaş	110	3,7045	,77736		
	37-41 yaş	80	3,8324	,71269		
	42-46 yaş	49	3,6215	,72777		
	47-51 yaş	39	3,8578	,75933		
	51 yaş ve üzeri	30	3,5985	,73207		
	Toplam	420	3,7587	,71903		
Eğitim Durumu	Önlisans	8	3,9375	,38717	,227	,877
	Lisans	354	3,7612	,73323		
	Yüksek Lisans	52	3,7159	,69857		
	Doktora	6	3,7424	,33112		
	Toplam	420	3,7587	,71903		
Toplam hizmet süresi	1-5 yıl	88	3,7934	,57152	1,433	,222
	6-10 yıl	94	3,8366	,80929		
	11-15 yıl	98	3,7059	,71995		
	16-20 yıl	53	3,8671	,64442		
	21 yıl ve üzeri	87	3,6327	,78111		
	Toplam	420	3,7587	,71903		
Mevcut Okuldaki Hizmet Süresi	1-5 yıl	273	3,6998	,71138	4,651	0,001*
	6-10 yıl	79	3,8907	,71239		
	11-15 yıl	33	4,1419	,54460		
	16-20 yıl	20	3,4341	,75305		
	21 yıl ve üzeri	15	3,7242	,83805		
	Toplam	420	3,7587	,71903		

*ortalamalar farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 4.23. Katılımcıların Yönetim Tarzları algılarına ilişkin one-way anova testi sonuçları

Çizelge 4.23.'deki sonuçlar değerlendirildiğinde; katılımcıların yönetim tarzları algıları yaş değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık göstermemekle birlikte ($p=0,37 > 0,05$) yönetim tarzları algısı en yüksek ($x = 3,86$) olan grup 41-46 yaş grubu iken yönetim tarzları algısı en düşük grup ($x = 3,60$) olan grup 51 yaş ve üzeridir.

Öğrenim durumu değişkeni çizelge 4.23'e göre değerlendirildiğinde yönetim tarzları algısının gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ($p= 0,877 > 0,05$), önlisans mezunu olan grubun en yüksek ortalamaya ($x =3,93$) sahip olduğu ve yüksek lisans mezunu olan grubun en düşük ortalamaya ($x =3,72$) sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yönetim tarzları toplam hizmet süresi değişkeni açısından değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($p=0,108 > 0,05$) tespit edilmiştir. Yine $x = 3,87$ ortalama ile 16-20 yıl görev yapan öğretmenlerin yönetim tarzları algıları en yüksek

ortalamaya sahipken, $x = 3,63$ ortalama ile liderlik algısı en düşük olan grubun 21 yıl ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

Mevcut okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından yönetim tarzları algısı değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,001 < 0,05$). Hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmek için Post_Hoc testlerinden Tukey, Scheffe ve Hochberg GT testleri uygulanmıştır. Uygulanan Hochberg's GT testi sonuçları çizelge 4.24'de gösterilmiştir.

Okuldaki hizmet süresi	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	Sig.
1-5 yıl	6-10 yıl	-,19088	,299
	11-15 yıl	-,44207*	,008
	16-20 yıl	,26571	,669
	21 yıl ve üzeri	-,02444	1,000
11-15 yıl	1-5 yıl	,44207*	,008
	6-10 yıl	,25119	,596
	16-20 yıl	,70778*	,005
	21 yıl ve üzeri	,41763	,450

Çizelge 4.24. Okuldaki hizmet süresine göre katılımcıların yönetim tarzları algı düzeylerinin Hochberg's GT' testi karşılaştırma sonuçları

Çizelge 4.24'e göre katılımcıların yönetim tarzları algıları şu anda çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aynı okulda 11-15 yıl süre ile çalışan öğretmenlerin yönetim tarzları algıları 1-5 yıl ve 16-20 yıl çalışan öğretmenlere göre anlamlı bir biçimde daha yüksektir.

İki veya daha fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığı, ilişki varsa bu ilişkinin şiddetinin, yönünün belirlenmesi korelasyon analizi ile yapılabilmektedir. Korelasyon katsayısı "r" sembolü ile gösterilmektedir. İncelenen değişkenlerden biri artarken öteki de artıyor veya biri azalırken öteki de azalıyorsa değişkenler arasında pozitif yönlü (olumlu) bir ilişki vardır. Aksi durumda yani biri artarken öteki azalıyorsa değişkenler arasında negatif yönlü (ters) bir ilişki söz konusudur(Gürbüz ve Şahin, 2016:263).

Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi bu ilişkinin kuvvetini göstermektedir. Korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini göstermek için kullanılan oldukça güvenilir bir göstergedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Korelasyon katsayısı +1'e yaklaştıkça değişkenler arasındaki pozitif ilişkinin arttığı, -1'e yaklaştıkça negatif ilişkinin arttığı şeklinde yorumlanır. Çizelge 4.25.'de korelasyon katsayısının nasıl değerlendirilebileceği gösterilmiştir.

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < -0,7$	$-0,7 \leq r < -0,3$	$-0,3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0,3$	$0,3 \leq r < 0,7$	$0,7 \leq r < 1$

Çizelge 4.25. Korelasyon katsayısının değerlendirilmesi (Gürbüz ve Şahin, 2016:264)

Katılımcıların yönetim tarzı algılarının motivasyon düzeyleri ile bir ilişkisi olup olmadığı, varsa şiddetinin ve yönünün ne olduğunu belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları çizelge 4.26.'da gösterilmiştir.

		İş motivasyonu	Paternalist Liderlik Tarzı Algısı	Otoriter Liderlik Tarzı Algısı	Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı Algısı	Demokratik Liderlik Tarzı Algısı	Liderlik Tarzı Algısı
1.İş motivasyonu düzeyi	r	1					
2.Paternalist Liderlik Algısı	r	,692**	1				
3.Otoriter Liderlik Algısı	r	-,430**	-,557**	1			
4.Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı Algısı	r	-,309**	-,408**	,394**	1		
5.Demokratik Liderlik Tarzı Algısı	r	,609**	,709**	-,553**	-,335**	1	
Liderlik Tarzı Algısı	r	,686**	,916**	-,773**	-,550**	,855**	1

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 4.26. Katılımcıların yönetim tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerindeki ilişkinin korelasyon testi sonuçları

Çizelge 4.26'ya göre paternalist liderlik algısı ile iş motivasyonu arasında orta düzeyde pozitif yönlü ($r = 0,692$), demokratik liderlik algısı ile iş motivasyonu arasında ($r = 0,609$), serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı ile iş motivasyonu arasında orta düzeyde negatif yönlü ($r = -0,309$) ve iş motivasyonu düzeyi ile otoriter liderlik algısı arasında da orta düzeyde negatif yönlü ($r = -0,430$) ilişki mevcuttur. Bu durumu paternalist liderlik ve demokratik liderlik algısı artarken motivasyonun da arttığı, serbest bırakıcı liderlik algısı ve otoriter liderlik algısı arttıkça motivasyonunu da azaldığı şeklinde yorumlayabiliriz.

Yine paternalist liderlik algısı ile demokratik liderlik algısı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki mevcutken paternalist liderlik algısı ile otoriter ve serbest bırakıcı liderlik algısı arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki mevcuttur. Ayrıca serbest bırakıcı liderlik algısı ile otoriter liderlik algısı arasında da pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır. Bu

durumu katılımcıların yöneticilerini paternalist algılarken aynı zamanda demokratik de algıladıkları veya otoriter algılarken serbest bırakıcı da algıladıkları şeklinde yorumlayabiliriz.

Korelasyon iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade etmekle birlikte bu değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi anlamına gelmemektedir. Korelasyon nedensellik değildir ancak nedensellik için gereklidir (Gürbüz ve Şahin, 2016:265).

Değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisi incelenirken bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini incelemek ve bunun anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla regresyon analizi kullanılır (Şencan, 2005:479).

Çoklu doğrusal regresyon analizinin doğru sonuçlar verebilmesi için; verilerin normal dağılması ve bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olması gerekmektedir (Can, 2013:249).

Çalışmada kullanılan veriler gerekli şartları sağladığı için iş motivasyonu (bağımlı değişken) ve yönetim tarzları algıları (paternalist, otoriter, serbest bırakıcı ve demokratik) (bağımsız değişkenler) arasında çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılarak iş motivasyonuna yönetim tarzı algısının bir etkisinin olup olmadığı test edilmiştir.

Yönetim tarzları ve iş motivasyonuna ait çoklu regresyon analizi sonuçlarına ait bulgular çizelge 4.27.' de özetlenmiştir.

Yönetim Tarzları		R ²	Beta	Sig
Paternalist	İş Motivasyonu	0,502	0,347	0,000
Otoriter			-0,004	0,895
Serbest Bırakıcı			-0,016	0,639
Demokratik			0,183	0,000
ANOVA TESTİ F= 106,639, Sig.=0,000, p<0,001				

p<0,05

Çizelge 4.27. Yönetim tarzları ve iş motivasyonuna ait regresyon analizi sonuçları

Çizelge 4.27.'ye göre oluşturulan regresyon modelindeki bağımlı değişken olan iş motivasyonu ile paternalist yönetim tarzı algısı ve demokratik yönetim tarzı algısı arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (p<0,005). Yöneticilerin paternalist yönetim tarzları ile demokratik yönetim tarzları kurumlardaki öğretmenlerin iş motivasyonunu etkilemektedir. Regresyon modelindeki R² determinasyon katsayısına göre, iş motivasyonunun 0,502 'si kurumlardaki paternalist ve otoriter yönetim tarzı ile

açıklanmaktadır. F değeri 0,001 düzeyinde geçerlidir ($p < 0,001$). Diğer bağımsız değişkenler sabit olmak koşuluyla paternalist yönetim tarzı algısındaki bir birimlik artış iş motivasyonunda 0,347 artışa neden olurken, demokratik yönetim tarzındaki bir birimlik artış iş motivasyonunda 0,183 'lük bir artışa sebep olmaktadır.

Araştırmaya ilgili hipotezler test edilerek çizelge 4.28.'de özetlenmiştir.

Araştırmaya Ait Hipotezler	RED	KABUL
H_1 : Katılımcıların motivasyon düzeyleri ile bireysel özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.	RED	
H_2 : Katılımcıların liderlik tarzı algıları ile bireysel özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.		KABUL
H_3 : Katılımcıların paternalist liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır.		KABUL
H_4 : Katılımcıların demokratik liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır.		KABUL
H_5 : Katılımcıların otoriter liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı negatif yönlü ilişki vardır.		KABUL
H_6 : Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı negatif yönlü ilişki vardır.		KABUL
H_7 : Katılımcıların paternalist liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.		KABUL
H_8 : Katılımcıların demokratik liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.		KABUL
H_9 : Katılımcıların otoriter liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	RED	
H_{10} : Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	RED	

Çizelge 4.28. Araştırmaya ait hipotezlerin değerlendirilmesi

Çalışmamıza katılan öğretmenlerin bireysel özellikleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık oluşmadığı için oluşturulan H_1 hipotezi reddedilirken, katılımcıların bireysel özellikleri (mevcut okuldaki hizmet süresi) ile liderlik tarzı algıları arasında anlamlı farklılık olduğu için H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların paternalist ve demokratik liderlik algıları artarken iş motivasyon düzeyleri artmaktadır. Yapılan analiz sonucunda bu ilişkilerin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışmamızın hipotezlerinden H_3 ve H_4 kabul edilmiştir. Katılımcıların serbest bırakıcı ve otoriter liderlik algıları artarken, iş motivasyon düzeyleri azalmaktadır. Yani katılımcıların serbest bırakıcı ve otoriter liderlik algıları ile iş motivasyon düzeyleri arasında negatif yönlü bir

ilişki söz konusudur. Yapılan analiz sonucunda bu ilişkilerin orta düzeyde olduğu tespit edilmiş ve H_5 ve H_6 hipotezleri kabul edilmiştir. Katılımcıların liderlik algılarının iş motivasyonları üzerinde bir etkisinin olup olmadığı tespit etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda, katılımcıların demokratik ve paternalist liderlik algılarının artmasının iş motivasyon düzeylerini artırdığı tespit edilirken, serbest bırakıcı ve otoriter liderlik algılarının artmasının iş motivasyon düzeyleri üzerinde artırıcı veya azaltıcı anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla hipotezlerimizden H_7 ve H_8 kabul edilirken H_9 ve H_{10} reddedilmiştir.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Son iki yüzyıllık süreç içerisinde liderlik alanında pek çok çalışma yapılmıştır. 1800’lü yılların başında Thomas Carlyle’nın “Büyük Adamlar Okulu Kuramı” ile başlayan süreç pek çok farklı evreden geçmiştir. Bu kurama göre lider konumunda olan kişileri diğerlerinden ayıran fiziksel, zihinsel, düşünsel ve duygusal bir takım özellikler vardır(uzun boylu olma, sosyal ilişkilerin kuvvetli olması, algılama yeteneğinin yüksek gibi) . Ancak lider konumundaki bazı kişilerin belirlenen bu özelliklere uymuyor olması ve liderlerin sahip olduğu düşünülen özelliklerin net olarak belirlenemiyor ve ölçülemiyor olması bu kuramı geçersiz kılmıştır.

Özellikler kuramının geçersiz olmasının ardından bilim insanları liderlerin nasıl davranış sergiledikleri üzerinde yoğunlaşmış ve davranış kuramlarını geliştirmişlerdir. Bu alanda yapılan birçok çalışmada kimi liderlerin işe yönelik tutum geliştirirken kimi liderlerin ise çalışana yönelik tutum geliştirdiği gözlenmiştir. Ancak bir liderin her durum karşısında aynı davranışı sergilememesi ya da sergilenen aynı davranışın farklı durumlar karşısında işe yaramıyor olması davranış kuramlarını geçersiz kılmıştır.

Davranış kuramlarından sonra, liderlik alanında yapılan çalışmalarda ise “en iyi, bir tek liderlik modeli” olmayacağı, değişen koşullara ve ortamlara göre en iyi liderlik uygulamalarının da değişebileceği kabul edilmiştir. Bu kurama göre sadece koşulların ve durumların değişmesi liderlik uygulamalarının tek sebebi değildir. Aynı zamanda farklı örgütlerde, farklı toplumlarda farklı liderlik uygulamaları sergilenebildiği gibi, toplumdan topluma liderlerden beklenen tutum ve davranışlar da değişebilmektedir. Liderlerden, bireyciliğin ön plana çıktığı Batı toplumlarında, daha demokratik bir yönetim tarzı uygulamaları beklenirken; kollektif yapıya sahip Doğu toplumlarında, ise daha çok paternalist yönetim tarzları uygulamaları beklenebilmektedir.

Gelişen teknolojik değişimlerle birlikte bir yandan dünya artık küçük küresel bir köye dönüşürken bir yandan da yerel değerler korunmaya çalışılmaktadır. Sermayenin mal ve hizmetlerin, fikirlerin, bilgilerin ve insan kaynaklarının ulusal sınırları aşması anlamına gelen küreselleşme; kimileri tarafından önlenmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilirken, kimileri de bu süreçten olumsuz etkilenmemek için küreselleşmenin getirdiği değişikliklere uyum sağlamak ve onlara göre yapılanmak fikrini savunmaktadır (Bilgin, 2004:123). Küreselleşmeyle birlikte her ne kadar ülkelerin yönetim yapıları birbiriyle etkileşmekte ve benzeşmekte olsa da ülkelerdeki sosyal yapı ve kültürel dokunun farklılık teşkil etmesi yönetim tarzlarında farklılıklara sebep olmaktadır.

Bu çalışmada yöneticilerin yönetim tarzları belirlenirken Kurt Lewin'in liderlik tarzları sınıflandırmasındaki otoriter, serbest bırakıcı ve demokratik yönetim tarzlarının yanında Türk toplum yapısına ve değerlerine uyumlu olduğu düşünülen paternalist (babacan) yönetim tarzı kullanılmıştır.

Katılımcıların en çok algıladıkları yönetim tarzı demokratik yönetim tarzı olmuştur. İnsan haklarına saygılı, çalışanlarına karşı duyarlı, çalışanlarını iş alanında özgür bırakan ve çalışanlarıyla iş birliği yaparak kararlara katılım sağlayan liderlik tarzı olan demokratik yönetim tarzının ilk sırada yer alması, okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı demokratik davranışlar sergilediğini göstermektedir. Dolayısı ile kararların alınması ve uygulanmasında tek söz sahibi yöneticiler değildir aynı zamanda çalışanlar da bu süreçlerde söz ve sorumluluk sahibidir. Çalışmanın yapıldığı eğitim kurumlarında genel olarak kişilerin etkileşimi ve işbirliği ile kurulan bir işleyiş ve bilinç söz konusudur.

Katılımcıların algıladıkları ikinci yönetim tarzı ise paternalist yönetim tarzıdır. Bu sonuç Bektaş (2014)' in çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Okul yöneticileri bir yandan artık neredeyse evrensel nitelikte kabul gören demokratik davranışları sergilemeye çalışırken bir yandan da yerel ve kültürel dokularımızı yansıtan paternalist yönetim tarzı davranışları sergilemektedir. Okul yöneticileri; çalışanlarına bir aile büyüğü gibi davranarak, onların yaşamlarının her yönüyle ilgilenmekte, iş dışındaki konularda da çalışanlarına yardımcı olabilmek için elinden gelen yardımı yapmakta, iş yerinde bir aile ortamı oluşturmaya çalışmaktadır. Bir yandan demokratik değerlere bağlı kalınarak bir yandan da Batılı ülkelerde bireysel özgürlüklerin kısıtlanması olarak yorumlanabilecek olan çalışanın yaşamının her yönüyle ilgilenmeye çalışılması okul yöneticilerinin aslında yerel ve küresel farklılıkların harmanlanmasından doğan bir yönetim tarzı sergilediklerinin göstergesidir.

Çalışmada en düşük ortalamaya sahip olan yönetim tarzı "otoriter yönetim tarzı" olmuştur. "Dediğim dedik, herşey benim istediğim gibi olacak, herşeyin en iyisini ben bilirim" anlayışına sahip, artık klasik nitelenebilecek olan bu yönetim tarzının en az ortalamaya sahip olması ise değişen ve gelişen dünya ile birlikte artık okul yöneticilerinin de bu değişime ayak uydurduklarının ve klasik yönetim tarzlarını ve davranışlarını bir yana koyduklarının bir göstergesi niteliğindedir.

Zaman ilerledikçe içinde bulunulan koşullar ve yönetim anlayışı da değişim göstermektedir (Zengin, 2009:2). Yaklaşık yüz yıllık bir süreçte yönetim anlayışı; öncelikle klasik yönetim anlayışından neo-klasik yönetim anlayışına, daha sonra ise modern yönetim anlayışından

post modern yönetim anlayışına doğru evrilirken örgütlerdeki insan kaynakları anlayışı da yönetim anlayışına paralel olarak değişmiştir.

Klasik yönetim anlayışında işletmelerin amacı verimliliği artırabilmektir. Verimliliği artırabilmek için çalışanların motivasyonunun artırılması gerekmektedir. Bu anlayışa göre çalışan motivasyonunun artırılmasında “para” temel kaynaktır. Daha sonra yapılan deneysel çalışmalarda ise maddi ödüllerin yeterli olmadığı, çalışanların örgütteki teknik donanımdan farklı sosyal birer varlık olduğu ve bu çerçevede çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik olarak sosyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerektiği fikri önemli hale gelmiştir.

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra yapılan deneysel çalışmalardan sonra ise insanın ne sadece maddi ödüllerle tatmin olan “ekonomik insan” ne de sadece sosyal ödüllerle tatmin olan “sosyal insan” olmadığı anlaşılmıştır. Çalışanların etkin ve verimli çalışabilmeleri temel ihtiyaçlarını karşılamak için ekonomik ödüllere olduğu kadar aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye yarayan övgü, takdir, onaylanma, kişisel gelişim gibi sosyal ihtiyaçlarının tatminine de bağlıdır.

Örgütlerde insan faktörü hala en önemli öge olma özelliğini devam ettirmektedir (Yeşil, 2016:175). Okullarda ise öğretmenler en önemli öge konumundadır. Başarılı olmak isteyen bir okul yöneticisinin öğretmenleri belirlenen hedefler doğrultusunda hareket ettirmesi etkin bir liderlik sergilemesine bağlıdır. Genel olarak liderler bir kurumun başarı veya başarısızlığından sorumlu tutulurlar(Küçüközkan, 2016: 110). Başarılı bir örgüt oluşturmak isteyen okul yöneticileri; öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentilerini iyi analiz etmeli, buna uygun liderlik davranışları sergilemeli ve buna uygun çalışma ortamları hazırlamalıdır.

Çalışmadaki katılımcıların iş motivasyonları iyi düzeydedir. Bu, öğretmenlerin pek çok ihtiyacının iyi düzeyde karşılandığının bir göstergesi olabilir. Ancak İş Motivasyonu Ölçeği’ndeki maddelerden ek ücret sistemi, mesleki eğitim ve gelişme imkânı, yapılan sosyal aktivitelerle ilgili olan maddeler en düşük ortalamalara sahiptir. Bu da incelenen örneklemdeki öğretmenlerin hem ekonomik hem de sosyal ihtiyaçlarının yeterince tatmin edilmediğini göstermektedir.

Çalışmadaki bir başka önemli sonuç ise incelenen yönetim tarzlarından paternalist ve demokratik yönetim tarzlarının öğretmenlerin iş motivasyonunu artırıcı bir etkiye sahip olmasıdır. Öğretmenlere uygulanan demokratik ve paternalist yönetim tarzları öğretmenlerin bir çok ihtiyacını karşılamaktadır. Özellikle paternalist yönetim tarzının

uygulandığı çalışma ortamlarında, bir aile ortamı söz konusu ise; çalışan, bir sorunu olduğunda sorunu ile ilgilenecek kişilerin varlığından emin olduğu için çalışarak hem temel ihtiyaçlarını girebildiği gibi hem de güvenlik ihtiyacını tatmin etmektedir. Bu yapı içerisinde kabul edilen kişi aynı zamanda bir aidiyet de duyacaktır. Dolayısıyla kişinin ait olma ve sevgi ihtiyacı da bu şekilde giderilebilir. İş ve işleyişte söz ve sorumluluk sahibi olması kendini değerli görmesine ve saygı ihtiyacının tatminine neden olmaktadır. Tüm bunlar, Malsow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre düşünülürse kişinin "kendini gerçekleştirme" için birer basamaktır. Dolayısı ile çalışma ortamında uygulanan yönetim tarzı kişinin sadece çalışma saatleri içerisinde nasıl zaman geçirdiği ile sınırlı kalmayıp aslında kişinin tüm gündelik hayatına etki edebilmektedir.

Çalışan performansını iş motivasyonunun bir sonucu olarak düşündüğümüzde, çalışan motivasyonu örgütlerin başarısı için vazgeçilemez bir ölçüt duruma gelmektedir. Okullarda çalışan performansını artırmak isteyen yöneticiler; bu durumu göz önünde bulundurarak çalışanlarının bireysel istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalı, onların ihtiyaçlarını tatmin edici çalışma ortamları hazırlamalı ve ona uygun yönetim tarzları uygulamalıdır. Farklı durumlarda farklı yönetim tarzları uygun olabileceği gibi farklı kültürel topluluklarda da kabul gören ve beklenen yönetim tarzı değişmektedir. Türk toplumunda paternalist yönetim tarzı kabul gören, iş motivasyonunu büyük oranda artııcı etkisi bulunan durumdadır. Yöneticilerin paternalist yönetim tarzının yanı sıra çalışanlara demokratik davranışlar sergilemesi de iş motivasyonunu artııcı etkiye sahip olacaktır.

Sonuç olarak; okul yöneticileri; gelişen ve değişen küresel değerlerden kopmadan, demokratik davranışlar sergileyerek okulundaki öğretmenlere paydaş olma zevkini tattırıp, biz olma bilincini yerleştirirken bir yandan da ülkenin kültürel mirasına sahip çıkmalı, anane ve göreneklerini yaşatmalı, okullarda bir aile ortamı oluşturmalı, yeri gelince öğretmenlere değerli, özgür, katılımcı bir birey muamelesi, yeri gelince de her türlü ihtiyacı ile ilgilenecek değerli bir aile ferdi gibi davranmalıdır. Bu sayede okuldaki olumlu ve olumsuz her türlü değişimin ve gelişimin meyvesini öğretmenlerle toplama zevkini tadacak, aynı zamanda onları istediği şekilde yönlendirmek için kendisini çok fazla yormasına gerek kalmayacaktır. Örgüt başarısının yüksek olmasını bekleyen ve etkin bir liderlik yapmak isteyen okul yöneticileri, öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentilerine duyarsız kalmamalıdır.

Çalışmada uygulanan anket çalışması sonucu elde edilenler ve yapılan literatür incelemesi sonucunda aşağıdaki öneriler ortaya konmuştur:

1. Öğretmenlerin motivasyon düzeyini artırabilmek için motivasyon araçlarında yapılabilecek değişimlere yönelik öneriler;
 - Ek ücret sisteminde düzenlemeye gidilerek, öğretmenlere sağlanan maddi olanaklar iyileştirilebilir.
 - Öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için hizmet içi eğitim, seminer, çalıştay gibi faaliyetler daha yaygın şekilde ve her öğretmenin ulaşabileceği şekilde düzenlenebilir. Ayrıca öğretmenlerin kendini geliştirmesi için uzman öğretmenlik uygulaması düzenlenerek yeniden aktif hale getirilebilir.
 - Kurum içinde ve kurumlar arası sosyal faaliyetler düzenlenerek öğretmenlerin bunlara katılımı sağlanabilir.
 - Kurumdaki performans değerlendirme kriterleri netleştirilerek tüm personele önceden bildirilebilir.
 - Çalışma ortamındaki (okullardaki) fiziksel şartlar iyileştirilebilir.
 - Öğretmenler olumlu davranışlarından dolayı yöneticileri tarafından maddi veya manevi ödüllerle ödüllendirilebilir.
2. Yöneticilerin öğretmenlere uyguladıkları yönetim tarzlarına yönelik öneriler;
 - Yöneticiler çalışanlarına karşı duyarlı olmalıdır.
 - Yöneticiler, çalışanlarını iş alanında özgür bırakmalı ama örgütsel kararların alınmasında çalışanlarıyla işbirliği yaparak katılımcı karar alınmasını sağlamalıdır.
 - Yöneticiler kurumda çalışan herkese eşit davranmalıdır.
 - Yöneticiler, çalışanların yaşamlarının her yönüyle ilgilenerek iş yerinde bir aile ortamı oluşturmalıdır.
 - Yöneticiler, çalışanlarını yakından tanıyarak onların iş dışındaki yaşamlarında da onlara destek olmalı ve özel günlerine (düğün, cenaze , vb.) katılmalıdır.
 - Yöneticiler, kurum sorunlarından uzak durmamalı, iş bölümü ile ilgilenmelidir.
 - Yöneticiler, çalışanlarına emredici şekilde davranmamalı, çalışanlar üzerinde baskı kurmamalıdır.
3. Uygulayıcılara yönelik öneriler;

- Çalışma, değişkenleri sabit kalmak koşuluyla farklı örneklerle yeniden çalışılabilir.
- Çalışma farklı yönetim tarzları ile tekrarlanabilir.
- Öğretmenlerin iş motivasyonunu düşüren etkenler araştırılabilir.
- Öğretmenlerin iş motivasyonu üzerinde etkili olabileceği düşünülen farklı değişkenlerle (örgüt kültürü, sosyal çevre, örgütsel adalet, vb.) çalışılabilir.
- Öğretmenlerin yönetim tarzı algılarının öğretmenlerin farklı özelliklerine (performans, iş tatmini, vb.) etkisi olup olmadığı araştırılabilir.



KAYNAKLAR

- Adair, J. (2003). *Etkili Motivasyon* (Çev.Salih Uyan).İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı,7-122.
- Akçakaya, M. (2004). "Personel Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Örneği". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6(2), 187-214.
- Akçakaya, M. (2010). *21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı* (Birinci Basım). Ankara: Adalet Yayınevi,7-107, 315-352.
- Akçakaya, M. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulaması*.(Birinci Basım). Ankara: Adalet Yayınevi, 2. ...
- Aksel, İ. (2008). "Liderlik Teorileri". C. Serinkan (editör) *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Birinci Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,33-61.
- Aksoy, H. (2006). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Apaydın, E. (2017). *Paternalistik Liderliğin Değişime Direnç Üzerine Etkileri: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arık, İ. A. (1996). *Motivasyon ve Heyecan Ders Notları*. İstanbul: İ.Ü.Ed.Fak. Yay., 13.
- Aslan, E. (2015). *Paternalist Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İş Ahlakının Rolü*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aycan , Z. (2000). *Türkiye'de Yönetim,Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türkiye Psikologlar Derneği Yayımları, 311.
- Aycan, Z. (2001). "Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-32.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. and Krrshid, A. (2000). "Impact of Culture On Human Resource Management Practices: A 10 Country Comparison." *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.
- Aytaç, S. (2004). *İnsanı Anlama Çabası*. (İkinci Basım). İstanbul: Ezgi Kitabevi, 60.
- Bakan, İ.,Büyükmele, T. (2008). "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Motivasyon". C. Serinkan (Editör).*Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic.Ltd. Şti., 227-250.
- Bakan , İ. ve Büyükmeşe, T. (2012). "Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması". *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 73-84.

- Baltaş, A. (2005). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 128.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (Birinci Basım). İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti., 42-43, 371-382.
- Bayazıt, Z. (2016). *Çalışma Psikolojisi ve Endüstri İlişkilerinin Doğası*. Z.Cemalcılar (Editör). *Psikoloji*. Yedinci Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 156-184.
- Bedük, A. (2008). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderlik ve Motivasyon. C. Serinkan (Editör). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (Birinci Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic.Ltd. Şti., 207-225.
- Bektaş, M.(2014). *Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bilgin, K. U.(2004) , Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 37(2), 123-147.
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi* (İkinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 266.
- Birdal, İ., & Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 83-84.
- Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). "Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüştürücü liderlik tarzlarının etkileri üzerine bir değerlendirme". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Budak, G., & Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Nobel Yayın Dağıtım, 209.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (22. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti., 85, 95, 163.
- Büyükavuz, S. (2015). *Liderlik Stilllerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Can, A. (2013). *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi, 249.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 173-217.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A., & Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. (Sekizinci Baskı) Ankara: Siyasal Kitabevi, 259-302.
- Cantürk, D. (2019). *Lider Davranışlarının Çalışanların Motivasyonlarına ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cemalcılar, Z. (2016). "Psikolojinin Doğası" ., Z.Cemalcılar (Editör). *Psikoloji*. Yedinci Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 8.

- Choi, S. (2007). "Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 243-262.
- Cüceloğlu, D. (2006). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 255.
- Çalışkan, N., & Özkoç, A. G. (2016). "Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Journal of Yasar University*, 11(44), 240-250.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2018). "Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının İncelenmesi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 518-534.
- Derin, R. (2016). *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Erben, G. S. (2004). *Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği*. Aile İşletmeleri Bildirileri ,İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 345-356.
- Erben, G. S. and Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.
- Erçetin , Ş.Ş. (1998). *Liderlik Sarmalında Vizyon* (Birinci Basım). Ankara: Önder Matbacılık, 12-13.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (İkinci Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 27, 40-41 .
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Beşinci Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 342-442.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Yedinci Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım,340-537 .
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon* (10.Basım). İstanbul: Beta Basım A.Ş.501-584.
- Erkan, H., Güneş, F., Demir, Ö., Suğur, N., Dolgun, U., Odabaşı, Y., & Bozkurt, V. (2018). *Ekonomi Sosyolojisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları,117.
- Erkol, B. (2017)." Motivasyonun Demografik Ve Mesleki Özelliklere Göre Farklılaşması: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 12(48), 257-271.
- Erkuş, A., Tabak, A., & Yaman, T. (2010)."Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler Mi? Bir Özel Hastane Uygulanması".*9.Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*. Zonguldak: Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi, 594-598.

- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (Üçüncü Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 103.
- Eryılmaz, B. (2016). "İnsan Kaynakları Yönetimi" ., S.Sözen (Editör).*Kamu Yönetimi*. Birinci Basım.Eskişehir: Anadolu Üniversitesi,152-158.
- Farh, J.-L., Cheng, B.S. (2000). "A Cultural Analysis of Paternalist Leadership in Chinese Organizations". *Management and Organizations in the Chinese Context*, 84-127.
- Fiedler, F. E. (1964). "A Contingency Model of Leadership Effectiveness". *Advances in Experimental Social Psychology*, 150-190.
- Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Altıncı Basım). İstanbul: Alfa, 373.
- Fişek, K. (2012). *Yönetim* (Dördüncü Basım).Ankara: Kilit Yayınları,63.
- Gastil, J. (1994). "A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 954-971.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (İkinci Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık,137 .
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations Behavior, Structure, Processes* (14. Basım). Newyork: McGraw-Hill, 85-193.
- Güney , S. (2011). *Örgütsel Davranış* (Birinci Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic.Ltd. Şti, 313-382.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. (Birinci Basım) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Üçüncü Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Hersey, P., Blanchard, K. (1996). "Life Cycle Theory of Leadership". *Training And Development Journal*, 42-47.
- Herzberg, F. (2003). "One More Time: How Do You Motive Employess". *Harvard Business Review*, 3-11.
- İnce, C. (2013). " Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Akademik Bakış Dergisi*, (35), 1-15.
- İnternet: *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. (2019, 6 Mayıs). <https://sozluk.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- İnternet: *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. (2019,3 Mart). <https://sozluk.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Johns, G. , & Saks, A. M. (2014). *Organizational Behaiour Anderstanding and Managing Life at Work* (9. Basım), Toronto: Pearson Canada Inc., 160.

- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Beşinci Basım). Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 405.
- Karaca, Ö. F. (2017). *Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri*. İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler* (Birinci Basım). İstanbul: KalDer Yayınları, 10-11.
- Kayaoğlu, A., Kırel, Ç. , & Gökdağ, R. (2015). *Sosyal Psikoloji II* (Beşinci Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 23-26.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği* (Sekizinci Basım). İstanbul: Beta Basın ve Yayın, 470.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12. Basım). İstanbul: Beta Basım A.Ş., 569.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. Basım). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş, 569-590, 619-638.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behaviour*. New Delhi: New Age International Limited, Publishers, 72-82, 99-115.
- Köksal, O. (2011). "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Küçüközkan, Y. (2015). "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve". *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12. Basım). Newyork: McGraw-Hill/Irmin, 167-170.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality (Second edition)*. USA: Harper&Row Publishers.
- Mete, Y. A., Serin, H. (2015). "Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki". *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 147-159.
- Müftüoğlu , S. (2019). *Lider Yöneticiliğinin İş Motivasyonuna Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Önen, L., & Tüzün, B. (2005). *Motivasyon* (Birinci Basım). İstanbul : Epsilon, 13,57.
- Özer, P., Topaloğlu, T. "Motivasyon ve Motivasyon Teorileri". C. Serinkan (Editör). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic.Ltd. Şti., 83-102.
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın , A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Kitabevi, 8-9.

- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış* (Beşinci Basım). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 277-333.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. (2006). "Leader- member exchange (LMX), paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation". *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Ramazan, A. (2016). "Öğrenme Psikolojisi". C. Bayrak (Editör). *Eğitim Psikolojisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 126-148.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15.Basım). USA: Pearson Education, 131-182.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yay. Dağ. Ltd. Şti.,39-90, 203-240.
- Sarı, T. (2019). *Okul yöneticilerinin kullandıkları algı yönetimi taktikleri, örgüt iklimi ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiler*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior* (7.Basım). USA: University of Phoenix, 156.
- Serinkan, C. (2008). "Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular".C. Serinkan (Editör).*Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic.Ltd. Şti., 105-132.
- Sipahi, B., Yurtkoru, S., & Çinko, M. (2006). *Sosyal Bilimlerde Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayınları,80.
- Sökmen, A. (2016). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 125-215.
- Sucu, A. (2016). *Öğretmenlerin Motivasyonu İle Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Analizi*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Sürekli, D., & Tevrüz, S. (2006). "Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı". S. Tevrüz (Editör).*Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* 3. Baskı . İstanbul: Türk Psikologlar Derneği., 33-42.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 479.
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon* (12. Basım). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.188-231.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (Altıncı Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, 177-205,239-269.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (13. Basım). Ankara: Gazi Kitabevi., 179.

- Şimşek, Y. (2016). "Sınıfta Motivasyon". C. Bayrak (Editör), *Eğitim Psikolojisi*. Birinci Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi,180-212.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı* (Birinci Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık, 131.
- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H., Bıyıkbeyi, T. (2017). "Paternalist Liderlik ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği". *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), 70-87.
- Tekarslan, E., Kılınç, T., & Baysal, H. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 69.
- Tevrüz, S. (2006). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (Üçüncü Baskı). Türk Psikologlar Derneği: Ankara, 33-41.
- Tozkoparan, G. (2008). "Motivasyonda Süreç Kuramları". C. Serinkan (Editör).*Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic.Ltd. Şti., 105-132.
- Tuna , Y., & Kayaoğlu, A. (2013). *Birey ve Davranış* (İkinci Baskı). Ankara: Saray Matbacılık,3-10.
- Urhan , F. (2018). *Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Değişkenlerin Analizi*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yaman, T. (2011). *Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık, 50.
- Yeşil, A. (2016) "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme". *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180.
- Yörük, S., & Kocabaş, İ. (2001). "Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 225-234.
- Zengin, O. (2009) "Günümüz Kamu Yönetiminde Ön Plana Çıkan Yaklaşımlar", B. Övgün (Editör). *Kamu Yönetimi Yapı, İşleyiş, Reform*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Yayını, (598), 2-14 .





Ek-1. Veri Toplama Araçları

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kamu Yönetimi Bilim Dalı'nda Tezli Yüksek Lisans Programı'nda yürütülen “**Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ankara İli Altındağ İlçesi Örneği**” konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı MEB’e bağlı eğitim kurumlarında görevlendirilen yöneticilerin liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyonlarına olan etkisini incelemektir. Verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve araştırma amacı dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. **Tüm sorulara eksiksiz cevap vermenizi rica ediyoruz.**

Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Murat AKÇAKAYA
AHBV Üniversitesi Öğretim Üyesi

Semanur ESER ÇAKIR
AHBV Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER FORMU	
Yaşınız :	Cinsiyetiniz : (1) Kadın () (2) Erkek () <input type="checkbox"/>
Medeni Durumunuz : (1) Evli () (2) Bekar () <input type="checkbox"/>	Hizmet Süreniz : (1) 1-5 Yıl () (2) 6-10 Yıl () (3) 11-15 Yıl () (4) 16-20 Yıl () (5) 21 Yıl ve üzeri ()
Öğrenim Düzeyiniz : (1) Ön Lisans() (2) Lisans() (3) Yüksek Lisans() (4) Doktora()	Bu Okuldaki Hizmet Süreniz : (1) 1-5 yıl () (2) 6-10 yıl () (3) 11-25 yıl () (4) 16-20 Yıl () (5) 21 Yıl ve üzeri ()

İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ						
Her bir ifade “1- <u>Hiç memnun değilim</u> , 2- <u>Memnun değilim</u> , 3- <u>Kararsızım</u> , 4- <u>Memnunum</u> , 5- <u>Çok memnunum</u> ” şeklinde derecelendirilmiştir. Lütfen size en uygun olanı <u>yuvarlak içine alınız.</u> (<u>Hiç memnun değilim</u> ← → <u>Çok memnunum</u>)						
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1	Bu kurumda çalışıyor olmaktan	1	2	3	4	5
2	Tatil ve izin sürelerinden	1	2	3	4	5
3	Görevim nedeniyle toplumda duyduğum saygınlıktan	1	2	3	4	5
4	Okulumdaki fiziksel çalışma ortamından	1	2	3	4	5
5	İş arkadaşlarımla olan uyumumdan	1	2	3	4	5
6	Ek ücret sisteminden	1	2	3	4	5
7	Takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5
8	Kurumumdaki performans değerlendirme sisteminden	1	2	3	4	5
9	Denetim altında tutulma derecemden	1	2	3	4	5
10	Kendi yöntemlerimi kullanma ve karar alma derecemden	1	2	3	4	5
11	Kurumumun bana sağladığı kazançtan	1	2	3	4	5
12	Yöneticiler arasındaki uyumdan	1	2	3	4	5

13	Mesleki eğitim ve gelişme imkânlarından	1	2	3	4	5
14	Çalışma saatlerinden	1	2	3	4	5
15	Yaratıcılığımı kullanabilme derecemden	1	2	3	4	5
16	Ekip çalışmasına verilen önemden	1	2	3	4	5
17	Verilen sorumluluk miktarından	1	2	3	4	5
18	Yapılan sosyal aktivitelerden	1	2	3	4	5

YÖNETİM TARZLARI ÖLÇEĞİ						
Her bir ifade "1- <u>Kesinlikle Katılmıyorum</u> , 2- <u>Katılmıyorum</u> , 3- <u>Kararsızım</u> , 4- <u>Katılıyorum</u> , 5- <u>Kesinlikle Katılıyorum</u> " şeklinde derecelendirilmiştir. Lütfen size en uygun olanı <u>yuvarlak içine alınız.</u> (Kesinlikle Katılmıyorum ← →Kesinlikle Katılıyorum)						
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticimiz çalışanların yaşamlarının her yönüyle ilgilenir	1	2	3	4	5
2	Yöneticimiz iş yerinde bir aile ortamı oluşturur	1	2	3	4	5
3	Yöneticimiz iş ile ilgili konularda çalışanlara danışır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticimiz çalışanlara bir aile büyüğü (baba/anne/abla vb.)gibi davranır.	1	2	3	4	5
5	Yöneticimiz çeşitli konularda çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğütler verir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimiz çalışanlarını yakından tanır. (örneğin kişisel problemleri, aile hayatı gibi...)	1	2	3	4	5
7	Yöneticimiz çalışanların özel günlerine (düğün, cenaze vb.) katılır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticimiz, iş dışındaki konularda (ev kurma, çocuk eğitimi vb.) çalışanlarına yardımcı olabilmek için elinden geleni yapar.	1	2	3	4	5
9	Yöneticimiz çalışanlara danışmadan kararları kendisi verir.	1	2	3	4	5
10	Yöneticimiz çalışanlara emredici şekilde davranır.	1	2	3	4	5
11	Yöneticimizle çalışırken kendimi baskı altında hissederim.	1	2	3	4	5
12	Yöneticimiz çalışanlara sıkı disiplin uygular.	1	2	3	4	5
13	Yöneticimiz görevlerimizi yerine getirmedeğimiz zaman bizi azarlar.	1	2	3	4	5
14	Görevlerimizi yerine getirirken yöneticimizin kurallarına uymak zorundayız aksi takdirde yöneticimiz bizi ciddi şekilde cezalandırır.	1	2	3	4	5
15	Yöneticimiz çalışanların yaptıklarına karışmaz.	1	2	3	4	5
16	Yöneticimiz kurumdaki iş bölümü ile ilgilenmez.	1	2	3	4	5
17	Yöneticimiz kurumun sorunlarından uzak durur.	1	2	3	4	5
18	Yöneticimiz insan haklarına saygılı davranır.	1	2	3	4	5
19	Yöneticimiz çalışanlarına karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5

20	Yöneticimiz kendisi için özeleştiri yapabilir.	1	2	3	4	5
21	Yöneticimiz çalışanlarını iş alanında özgür bırakır.	1	2	3	4	5
22	Yöneticimiz çalışanlarıyla işbirliği yaparak kararlara katılım sağlar.	1	2	3	4	5
23	Yöneticimiz kurumda çalışan herkese eşit davranır.	1	2	3	4	5

Ek-2. Araştırma İzinleri

Evrak Tarih ve Sayısı: 24/01/2019-E.3039



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu

Sayı : 11054618-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 25.12.2018 tarih ve E.16925 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Kamu Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Semanur ESER ÇAKIR, Prof.Dr. Murat AKÇAKAYA'nın danışmanlığında yürüttüğü "*Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ankara İli Altındağ İlçesi Örneği*" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 18.01.2019 tarih ve 02 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş; karara ilişkin imza listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. AYDIN KARAPINAR
Komisyon Başkanı

Araştırma Kod No: 2019-14

Ek:
1- İmza Listesi
2- Onaylı Çalışma

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Devlet Mahallesi 85. Cadde No 8 06570 Çankaya /
Ankara
Tel:+90 (312) 231 73 60

Bilgi için :Saliha Gemalmaz
Genel Evrak Sorumlusu

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.3639083
Konu : Araştırma İzni

19.02.2019

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİNE
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2017/25 nolu Genelgesi.
b) 07/02/2019 Tarihli ve E.1080 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Semanur ESER ÇAKIR'ın "**Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Altındağ İlçesi)**" konulu tez çalışması kapsamında uygulama talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve uygulamanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Görüşme formunun (4 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde bir örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesini rica ederim.

Turan AKPINAR
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.

20.02.2019

Mahmut ÖZDEMİR

Adres: Alparslan Türkeş cad. Emniyet Mah.4/A
Yenimahalle/ANKARA
Elektronik Ağ: ankara.meb.gov.tr
e-posta: istatistik06@meb.gov.tr

Bilgi için: Ayşe ARDA
Tel: 0 (312) 212 36 00
Faks: 0 (312) 221 02 16

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 405b-1ecf-3508-be87-ed9d kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ESER ÇAKIR, Semanur
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti
Doğum tarihi ve yeri : 1984 Ankara
Medeni hali : Evli
Telefon : 05059377797
e-mail : sesercakir@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek Lisans	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi/ Kamu Yönetimi	Devam ediyor
Lisans	Anadolu Üniversitesi /Sosyoloji	Devam ediyor
Lisans	Ondokuz Mayıs Üniversitesi/Matematik Öğretmenliği	2006
Lise	Kalecik Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi	2002

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2006 -2009	Ankara-Çubuk Cumhuriyet İlköğretim Okulu	Matematik Öğretmeni
2009-2010	Ankara- Nallıhan Sakarya İlköğretim Okulu	Matematik Öğretmeni
2010-2013	Ankara – Öğretmen Abdullah İlköğretim Okulu	Matematik Öğretmeni
2013-	Ankara –Altındağ Hacıbayram Ortaokulu	Matematik Öğretmeni

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Seyahat etmek, fotoğraf çekmek ve kitap okumak .



