

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**LİDERLİK SİTİLİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE
ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ebru FİDAN

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Zeynep HATİPOĞLU

EKİM – 2019

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK SİTİLİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE
ETKİSİ

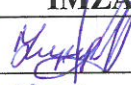

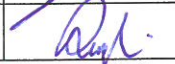
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ebru FİDAN

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 01.10.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Zeynep HATİPOĞLU	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Gülbahar AKDUMAN	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN	Basarılı	

BEYAN

Bu tez yazılırken, bilimsel etik kurallarına uyduğumu, başkalarının çalışmalarından yararlandığımda bilimsel normlara uygun bir şekilde atıfta bulunduğumu, çalışmada kullanılan verilerde hiçbir şekilde değişiklik yapmadığımı, tezin hiçbir kısmını bu üniversitede ya da başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Ebru FİDAN

01.10.2019



ÖNSÖZ

Çıktığım bu güzel ve anlamlı yolda beni hep destekleyen, yüreklendiren, kendime olan inancımı arttıran, hep güzel sözleriyle motive eden annem Sevim FİDAN en büyük destekçime minnetlerim ve şükranlarımla. Sevgili Esra Fidan Dervişoğlu bu yolda ki bir diğer gizli kahramanım, destekçim sana da sonsuz teşekkürler. Ailem, arkadaşlarım her zaman yanımda olmanız, bana büyük değerler kattı ilerlememde ki en büyük pay sizlerindir. Değerli çalışma arkadaşlarım ve yöneticilerim anketlerimin doldurulması ve izin konusunda ki anlayışınız için sizlere de çok teşekkürler. Tezimin hazırlanma sürecinin tüm aşamasında, çalışmamı takip eden, fikirlerini ve desteklerini esirgemeyen danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Zeynep HATİPOĞLU'na, emekleri için teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Ebru FİDAN

01.10.2019

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL DİZİNİ	vi
KISALTMALAR	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: LİDERLİK	3
1.1. Lider ve Liderlik Kavramı	4
1.2. Liderliğin Güç Kaynakları	6
1.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	7
1.4. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar	9
1.4.1. Özellikler Yaklaşımı.....	11
1.4.2. Davranışsal Yaklaşım.....	11
1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	15
1.4.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	17
1.5. Liderlik Stilleri.....	18
1.5.1. Dönüşümcü Liderlik.....	19
1.5.2. Etkileşimci Liderlik	20
1.5.3. Karizmatik Liderlik	21
1.5.4. Vizyoner Liderlik	22
1.5.5. Demokratik Liderlik	22
1.5.6. Hizmetkâr Liderlik	23
1.5.7. Koç Stili Liderlik.....	24
1.5.8. Stratejik Liderlik.....	24

1.5.9.	Sürdürücü -Transaksiyonel Liderlik.....	25
BÖLÜM 2: ÇALIŞAN MOTİVASYONU.....		27
2.1	Motivasyon Tanımı.....	27
2.2	Motivasyonun Önemi	27
2.2.1	Çalışanlar İçin Önemi.....	28
2.2.2	Yönetici İçin Önemi	29
2.2.3	Örgüt İçin Önemi.....	30
2.3	Çalışanların Motivasyonunu Artırmak Amacıyla Uygulanan Teknikler.....	30
2.3.1	Primli Ücret ve İkrariyeler.....	31
2.3.2	Cezalandırma ve Ödüllendirme.....	32
2.3.3	Rekabet ve Yarışma.....	34
2.3.4	Ayrıcalıklar Tanıma.....	35
2.4	Motivasyon Türleri	35
2.4.1	Fizyolojik Motivasyon.....	36
2.4.2	Sosyal Motivasyon	36
2.4.3	Psikolojik Motivasyon.....	37
2.5	Motivasyon Teorileri	38
2.5.1	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	38
2.5.2	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	39
2.5.3	David MC Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	40
2.5.4	Clayton Alderfer'in ERG Teorisi	40
2.5.5	Vroom'un Beklenti Teorisi.....	42
2.5.6	Davranış Şartlandırma Teorisi.....	42
2.5.7	Eşitlik Teorisi	44
BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI		46

3.1	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı	46
3.2	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	49
3.2.1	Yardımsverlik (Altruism, Diğerkâmlık, Diğelerini Düşünme)	50
3.2.2	Vicdanlılık (Conscientiousness).....	50
3.2.3	Sportmenlik (Sportmanship)	51
3.2.4	Nezaket (Courtesy).....	51
3.2.5	Örgütsel Erdem (Örgütsel Katılım, Civic Virtue)	51
3.3	Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler.....	52
3.3.1	Bireyin Ruhsal Durumu.....	52
3.3.2	Kişilik Özellikleri	53
3.3.3	İşe Karşı Tutumlar ve İş Doyumu	53
3.3.4	Örgütsel Adalet.....	54
3.3.5	İhtiyaçlar.....	54
3.3.6	Liderin Özellikleri	54
3.3.7	Kıdem ve Hiyerarşik Düzey	55
3.3.8	Örgütsel Vizyon.....	55
3.3.9	Örgütün Özellikleri.....	55
3.3.10	Kişi Örgüt Bütünleşmesi	56

BÖLÜM 4: LİDERLİK STİLİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ve ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ

4.1	Araştırmanın Amacı.....	57
4.2	Araştırmanın Kapsamı	57
4.3	Sınırlılıklar	57
4.4	Çalışmanın Hipotezleri	58
4.5	İstatistiksel Yöntem	60

4.6	Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	60
4.7	Bulgular ve Yorum	62
4.7.1	Demografik Özellikler.....	62
4.7.2	Kullanılan Ölçeklere Verilen Cevapların Ortalama ve Medyan Değerleri	65
4.7.3	Demografik özellikler ile ölçekler arasındaki ilişkiler	74
	SONUÇ ve DEğERLENDİRME	81
	KAYNAKÇA.....	87
	EKLER	99
	ÖZGEÇMİŞ	103

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	9
Tablo 2: Likert Sistem 4 Modeli.....	15
Tablo 3: Diğer Liderlik Stilleri ve Özellikleri	19
Tablo 4: Güvenilirlik Testi	61
Tablo 5: Liderlik Stili ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Ortalamaları	65
Tablo 6: Çalışan Motivasyonu ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Ortalamaları.....	70
Tablo 7: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları.....	72
Tablo 8: Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması	74
Tablo 9: Medeni Duruma Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması	75
Tablo 10: Doğum Tarihine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	76
Tablo 11: Ölçek Puanları ile Çocuk Sayısı, Çalışma Süresi ve Eğitim Seviyesi Arasındaki Korelasyon.....	77
Tablo 12: Çalışan Motivasyonu ile Liderlik Stili Ölçekleri Arasındaki Korelasyon	78
Tablo 13: Çalışan Motivasyonu ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Korelasyon.....	78
Tablo 14: Örgütsel Vatandaşlık ile Liderlik Stili Arasındaki Korelasyon	79
Tablo 15: Özet Bulgular Tablosu	80

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi piramidi.....	38
Şekil 2: Cinsiyet Dağılımı.....	62
Şekil 3: Medeni Durum.....	62
Şekil 4: Çocuk Sayısı Oranları.....	63
Şekil 5: Çalışma Sürelerinin Oranları	63
Şekil 6: Eğitim Seviyesi Dağılımı.....	64
Şekil 7: Doğum Yılı Oranları.....	64
Şekil 8: Liderlik Stili Sorularına Verilen Cevapların Oranları-1	68
Şekil 9: Liderlik Stili Sorularına Verilen Cevapların Oranları-2.....	68
Şekil 10: Liderlik Stili Sorularına Verilen Cevapların Oranları-3	69
Şekil 11: Liderlik Stili Sorularına Verilen Cevapların Oranları-4.....	69
Şekil 12: Çalışan Motivasyonu Sorularına Verilen Cevapların Oranları.....	70
Şekil 13: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Verilen Cevapların Oranları-1	73
Şekil 14: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Verilen Cevapların Oranları-2.....	73

KISALTMALAR

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
ÇM	:	Çalışan Motivasyonu
ERG	:	Existence, Relatedness, Growth
LS	:	Liderlik Stili
Ort	:	Ortalama
ÖVÖ	:	Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği
s.s.	:	Standart Sapma



Tez Başlığı: Liderlik Stilinin Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi	
Tezin Yazarı: Ebru FİDAN	Danışmanı: Dr.Öğr.Üyesi. Zeynep HATIPOĞLU
Kabul Tarihi: 01.10.2019	Sayfa Sayısı: ix (ön kısım)+ 98 (tez)+5 (ek)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: İşletme Yönetimi
<p>Bu çalışmada liderlik stilinin çalışan motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi araştırılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özellikleri ile liderlik stili, çalışan motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye de bakılmıştır. Türkiye’de liderlik stilinin çalışanlar üzerindeki etkisinin araştırılması için İstanbul ilinde yaşayan, özel sektörde çalışan sadece beyaz yaka çalışanlar üzerinde anket yapılmıştır. Veriler yüz yüze anket yöntemiyle toplam 400 kişiden alınmıştır.</p> <p>Çalışmada Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Motivasyon ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği kullanılmıştır. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği 3 genel faktör altında 7 faktörden oluşmaktadır. Bunlar Dönüşümcü Liderlik (karizmatik/ilham verici, entelektüel uyarım, bireysel destek), Sürdürümcü Liderlik (ödüle bağlı, istisnalarla yönetim [aktif], istisnalarla yönetim [pasif]) ve Serbestlik Tanıyan Liderlik alt ölçekleridir. Motivasyon ölçeğinin içsel motivasyon ve dışsal motivasyon alt ölçekleri vardır. Örgütsel vatandaşlık ölçeği 20 madde ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; özgecilik (4 madde), vicdanlılık (4 madde), nezaket (4 madde), sivil erdem (4 madde) ve sportmenlik (4 madde)’tir.</p> <p>Analizler SPSS 23.0 programı ile yapılmıştır. Yapılan analizlerde cinsiyet, medeni durum, yaş ve çocuk sayısı ile Liderlik Stili, Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Toplam çalışma süresi ile Liderlik Stili ve Çalışan Motivasyonu arasında aynı yönde ilişki bulunmuştur. Eğitim seviyesi ile Çalışan Motivasyonu arasında da aynı yönde ilişki bulunmuştur. Liderlik Stili, Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği arasında da aynı yönlü ilişki olduğu görülmüştür.</p> <p>Liderlik stili, çalışan motivasyonu ve örgütsel vatandaşlığı olumlu etkilemektedir. Ayrıca liderlik stili işyerlerindeki çalışanların toplamda çalıştıkları süreyi etkilemektedir. Eğitim seviyesinin artması çalışan motivasyonunu da artırmaktadır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Liderlik Stili, Motivasyon, Örgütsel Vatandaşlık	

Title of the Thesis: The Effect Of Leadership Style On Employee Motivation and Organizational Citizenship Behavior	
Author: Ebru FİDAN	Supervisor: Assist. Prof. Dr. Zeynep HATİPOĞLU
Date: 01.10.2019	Nu.ofpages: ix (prenext)+ 98 (thesis)+5 (Appendix)
Department: Business Administration Subfield: Business Administration	
<p>In this study, the effect of leadership style on employee motivation and organizational citizenship behavior was investigated. In addition, the relationship between participants' demographic characteristics and leadership style, employee motivation, and organizational citizenship behavior was also examined. Living in Turkey at the Istanbul province to investigate the impact of leadership style on employees, the survey was conducted only on white-collar employees working in the private sector. Data were collected from 400 people by face to face questionnaire.</p> <p>In this study, Multi-Factor Leadership Scale, Motivation Scale and Organizational Citizenship Scale were used. The Multi-Factor Leadership Scale consists of 7 factors under 3 general factors. These are Transformational Leadership (charismatic / inspirational, intellectual stimulation, individual support), Sustainable Leadership (reward-based, exempted management [active], exempted management [passive]) and Freedom-Recognizing Leadership subscales. The motivation scale has intrinsic motivation and extrinsic motivation subscales. The organizational citizenship scale consists of 20 items and 5 dimensions. These; altruism (4 items), conscience (4 items), courtesy (4 items), civil virtue (4 items) and sportsmanship (4 items).</p> <p>The analyzes were performed with SPSS 23.0 program. No significant relationship was found between gender, marital status, age and number of children and Leadership Style, Employee Motivation and Organizational Citizenship Scale. There was a similar relationship between total working time and Leadership Style and Employee Motivation. The relationship between education level and employee motivation was also found to be in the same direction. There was a similar relationship between Leadership Style, Employee Motivation and Organizational Citizenship Scale.</p> <p>Leadership style positively affects employee motivation and organizational citizenship. In addition, leadership style affects the total working time of the employees in the workplaces. Increasing the level of education also increases employee motivation.</p>	
Keywords: Leadership Style, Motivation, Organizational Citizenship	

GİRİŞ

Globalleşen dünya düzeninde yerinde kalmak aynı şeyleri yaparak aynı faydayı sağlamak mümkün değildir. Hep daha iyisi olmalı, kendinle bile yarışır hale gelerek daha fazla nasıl ilerleyebilirim diye düşünmemiz gerekmektedir. Aksi durumda başarıyı sağlamaz iş hayatın yok olmaya mahkûm oluruz. Bu durum insan faktörünün girdiği her ortamda ne kadar geçerli ise örgütler, işletmeler, çalışanlar yöneticiler için geçerlidir. Değişime her zaman ayak uydurmalı dönemin şartlarına yaşamayı sürdürmenin yolları arayışında olmalıyız.

Her çalışma ortamında grupları derleyen, toparlayan, onlara yol gösteren daha iyi nasıl oluruz sorusunu arayan özellikle kişi mutlaka vardır. İşte bu kişiler liderlerdir ya da yönetici olma hakkını kendi çabası ile alan kişilerdir. Liderlik doğuştan gelen bir durumdur. Yöneticilik ise kendi özelliklerini fark edip çalışılmış, başarılı bir yerlere gelmeyi hak edilmiş bir kavram olarak açıklayabiliriz.

Örgütlerin bu karmaşık dünya düzeninde varlıklarını sürdürebilmeleri için iyi bir yönetime, motive olmuş çalışan topluluğuna ihtiyacı vardır.

Motivasyon kavramın kelime manası, kişilerin hedeflerini gerçekleştirmek adına kendi arzuları, düşünceleri ve isteklerini davranışa yönelttiği durumdur. Kişiden kişiye göre değişebilen motivasyon sebepleri bulunduğu gibi, benzer durumlarda farklı kişiler arasında çeşitli sonuçlar veren motivasyonun seviyeleri de vardır.

Günümüz çalışanları için motivasyon, önemli bir faktördür. İnsanın aslında ne kadar değerli olduğunun fark edildiği, rekabetin günden güne arttığı iş dünyasında motivasyon kavramı önemini giderek artırmaktadır. İşletmeler artık insan kaynağına, özellikle insan kavramına daha çok önem vermekteler. Bu sayede çalışanların daha verimli ve daha mutlu olması için çalışmalar yapılmaktadır. Rekabet koşullarının artması, teknolojide yaşanan gelişmeler ve güçlenen iletişim ağı gibi etkenler iş sonuçlarının daha başarılı olmasını zorunlu kılmıştır. Çalışanların başarılı olması şirketlerin de başarılı olması demektir. Kişinin verimli çalışması şirketinin yükselmesinde önemli katkıya sahip olduğu gibi aynı zamanda kendisinin yükselmesinde de büyük rol oynar. Çalışanlara verimli çalışma ortamlarının sunulması çeşitli motivasyon yöntemleri uygulanarak sağlanabilir. Günümüzde iş yerlerinin çoğunda verimliliğin ve performansın artırılması, bağlılığın en

üst seviyede tutulabilmesi, şirket başarısının ve karının maksimuma çıkarılabilmesi için çeşitli motivasyon yöntemleri uygulanmaktadır.

Kısacası; örgütte başarılı bir lider ya da yöneticinin varlığı, motive olmuş mutlu çalışanların olmasını sağladığı gibi örgütün başarısının en önemli kılan şeydir.

Bu çalışmada, günümüz iş dünyasının başarısı için en önemli faktörlerden biri olan çalışan motivasyonu kavramı ile beraber liderlik stili ve örgütsel vatandaşlık davranışı da ele alınmıştır. Liderlik stilinin çalışan motivasyonun (mutluluğu) üzerinde ki etkilerini ve örgütsel vatandaşlıkla birlikte ele alınıp, etkisi detaylı şekilde incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde liderlik stilini, ikinci bölümünde çalışan motivasyonu (mutluluğu) ve üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları ve kuramları ile detaylı incelenmiştir. Bulgular bölümünde ise çalışmaya katılanların demografik özelliklerine göre liderlik stili, çalışan motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışları incelenmiş, son olarak da sonuç ve öneriler belirtilmiştir.

BÖLÜM 1: LİDERLİK

Liderlik kelimesin kökü Latin 'lira' dan gelir. Lira kelimesinin manası ise, saban izi demektir. Bu mecazi anlatımdan da çıkarılacağı gibi liderlik, öğrenmenin ya da örgütleme eylemlerinin kendi kendine bu şartları oluşturan kişiyi, tanımlamaktadır (Tunçer, 2011: 60)

Türk Dil Kurumu 'lider' kelimesinin Fransızcadan 'Leader' kelimesinden geldiğini belirtmektedir. Kelimenin manasını ise şu tanımlarla aktarır; "Şef, önder, Herhangi bir kuruluşun veya partinin üst kademelerinde görev alan kişi. Yarışmadan en başta yer alan yarışmacı,takım" (tdk.gov.tr, 16.10.2018).

Lider;" Örgütün devamlılığını sağlama, işlerin yapılış şekilleriyle, bu işleri yaparken nelerin değerli olduğunu belirleyen, vizyoner bakış açısı ile olayları değerlendirip örgütü bu bakış açısıyla yöneten ve kendi bakış açısını örgütünde benimsemesini sağlayan sorumlu" olarak kısaca tanımlaya biliriz. Liderlik ile ilgili tanımlamalar ise genelde liderliğin etki alanı ve görevine yöneliktir. Yapılan araştırma sonucunda liderliği grup aşaması, davranışla, karakteristik özellikler ile değerlendirerek belirlenen hedefe ulaşmak için araç şeklinde tanımlar (Gürdoğan, 2018: 15-33).

Birçok kapsamlı liderlik çalışması tanımları yapılmıştır. Yapılan her çalışmada ve her alan da ayrı ayrı liderlik tanımları mevcuttur. Çalışmaların sonu gösteriyor ki "liderlik kavramını tanımlamaya çalışan insan sayısı kadar da liderlik tanımlaması vardır." sonucuna ulaşmıştır.'

Diğer bir tanımda da liderin bireysel özelliklerine şu şekilde değinilmiştir; Bir grubun ya da iki, çok sayı da kişinin toplanarak ortak bir amacı gerçekleştirmek için, ortak bir payda da buluşarak zamanlarını, maddi ve manevi kaynaklarını. Uğraşlarını bir araya getirerek uyumlum bir örgüt kurarlar. Örgütün faaliyetlerini sürdürür hala gelebilmesi, örgüt içinde insanların psikolojilerini, duygu karmaşaları farklılıklar elbette ki olacaktır. İşte tüm bu karmaşanın düzenli, hedefe odaklı, başarılı, koordinasyonun doğru sağlanması ilerleye bilmesini sağlayacak grup içinde etkin rol alacak bir fert mutlaka olmalıdır. İşte tüm bu faaliyetleri kordine eden, uyumu, rol dağılımını düzenli şekilde ilerlemesini sağlayan kişi liderlik vasfı taşıyan 'lider' kişi olarak tanımlanır (Aykan, 2004: 213-224).

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Yapılan araştırmalarda lider ve liderlik kavramlarına farklı boyutlarda değinildiği gözlemlenmiştir. Bu tanımlamalardan kısaca bahsedecek olursak şayet; Lider, ‘‘Belirli koşullar, durum ve zaman içerisinde; bir grup da; insanların örgüt içinde ki ortak hedeflere ulaşabilmesi için çabalarını teşvik eden, onlara tecrübe ve birikimlerini aktaran, uygulama türünden izleyenlerin hoşnut kalmasını sağlayan kişi’’ olarak tanımlanır.

Lider olan kişiler insanları tanımalıdır. Örgütler canlıdır insanla var olurlar. Lider, grubun üyesi olmasına rağmen planlama, ikna etme, örgütleme, harekete geçirme, grup üyelerini motive etme gibi yetenekleri diğer gruptaki üyelere göre daha fazla olan kişidir (Gümüş & Sezgin, 2012: 35-62).

Liderlik ile ilgili tanımlamaların genellikle etki alanı ve lider olarak tanımlanan kişinin görevine hitap eder. Yapılan araştırma sonucunda liderliği grup aşaması, davranışla, karakteristik özellikler açısından hedefe ulaşması anlamında bir araç olarak tanımlar. Lider; Bir grup üzerinde belli bir periyotta, durumda ve koşullarda yapılan; örgütlerin hedeflerine ulaşması için insanların çabalarını gönüllü olarak teşvik eden, ortak amaca ulaşmasında destek veren, geçmişte ki tecrübelerini paylaşan, bu liderlik türünden izleyenlerin hoşnut kalmasını sağlayan kişi; liderlik kavramı ise, belirlenen hedeflere ulaşmak için grup aktivitelerini etkileme dönemi manasında tanımlanmaktadır (Gürdoğan, 2018: 15-33).

Tüm örgütlerin ortak sorunu olan, hedeflerini gerçekleştirebilmesi örgüt içinde ortak amaçlara ulaşılabilmesi için iyi bir lidere duyulan ihtiyaçtır. İnsanın amaçladığı bir sorunu çözüme kavuşturabilmesi için bütün yolları deneyerek olağan üstü çaba harcamasına yol gösteren ve yardımcı olan kişidir lider (şenturan, 2007: 37).

Gerçek liderler; örgütün amaçlarına, hedeflerine onu oluşturan takımdaki bireylere bunu aktarabilen; örgütün hedefleri ile bireylerin hedeflerinin uyumlaştırabilen, değişen dünyadaki yenilikleri takip eden ve örgütünü bu anlamda eğitim mevcut standartlara hazırlayan kişidir.

Literatürde belirtilen diğer liderlik tanımlamaları;

- George ve Jones'a göre" Örgüt ya da grup içinde ki herhangi birinin, bu grup yada örgütteki kişileri etkileyerek belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlayan kişi " olarak tanımlar (A. Şahin, Taşpınar, Eryeşil, & Örselli, 2016: 73-96).

- Barlı ya göre "Liderliği tanımlarken, belirli koşullar altında bir kısım grupların ve kişilerin amaçlarını gerçekleştirmesi doğrultusunda da kişinin başkalarının faaliyetlerini yönetmesi ve o faaliyetleri etkilemesidir" ((A. Şahin et al., 2016: 73-96).

- Werner' e göre ise' liderlik, belli bir zaman dilimi ve koşul altında, gruptaki kişilerin hedeflerine ulaşması için çaba sarf etmesini destekleyen, grup ortak hedeflerine ulaşmasını sağlayan, gözlemlerini ve tecrübelerini paylaşan, liderlik tarzındaki uygulamadan memnuniyetini sağlamaya çalışan etkileme sürecidir." (A. Şahin et al., 2016: 73-96).

Liderlik;" Belirli anlarda ve şartlarda altında bir kısım grup içerisinde; insanların amaçlarına ulaşması adına çabalamalarını teşvik eden, onların ortak gözetilmiş hedeflere ulaşmasına da yardım eden, yaşadıklarını, gözlemlerini paylaşan uygulanan liderlik sürecini etkileme anlamında da tanımlamaktadır." Liderlik kavramıyla ilgili ortak yapılan tüm tanımlamalarda ki ortak noktaya bakacak olursak; gönüllülük esasının temel alındığı çalışanların hırslandırılması, onların yüreklendirilmesini, ne yöne gidecekleri konusunda desteklenmesini ve onların yaratıcılığının göz önünde tutulmasını sağlayarak harekete geçirilmesinin sağlanmasıdır. Hedeflenen amaçlara ulaşmak için, örgütün diğer elemanlarını etkileme, güdüleme ve yönlendireme yeteneği olarak da liderliği tanımlayabiliriz (Gürdoğan, 2018: 15-33)

Liderlik mesajını kendi anlatabilme insanlarla bu mesajı paylaşabilme onları ikna edilme, motive ederek harekete geçirme özellikleri vardır. Lider tüm bunları yaparken duygu, düşünce, istek, arzu, özdeşleme ve güven gibi çeşitli faktörlerin bir araya geldiği süreci oluşturmakla ilgilidir. Bir lider başkalarının davranışlarının zenginliğini ve dış dünyayı algılamalarını geliştirebilir (Yöney, 2007: 191).

Bir kısım kaynaktan alınan bilgiler, liderlerin bilgi kısmını kuvvetlendirir fakat 'nasıl' diğer insanları yönlendireceklerini dair yol göstermez. Doğuştan gelen dürtülerle, insanlarla kurulan iletişim diline, kişilere farklı yanları ile örnek olmaya, onlara güven aşılıp ilham kaynağı olma becerilerine sahip olmayı gerektirir (Koçel, 2015: 416-697). Liderliğin aşamasını aşağıdaki şablonda ki gösterebiliriz.

Liderlik=f (Lider, İzleyiciler, Koşullar)

Liderlik kelimesi aslında iki kavramın birleşimini kapsamaktadır. Bunlar; belli bir hedefe varabilmek için öncü olan kişi etkileyen yani lider ve etkilenenden (çalışanlar / astlar / üyeler) oluşmaktadır. Amaç; belirlenen hedeflere ulaşabilmek için örgütler, astları etkileyerek performansı yükseltir.

1.2. Liderliğin Güç Kaynakları

Tüm organizasyonların yapısı incelediğimizde gücün eşit olamayan şekilde dağıtılmadığını gözlemleriz. Güç belli kaynakların kullanımından doğar. Yönetimdekiler bu kaynakları etkin şekilde kullanarak diğer insanların düşüncelerini etkileyebilir. Halbuki otoritenin gücün kurumsallaştırılmış bir çeşidi olduğu kabul edilir. Güç kaynakları literatür de farklı şekillerde sınıflandırılmış olsa da en bileneni, French ve Raven'in uygulamasıdır. Çalışmada kişilerin sahip oldukları özelliklerden aynı zamanda gücü elinde bulunduran ve bulundurmayan ilişkilerden türettikleri beş çeşit sosyal gücü tanımlanır (Büyükyavuz, 2015: 10).

Bu güç kaynaklarını kısaca inceleyecek olursak;

Biçimsel Güç Kaynağı: liderin örgüt içindeki pozisyonundan dolayı astların bu gücü kabullenip bu güçten etkilenmeleridir (Yıldız, 2015: 3-81). Yönetici bilgili tecrübeli olarak biliniyorsa, mutlaka astları bundan kolaylıkla etkileneceklerdir. Örneğin; organizasyonlar da ki kurmay personel bu türe misal olarak verilebilir. Beş uzmanlık gücüne sahip lider, çalışanlar tarafından daha çabuk kabul görür aynı zamanda lider bilgi birikimi ölçülerinde çalışanları etki altına alır (Büyükyavuz, 2015: 10).

Ödüllendirme Gücü: Liderlerin örgüt içinde birçok yaptırım gücü olduğundan (terfi, ücret artışı, vb.) astları etkilemesidir (Yıldız, 2015: 3-81).

Yöneticinin birçok elinde tuttuğu kıymetli, varlıklar vardır. Maaş, artışları, terfiler, izinler gibi görünür olanlarla birlikte, görünür olmayan övgü, takdir gibi görünmez onları da vardır. Bu ödüllendirmelerin işe yarıyor olabilmesi için çalışan tarafından gerçekten isteniyor olması önemlidir. Çeşitli davranış şekillerinin ödülleriyle değiştirilmesi hedefleniyorsa verilen ödüllerin bu davranış şekilleriyle ilişkilendirilmesi önemlidir. Güç kaynağına sahip olmak ve onu kullanmak birbirinden farklı iki durumdur (Aknur, 2010: 8-26).

Cezalandırma Gücü: Liderin çalışanları, uyarı terfi olanaklarını engelleme, uyarı, kınama ve tenzil, rütbe gibi uygulamaları asları (Yıldız, 2015: 3-81). Zorlayıcı olarak neticelendirilecek güç korkuya dayanmaktadır. Üstleri ne derse çalışanlar yapar çünkü yapmazsa bilir ki çeşitli şekillerde cezalandırılma korkusu taşır. Cezalar uygun durumlarda ve yerinde kullanıldığı takdirde etkilidir. Cezalar uygun zamanda uygun şekillerde kullanılmalıdır aksi durumda sert ve tutarsız şekilde yönetilmeleri, çalışanların organize olarak karşılık vermesini, protesto, gösteri faaliyetler uygulamalarını veya istifa etmeye kadar bu durumun ilerlemesine yol açar (Aknur, 2010: 8-26).

Uzmanlık Gücü: Liderin bulunduğu görevden ötürü belli bir birikim, bilgi ve tecrübeye sahip olması oluşan güçtür (Yıldız, 2015: 3-81).

Teknolojinin artmasıyla birlikte iş hayatındaki önemi de gittikçe artmıştır. Bu durum uzmanlık gerektiren güç kaynaklarından biri olmuştur. Bu kişilerin uzmanlık sınırı kendi alanları dahilindedir. Yöneticinin çalıştığı herhangi bir alanla alakalı tecrübesini, bilgisini ortaya koyup bunu çalışanlara yansıtıyorsa, bu yöneticinin çalışanları tarafından daha bilgili ve tecrübeli biri olduğu yansır (Aknur, 2010: 8-26).

Beğeniye Dayanan Güç: Bu güç türünde liderin pozisyonu ya da gücünden ayrı olarak; liderin tamamen kendine ait kişilik özelliklerine asların beğeniyle baktığı gücü kapsamaktadır (Yıldız, 2015: 3-81).

Yukarıda belirtilen beş maddenin özelliklerine bir lider ne kadar sahipse örgütü ve aslarını yüksek düzeyde yönetebilir, aksi durumda örgütü yönetmesi zorlaşır (Yıldız, 2015: 3-81).

1.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Lider ile yöneticilik kavramları ilk söylediğinde akla gelen aynı ya da birbirine benzer olan kavramlar olduğu düşünülse de birbirinden oldukça farklı kavramlardır. Lider kavram olarak geleceğe dönük olsa da kendi belirlemiş olduğu hedefleri gözeterek ilerler. Gücünü içerisinde bulunduğu koşullar ve kişisel özelliklerinden alır. Bir diğer kavram olan yöneticiler ise, gücünü yasal kurullar, yönetmelikler gibi biçimsel kavramlardan alır (Gürdoğan, 2018: 15-33).

İyi liderler olduğu halde yöneticilik vasfı taşımayanlar olduğu gibi, yöneticiliği yapıp lider vasfı taşımayan bireylerde vardır. Bu bağlamda iki kavram birbirinden oldukça farklı aynı yönlerin olduğu kadar ayrıştırıcı birçok farkı da vardır.

Mevcut şartlar altında örgütün en iyi sonuçla hedefe ulaşarak çalışması sağlayan yöneticidir. Liderlik kavramında ise değişen koşullara örgütün uyum sağlaması için gerekebilecek düzenleri yenilikleri yaparak, organizasyonun vizyonuna yenilikçi bir bakış kazandırarak ilerlemesini sağlamaktır. Yöneticiler mevcut şartlar elverdikçe organizasyonun en iyi sonuca ulaşabilmesi için çalışır. Yönetici işlerin doğru yapılmasını sağlar. Liderler ise mevcutta ki işletmedin değişen koşullara uyum sağlama bilmesini için yenilikler, değişimler, dönüşümler yaparak örgüte yeni vizyon kazandırmaktadır (Koçel, 2015: 416-697).

Bu ayrımı biraz daha açarsak; yöneticiler yetkilidir. Liderler kazanılmış yetki sahibidir. Lider sahip olduğu yetkiye, güvene, güce ve etkiye kendi sahip olur. Güveni kendi kazanır. Liderin bir işi yaptırırken emir verme hakkı yoktur ancak yönetici, elinde bulundurduğu yetki gücüyle başkalarına emir verip işleriyle ilgilenmelerini sağlayabilir. Lakin bu durum liderin, insanları yönlendirmeyeceği manasını taşımaz. Tam aksine liderler sahip oldukları kazanılmış yetki gücü, bilgisi yeteneği ve beceresi ile insanları peşinden sürüklemeye başarısını gösterir ve bunun için emir vermesine gerek kalmaz (Mücevher & Erdem, 2019: 69).

Liderlikle ilgili yapılan tüm çalışmalarda başarıyı sağlamak için çalışanları motive edip onları iyi yönetmek; yönetimdeki dürüstlüğü, şeffaflığı, güveni ve çalışanlara saygıyı sağlar. Liderlik ve yöneticiliği birbirinden ayıran öğeleri sıralarsak;

1.Otorite

2.Güç

3.Etkileme

Otorite ve etkilemenin iyi bir yönlendirme ile bir kurumda etkili kullanılabilmesi kişiyi yönetici ya da lider yapar. Yöneticiler yaptırım uygularken otorite ve yetkiyi kullanılır iken, lider etkilemeyi tercih eder, kişilerin motivasyonunu artırıcı teknikler kullanır. Her iki yöneme bakıldığında liderin seçtiği yol daha zordur.

Fakat daha kalıcı ve sürekliliği olan bir yoldur. Lider otoritesi olmadan bir çalışanı etkileyebilir veya tersi bir yönetici otoritesi olduğu halde çalışmanı etkileme konusunda başarı gösteremeyebilir (Erdem & Dikici, 2009: 202).

Yöneticilik ve liderlikle ilgili incelemelerine bakacak olursak;

- Yöneticilik de liderlikte de insanların belli amaçlara yönelmesiyle ilgilidir.
- İnsanı etkisi altına alan bir güç kullanmaktadır her iki kavramda.
- İnsanları etkisi altına alırken liderler ve yöneticiler farklı yöntemler kullanırlar.
- Her ikisinde de işçilerin lideri veya yöneticisi ile arasında ki ilişki şekli dolaylı olmayacak şekildedir.
- Her örgütün hem yöneticiye hem de lidere ihtiyacı vardır (Koçel, 2015: 416-697).

Tablo 1
Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

LİDER	YÖNETİCİ
Değişimle ilgilenir	Mevcut yapıdaki durumu korumaya çalışır
Lider kişileri yönlendirir.	Yöneten kişidir.
Konuşacağı konuları kendi yazar.	Konuşacağı konuları kendi okur.
Otoriter olmasından sebep morallidir.	Yönetim şekli bürokratik otoritedir.
Mücadeleci ruhunu izleyene aşılır.	Yönetenler, toplumdaki mutluluğu korur.
Lider kişiler, vizyon sahibidir.	Yönetici liste ve bütçe sahibi kişilerdir.
Belirlenen hedefe dayalı gücü vardır	Yönetenin gücü ödül ve cezaya dayanır.
Lider teşvik edicidir.	Yönetici kişi denetler.
Lider etrafındakilere ilham verir.	Yönetici kişi düzenler.
Lider etrafındakileri hep aydınlatır	Yönetici eşgüdümlüdür.

Kaynak: (Adnan & Ulukök, 2018: 6 ; Erdoğan, 1991: 332)

Bireyler bir faaliyete başlamadan önce ‘bu durumu tek başına yapması durumunda hedefime ulaşır mıyım ulaşamaz mıyım?’ sorusuna makul ve mantık çerçevesinde bir cevap aramaya başlar. Eğer bu soruya vereceği cevabı;’ ben yalnız başıma bu işi yapamam’’ olur ise, bir grup ya da bireysel olarak o planlan işi yapma ihtiyacı durumu ortaya çıkar ki bu ortamda grubu yönetecek onları motive edecek bir lidere olan ihtiyaç kendini gösterir. Lider olan kişilerin insanı tanıma gerekmektedir. Çünkü örgütsel canlı varlıklardır. İnsanların tutum ve davranışları karar mekanizmaları örgütlerin, örgüt içinde ki grupların yönünü ve tavrını belirler (Gümüş & Sezgin, 2012: 35-62).

1.4. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar

Toplumun dinamiklerin sürekli yenilenip gelişmesiyle birlikte kurumsal alandaki değişimleri tetiklemiştir. Bu durumlar liderlik alanında farklı yaklaşımların ortaya

çıkmasını sağlamıştır. Globalleşen dünya düzeninde liderlik teorileri ve liderlik tiplerini çeşitli şekillerde sınıflandırabiliriz (Koçel, 2015: 416-697).

21. yüzyılda liderlerin yeni stile büründüğünü dile getirmiştir, Conger (1993). ‘‘Bu dönemde liderlerin gelişimini ‘bukalemun liderler’ tarzın olmalı görüşünü savunmuştur. Bundan dolayıdır ki hızla değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlayacak liderlerin olması gerekliliği’’ belirtilmiştir.

Liderlikle ilgili teoriler aslında üç durumdan söz edilebilir;

a) Ampirik liderlik, tanımlana bilir durumu.

b) Liderlik kavramının örgütün etkinliğini etkileyen önemli kavram olduğu durumu

c) Yapılan araştırma ve teorilerde liderlik rollerinin aydınlatılması konusuna duyulan ihtiyaç.

Bu maddeler kapsamında birçok çalışma süre gelmiştir. Genel olarak tüm liderlik stillerinin temelinde yatan durum örgütsel yönetimde reform sağlama, tüm çalışanları uyumlu bir duruma getirme, liderlik aynı zamanda çalışanlarla yönetim birimin birlikte çalışma ortamı sağlama amacı güdülmüştür. Liderlikle ilgili yaklaşımlarında liderle, yeni düşünceleri örgüte yansıtarak, özel hedefler gözeterek, çalışanları yeni düşüncelere teşvik ederek örgütlerde ki kişisel anlamda ki durumun ne derecede önemli olduğunu belirtir (Gürdoğan, 2018: 15-33).

Liderlik yaklaşımları bir takım oluşan toplumsal olayların etkisi ve tarihsel gelişimler kapsamında bölümlere ayrılarak incelenmektedir.

Liderlik teorileri kronolojik sırasıyla şu şekilde ele alınabilir:

- Özellikler Yaklaşımı (1950'lere kadar ki kısım)
- Davranış Yaklaşımı (1950-1970 arası)
- Durumsallık Yaklaşımı (1970-1980 arası)
- Modern Liderlik Yaklaşımları (1980'lerden günümüze kadar olan kısım) (Gökalp, 2019: 5-8)

Tüm kaynaklarda bu konu farklı kapsamlarda ele alınsa da bu çalışmada ana teoriler ele alınıp açıklanmaya çalışılmıştır.

1.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı kapsamında yapılan araştırmaların lider davranışını tasvir etmede sınırlı ve yetersiz kaldığı gözlemlenmiştir. Liderlerde bulunması gereken sübjektif ve objektif ölçümlerin zor olacağı düşünülmüştür. Bu değerlerin ölçümünün de bir standartlardan bahsedilmesi pek de mümkün görünmeyeceği için liderlik konusunda başka boyutlarda araştırmalar gündeme gelmiştir (Gürdoğan, 2018: 15-33).

Stephen P. Robbins özellikler yaklaşımının neden liderliği açıklamada kendini kanıtlayamadığı konusunda dört nedene bağlıyor. Lideri takip edenlerin ihtiyaçlarını göz ardı etmiştir, özelliklerin birbirine kıyasla ne derece önemli olduğu konusunda netlik sağlayamamıştır, sebebi sonuçtan ayırmamaktadır (örneğin liderler özgüvenli midir yoksa başarı mı liderde özgüven oluşturmaktadır?) ve son olarak durumsal etkenleri göz ardı etmektedir (Robbins, 1998: 348).

Liderliği kapsayan konuları incelerken ilk geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımı olmuştur. Bu teoride ‘liderlik’ değişkeni incelenmiştir. Bir grup içerisinde bir çok insandan sadece bir kişinin o grubu yönetecek lider olarak gösterilmesi, o kişinin şahsına özel kişisel özelliklerindedir. Liderlerin içinde var olan tüm özellikler bu sürecin etkinliğini belirlemesi konusunda oldukça önemli faktörlerden biridir.

Liderler gücü kazanılmış yetisi, bilgisi ve başarısıyla farklıdır. Liderler profesyonel strateji uzmanları gibidirler (Porter, 2015: 342).

Bu teoride lider fiziki ve karakteristik özellikleri bakımında izleyicilerden farklıdır. Bu teorem kapsamında liderlerin izleyicilerden hangi durumlarda farklı olduğunu bulmak için birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar kapsamında ortaya çıkan sonuçlarda liderde bakılan özelliklerde şunlardır; ırk, cinsiyet, boy, yaş, konuşma yeteneği, karşı tarafı bakışlarıyla etkileme yeteneği, dürüstlük, bilgisi, zekâsı, duygusal olgunluğu, insiyatif alabilme durumu, ilişki kurma yeteneği, işi sonuçlandırma becerisi, kendine güveni, dürüstlüğü, samimiyeti. Bu özelliklere sahip olanlar izleyici değil lider olanlardır (Koçel, 2015: 416-697).

1.4.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu teoride bahsedilen asıl konu, liderleri başarılı kılan unsurlar liderin kendine has özelliklerinden ziyade liderlik yaparken ki duruşu ve davranış stilidir. Liderler çalışanları

ile haberleşirken, yetkin devir olup olmadığı, kontrol şekli ve planlaması ile amaçları belirleme şekilleri gibi davranış şekilleri de bir liderin etkin rolünü öne çıkaran mühim faktörler olarak değerlendirilmiştir. Bundan dolayı bahsi geçen bu teori hem izleyicilere hem de lidere ağırlık vermiştir.

Davranışsal teoremlerin özellik teoremlerine nazaran üç faydası olduğu belirtilir;

1. Davranışları ortaya çıkarmak, biçimsel ve biçimsel olmayan liderlik şekillerini ortaya çıkarırken, özelliklerin araştırılmasına bu aşamada pek ihtiyaç yoktur.
2. Şayet, lideri tanımlamasını yaparken etkin davranış biçimleri çıkarılırsa, eğitim tabanlı liderlik davranışları insanlara kazandırılabilir.
3. Liderin davranışlarında ki tutuma karşın, izleyicilerin davranışları, şekline karşı izleyenlerin davranışları, birbirlerinin davranışsal ilişkilerini yakinen inceleme fırsatı verir (Aknur, 2010: 8-26).

Yapılan davranışsal teori çalışmalarında, iki lider tipinden söz edilmiştir. Bahsi geçen bu lider tiplerinden ilki, birey odaklı lider, diğeri ise görev/amaç odaklı olarak ayrılmıştır. Çalışmalar sonucunda; birey odaklı liderlik tipinin daha başarılı sonuçlar verdiği hipotezini kanıtlamış olsa da literatür de bu ayrımın yapıldığına dair net bir bilgiye ulaşılmamıştır (Onay, 2018: 11-20).

Bu yaklaşım türü, lider davranışlarının analizi yapılırken, grubun işlevini ve yapısını da araştırmaktadır. Buna bağlamda etkili liderler kurumsal hedeflere ve bireysel amaçlara ulaşmak için iki yöntem izler. Bunlar; göreve yönelik lider tavrı sergileyerek daha kaliteli iş yapılmasına yönelmek ve gruptaki kişilere destek sağlayıp bireysel hedeflerine ulaşılmasına yardım etmektir (Gürdoğan, 2018: 15-33).

Davranış Yaklaşımlarının gelişimde birçok çalışma yapılmıştır kısaca bahsedecek olursak bu çalışmalardan;

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranış liderlik teoreminin gelişmesi için yapılmış olan çalışmalardan biri Ohio State liderlik araştırmaları Ohio State Üniversitesi'nde olmuştur.

1945 yılında gerçekleştirilmiştir. Birçok alandan yönetici ile iletişim kurularak yürütülen çalışma sonucunda elde edilen tanımlar faktör analiziyle incelenmiş ve analizin

sonucunda iki temel liderlik davranış faktörüne ulaşılmıştır. Bu faktörler kişiyi dikkate alma ve inisiyatiftir (Koçel, 2015: 416-697).

1940'ların sonlarına doğru başlayan davranışsal teori çalışmalarının en kapsamlısı Ohio State Üniversitesinde çıkmıştır. Bu araştırmalar liderlerin davranışlarında ki bağımsız boyutları derinlemesine incelemiştir (Aknur, 2010: 8-26).

Kişiyi ön planda tutarak inceleme ve yapıyı harekete geçirme derecelerine dört çeşit liderlik kategorisi vardır (Gökalp, 2019: 5-8).

Çalışmada genel olarak; kişiyi dikkate alma, liderlerin kişilerin sevgi saygıya dayalı iletişim kurması, onların düşüncelerini ve isteklerini dikkatle ele alması ve son olarak da kişilerin güvenini kazanmasını ifade eden bir çalışmadır (Onay, 2018: 11-20).

Michigan State Üniversitesi Çalışmaları

1947 yılında R. Likert tarafından gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi araştırmaları Ohio State araştırmaları ile zamanlarda ve birbirine paralel olan araştırmalardır. Çalışmaların ikisinde de birey odaklılık ve iş odaklılık olarak iki faktörde detaylı gözlemler yapılmıştır.

İki çalışma arasında ki en önemli fark; Ohio State araştırmalarının teorik bir çalışma olmasına karşın Michigan Üniversitesi araştırmalarının uygulama üzerine yapılan bir araştırma olmasıdır. Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmalar da üretim miktarları yüksek olan birimler ile düşük olan birimler karşılaştırılarak aralarındaki pozitif fark yaratan faktörlerin tespiti için incelemeler yapılmıştır. Bu incelemeler sayesinde etkin bir liderin diğerinden farkının tanımı yapılarak, analiz edilmesi sağlanmıştır. (Özalp & Kırel, 2010: 312).

Çalışmalar neticesinde de iki tip lider tipi belirlenmiştir. “Bu lider tipleri işe yönelmiş lider ve işçiye yönelmiş liderdir.” Araştırmalar gösteriyor ki iki lider tipinden kıyaslama yapıldığında işçiye yönelmiş liderin daha başarılı olduğu görülmüştür (Onay, 2018: 11-20).

Blake ve Mouton

Blake ve Mouton (1964) tarafından oluşturulan bir teoridir. Bu teori bir önceki çalışmalarda edinilen bilgilerde göz önüne alınarak geliştirilmiş ve ki boyutlu bir tasarım ortaya koymuştur. Bunlar; bireysel ilişki ve üretime yönelik boyutlardır.

Liderlik, iki değişkenin derecesine bağlıdır; yönetim odaklı ve insan odaklı olmak üzere. Kulüp Yöneticisi, Ekip Yöneticisi, Orta Yol Yöneticisi, Zayıf Yönetici, Otoriter Yönetici (Gökalp, 2019: 5-8).

Blake ve Mouton buldukları bu iki boyutu bir diyagramda ele almış her iki diyagramı dokuz eşit parçaya bölerek, beş ayrı liderlik tipi elde etmiştir.

Beş boyutun neler olduğunu inceleyecek olursak sırasıyla;

Zayıf Liderlik: Bireysel ilişkilere ve üretime düşük seviyede önem veren lideri ifade eder.

Kulüp Liderlik: Üretime düşük seviyede önem vermesi, daha çok bireysel ilişkileri ön planda tutan lideri ifade eder.

Örgütsel Liderlik: Bireysel ilişkiye ve üretime aynı ortalamada ağırlık veren liderler olarak tanımlanır.

Görev Liderliği: Önceliği üretim süreçlerini vermesine karşın bireysel ilişkileri önemsemeyen lider tipi.

Takım Liderliği: Bireysel ilişkileri hem de üretim düzeyini de eşit yüksek oranlarda önemseyen lider tipini tanımlar (Onay, 2018: 11-20).

Mcgregor'un X ve Y Kuramı

İlk defa 1957 yıllarında Douglas McGregor tarafından gündeme getirilen bu inceleme türünde; X ve Y teorileri olmak üzere, liderlerin veya yöneticilerin davranışları incelenmiştir. McGregor'a göre, yönetenlerin davranış şekillerini belirleyen en önde yer alan faktör olduğudur. Bundan dolayı liderlerin ya da yöneticilerin insan davranışları hakkında ki varsayım ve inançları onlar hakkında ki davranışını etkileyeceğidir (Koçel, 2015: 416-697).

Kısaca bu inceme de insanların davranışlarından ve varsayımdan başlayarak X ve Y tipi kişilerin oluşturulmasıdır. Liderler iki tiptir bazıları X benimserken bir diğer kısmı Y teorisini benimser (Gökalp, 2019: 5-8).

Bu inceme sonuçları gösteriyor ki; X teorisini benimsemiş yöneticilerin daha müdahaleci ve otoriter davranışlar sergilerken; Y teorisinin varsayımını benimseyen yöneticilerin ise daha katılımcı demokratik davranışlar sergilediğidir (Koçel, 2015: 416-697).

Likert'in Sistem 4 Modeli

University of Michigan çalışmalarının devamında yer alan bir diğeri de Rensis Likert'in yönetici ve liderlerin davranışlarını incelediği gruplandığı bir diğeri inceleme modeli de 'Liker Sistem 4 tip Modelidir.' Liderlik tablosu sistemi incelendiğinde otokratikten demokrasiğe doğru giden bir skala gözlenmiştir (Onay, 2018: 11-20).

Bu araştırmanın konusu, kısaca aşağıdaki tabloda gruplar ve davranışlarının özetini anlatan inceleme detayı kısaca belirtilebilir.

Tablo 2
Likert Sistem 4 Modeli

<i>Liderlik Değişkeni</i>	Sistem-1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem-2 (Yardımsaver Otokratik)	Sistem-3 (Katılımcı)	Sistem-4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün Konularda tam olarak güvenilir
2. Astların Algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışma konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder
3. Üstün Astlara Olan ilgisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır	Her zaman astların fikrini alır, onları kullanır

Kaynak: (Koçel, 2015: 416-697)

1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık kavramı teorisinde bahsedilen ise; astların ihtiyaçları, mevcut durumu değişikçe liderlik tarzlarının değişmesi gerektiği düşüncesi ortaya konulmuştur (Onay, 2018: 11-20).

Durumsallık teorileri liderliğin oluşturduğu koşulları ön planda tutan teoremdir (Koçel, 2015: 416-697).

Bu bağlamda literatürde ki çalışmalar incelendiğinde durumsallık teorisi kapsamında aşağıdaki yaklaşımlar ön plana çıkarılmıştır;

Etkin Liderlik Kuramı: Bu kuramı belirleyen değişkenler üç başlıkta toplanmıştır.

- Lider-üye ilişkisi
- Görevin yapısal özelliği
- Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi

Yol-Amaç Kuramı: Çalışanların motivasyon tatmini göstereceği dört çeşit liderlik davranışı;

- Başarıya Yönelik
- Yönlendirici
- Katılımcı
- Destekleyici

Olgunluk Modeli Kuramı: Çalışanların olgunluk düzeyine göre görev ve iş görme eğilimlerini ayarlama. Bunlarda dört başlığa ayrılmıştır;

- Düşük isteklilik- etkili liderlik
- Düşük-orta isteklilik – iknacı liderlik
- Orta-yüksek isteklilik – katılımcı liderlik
- Yüksek isteklilik – yetki verici liderlik

Üç boyutlu Liderlik Kuramı: Bu yönetim tarzına kişi ve görev odaklı etkinlik boyutu eklenmiştir.

- Bürokrat
- Geliştirici
- Yürütmeçi
- Babacan-otoriter
- Etkisiz
- Teslimiyetçi
- Misyoner
- Uzlaştırıcı

Otoriter

Önderlik Doğrusu Kuramı: Bu modelde astların performansını artırma hedeflenir. Astın inisiyatifi ve üstün otoritesi baz alınan tek boyutlu modeldir. Lider odaklı liderlikten ast odaklı liderliğe dayanan yedi farklı liderlik tarzını içerir.

Karar Ağacı Modeli: Ortada var olan bir sorundan etkin karar verme yöntemi farklılıklar içerir. Bu teoride de karar ağacı modeli kullanarak beş farklı karar verme yönteminden biri tercih edilir.

Yatay İlişki Kuramı: Bu kuram lider ile astı arasındaki ilişkiyi açıklıklar. Bu kapsamda lider ile astları arasında üç farklı ilişki kurulduğu öne sürülür.

Grup içi ilişkiler

Grup dışı ilişkiler

Grup ortası ilişkiler (Gökalp, 2019: 5-8).

1.4.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Küreselleşen dünyada 1980'li yıllara gelindiğinde her alanda birçok farklılık yaşanmaya başlamıştır. Bu adımların ilerlemesiyle piyasa koşullarının artması rekabetin hızla artmasıyla birlikte değişimin ve yenilenmenin organizasyon için kaçınılmaz bir son halini almıştır. Gelişmelerin sağladığı güzelliklerden birisi de müşterilerin taleplerindeki bilinçlenmenin verimlilik düzeyinde olan ihtiyacı arttırmış olmasıdır. Bu tarz gelişmeler liderlik teorilerinde yeni çalışmaların yapılmasına ve araştırmaların geliştirilmesini tetiklemiştir. Özellikle Bass ve Burns'ün çağdaş liderlik teorileri, liderlik yaklaşımlarının önemli kısmına yön vermiştir (Onay, 2018: 11-20).

Liderlik tipolojisinin hazırlanmasına zemin hazırlayan temel fikirler astların liderden etkilenmesi ve amaca ulaşabilmesine yönelik yöntemler oluşturmuştur. Liderlik araştırma süreçlerin son safhası olan modern liderlik araştırmalarında lider/çalışan ilişkisi önemli hal almıştır. Bu odak liderlik özelliklerinden birkaç kalemi ön plana çıkarmıştır. Bunlar; duygusal, sosyal, iletişim becerileri, motivasyon oluşturma da bağlılık ve bilgi seviyesi ön plana çıkarır (Koç & Öztürk, 2015: 85-102).

Liderlik yaklaşımlardan incelediğimiz çağdaş liderliğin temelinde güven yer almaktadır. Bir kişiye inanmak, ona güven duymak ya da inanmak bu olgunun çıkmasında büyük

etkisi olan ögelerdir. En önemli kavram burada güvendir. Güven duygusunu yaygınlığı, sürekliliği ve gelişme biçimi liderlik faktörünü şekillendirir (Aknur, 2010: 8-26).

1.5. Liderlik Stilleri

Toplumda ve kurumsal alandaki yeni oluşumlar liderlikle alakalı farklı yaklaşım tarzlarının ortaya çıkmasına ve gelişmesini sağlamıştır. Özellikler yaklaşımı ardından davranışsal yaklaşımda ki eksiklerin eleştirilmesiyle durumsal yaklaşımda nispeten bu durum biraz daha giderilmiştir. Ancak günümüze doğru gelindikçe bu arayışlar yeni araştırmalara bırakmıştır. Siyaset bilimci Burns (1978) bu araştırma sonuçlarında yeni kavramlar ortaya atarak etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramlarını gündeme getirmiştir. Ardından Bass (1985) bu kavramları geliştirip incelemelere yeni boyutlar kazandırmıştır (Yıldız, 2015: 3-81).

Bu yaklaşımlarda aslında liderliğin, kişilik özelliklerinden ziyade, bireyin karakteristik özellikleri ile başarıya bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlarda incelenen liderlik çeşitlerinin ortak özellikleri aslında, buldukları ortama pozitif bakış açısıyla yaklaşarak olumlu durum yaratarak, astlarında bireysel hedeflerinden ziyade grup çalışmasına önem vermesini sağlar (Gürdoğan, 2018: 15-33).

Bu bölümde ki çalışmamızda liderlik stilleri incelenecektir.

Tablo 3
Diğer Liderlik Stilleri ve Özellikleri

LİDERLİK STİLLERİ	ÖZELLİĞİ
Otoriter Liderlik	Lider bir çok yetkinin sahibidir. Cezalar vardır. Çalışanların karar alma birimlerine katılmaları durumu söz konusu değildir. Liderin verdiği tüm emirlere çalışanlar uymak zorundadır.
Bürokratik Liderlik	Kurallara göre davranılır. Tüm olum ya da olumsuz davranışlar prosedürler çerçevesinde olmalıdır. Lider örgüt için de polis memuru gibidir.
Tam Serbesti Tamıyan Liderlik	Lider çalışanlara müdahale etmez. Çalışanlara kararlar kendileri verirler ve bu kararlar doğrultusunda hareket ederler. Liderin üretkenlik seviyesi oldukça düşüktür.
Hizmetkâr Liderlik	Lider için önemli olan herhangi bir durumu başlatmaktır. O durumu başlattıktan sonra ki görevi ise sonraki süreçlerin devamını getirecek kişilere yardımcı olmasıdır. Başarılı olması için çalışanların ihtiyaçlarını özenle ve titizlikle belirleyip temin etmesidir.
Otantik Liderlik	Lider resmi olarak “lider” sıfatına sahip değildir. Ancak sahip olduğu özellikler nedeniyle diğer bireyleri yönlendirebilmektedir.
Üretken Liderlik	Lider kişileri etkileyebilmektedir. Yeniliğe önem verilir.
Düzeltilici Liderlik	Üyelerinin birlikte çalışmalarını sağlar. Burada ki önemli husus liderin hataları düzenlemesi ve düzeltmesidir. Otorite kurmaktan ziyade lider ile çalışanların beraber faaliyetlere katılmasına önem verilir.
Değişim Liderliği	Onun için önemli olan değişimdir. Basit konular da pek durulmaz. Yapılacak işlemler hakkında uzunca düşünülür ve değişimler bu uzun çalışmalar neticesinde ortaya çıkar.
Çok-Kültürlü Liderlik	Hem bireysel hem de grupsal verimliliği destekler. Gruplar ve bireyler arasında ki değişime destek sağlar, aralarındaki farkları kaldırır. İki taraf birbirlerini daha iyi anlar ve saygı duyar

Kaynak: (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 73-84)

1.5.1. Dönüşümcü Liderlik

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlikle ilgili oluşmuş literatürde yer alan klasik ve geleneksel liderlik davranışlarıyla birlikte McGreggor, J.m Burns ve B.M.Bass birlikte yaptıkları birçok araştırmada yeni ayrımların oluşması gerektiği görüşüne varmışlardır. Bu ayrımın ilk parçası olarak da dönüşümsel liderlik kavramını oluşturmuştur. Bu liderlik türünde genel olarak yeniliğe, değişime ve reformlara açıktır. Dönüşümcü liderler insan arzu, hedef ve isteklerini daha ön planda tutmuşlardır (Yıldız, 2015: 3-81).

Dönüşümcü liderlik tam anlamıyla, 1980’li yıllarda ortaya çıkmış liderlik stili türlerindedir. Dönüşümcü liderlikte, en önemli fark liderlerin deneyim ve görüşlerini açık olarak ifade ettikleri ve izleyicilerini organizasyonlar da ve uygulamalarda ‘zihinsel uyarma’ ile yönetmeye çalıştıkları gözlenmiştir. Bu liderlik stilinde, izleyenlerin etkin şekilde toplu karar vermeleri ve faaliyetlerine dikkat çekmektedir. Bu tarzı benimsemiş liderler, yüksek enerjileri ile izleyicilere verdiği mesajda uyum sağlanmasına destekleyip,

örgütsel öğrenme ve değişim süreçlerinde ki bakış açısını oluşturur. Bu liderler, bireylerin standartların ve beklenin ötesinde gelişmesini ve uyum sağlamasına teşvik eder. Kişilerin yaptıkları çalışmalarda olumlu geri dönüşler yaparak onları yüreklendirerek çalışmalarının başarılı olduğu konusunda telkinlerde bulunur (Gürdoğan, 2018: 15-33).

Dönüşümcü liderlik, örgütlerin hedefleri doğrultusunda tüm çalışanların kendi ihtiyaç ve beklentilerinin desteklenmesini ve çalışanların motivasyonlarını kapsayan bir süreçtir. Bununla birlikte dönüştürücü lider, izleyicilerin kendi çıkarlarından ziyade grubun, tüm takımın hatta tüm toplumun çıkarlarını göz önünde tutarak, artırmak için onlara destek sağlar ve yardım eder. Dönüşümcü liderlik kavramın önemli sonuçlarından biri de, liderlerin, örgüt içinde ki tüm çalışanların kendi beklentilerinin üstün de örgütün hedefleri için daha yüksek performans ve çaba sarf etmesi adına onlara yardımcı olması, bir nevi koçluk yaparak motivasyonunu yükseltmesi ve onlara saygı göstererek güvenli bir ortam oluşturmalarıdır (E. T. Demirel & Çakınberk, 2010: 105).

Dönüşümcü liderler, çalışanların beklenilenin üstünde extra performans göstermelerine yardımcı olarak, onların davranış şekillerinde etkin bir rol üstlenmektedirler. Çalışanların beklentin üstünde performans göstermelerinin en önde gelen nedenlerinden birisi örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleridir (Arslantas & Pekdemir, 2007: 261-286).

Koçel bu kavramı tanımlarken; “ dönüşümcü liderler, izleyicilerin ihtiyaç duydukları şeyleri, inandıklarını ve değer yargılarını yeniden yapılandıran kişidir” şeklinde nitelendirmiştir (Koçel, 2015: 416-697).

1.5.2. Etkileşimci Liderlik

Lider ve üyeler arasındaki ilişkiyi baz almaktadır. Örgüt içindeki statü, pozisyon gücü, otorite, bürokrasi ve iş standartlarına dayanır. Lider, işlerin belirlenmiş standartlara göre yapılmasını ister, iş bitiminde bekleneni veren üyelerin ödülle, beklentiye karşılayamamasına ceza yöntemi uygulanır. Dolayısıyla bu liderlik türünde asıl beklenti üyelerin performansı ve itaatidir (Yıldız, 2015: 3-81).

Kirby ve Paradis’a göre (1991); basit anlamada etkileşimci liderlik türünde, lider herhangi istediği bir şey için izleyicilerine arzu ettiklerini vermektedir. Bu tavır iki tarafın karşılıklı bağımlılığını kapsamaktadır. Etkileşimci yaklaşım türün de liderlerin rollerinden biri de çalışanların özel olan hedeflerini gerçekleştirmekte ve alınan bu cevapların kritiğini

yapabilmelerini sağlamaktadır. Bu liderlik tipinden söz ederken yüksek oranda güdülenme, iş tatmini ve adanmayı sağlayıcı özelliğe sahip liderlik tipi olmadığı konunun özellikle altı çizilmelidir (Gürdoğan, 2018: 15-33).

Etkileşimci liderler, çalışanla yöneticin arasındaki ilişkiyi “değiş-tokuş süresi” mantığında değerlendirmektedir. Bu liderlik tarzını benimseyenler, çalışanları, örgüt içinde uyulması gerek kurallara ve işteki göstermiş oldukları üstün performanslara göre ödüllendirir. Yine tam tersi, bu kurallara karşı çıkma veya düşük performans oluşması gibi olumsuz davranışlara karşı da ceza verme taraftarıdır. Liderlerin durumlara olan bakış açısı ve değerlendirmeleri, ilk etap da üzerinde anlaşmaya varılan amaç ve hedeflere ne derecede ulaşılmış olduğuna göre değişmektedir. İzleyiciler, isteklerini gerçekleştirme olasılığına göre ödüllendirilirken, amaçlardan uzaklaşma durumuna göre de cezalandırma mekanizması devreye girecektir (E. T. Demirel & Çakınberk, 2010: 105).

1.5.3. Karizmatik Liderlik

Karizma, misyon duygusunu organizasyon içindeki ve dışındaki insanlara aşlamak, gerçekten önemli olduğu duygusunu başkalarına yansıta bilmektir. Bu tür liderlik özellik taşıyan kişiler, organizasyondaki bütün çalışanları etkiler (Serinkan, 2008: 144-158).

Liderin olaylara karşı sergilediği belli davranışlar karşısında, izleyicilerin lidere olağanüstü nitelikler yükleyerek bakmasına karizmatik liderlik olarak tanımlayabiliriz. Liderin içinde var olan duygusal güç, izleyiciler üzerinde büyük baskı oluşturmaktadır. Bu görüşün dezavantaj olarak nitelendirebileceğimiz kısmı ise liderin kendi dünya görüşünü izleyicilere aktarmasıdır (Gürdoğan, 2018: 15-33).

Bu tarz liderler genelde kriz ortamlarında çıkarlar. Kişisel özellikleri ise; özgüven, cesaret, İnsanları kendine hayran bırakma, ikna, motive etme, insanları etkileyebilme yeteneği, risk alma, bir şeye inanıyorlarsa onun üstüne gitme hatta kendini feda etmek, astlarının ihtiyaçlarını ve isteklerini önemseme, kriz ortamında radikal olacak çözüm yolları geliştirme, sahip oldukları yeteneklerinin sürekliliğinin olması, hedeflerine ulaşmak açısından yüksek maliyetlere katlanabilmedir. (Koç & Öztürk, 2015: 85-102).

Karizmatik liderler, çalışanların performanslarının olağanüstü hedeflere ulaşabilecek şekilde teşvik eden, güven ve inanç duyguları oluşturan kişiler olarak düşünülmelidir. Bu tarz liderler, örgüt içinde ki tüm çalışanların sorunları ile itinayla ilgilenir, onları dinleyip

anlayarak onların kendi hedeflerine ulaşması için çalışırlar. Çalışanlar lidere karşı sevgi ve şefkat besler. Liderlerine olan inançları ile başarıyı daha sağlam adımlarla ulaşırlar (Aykan, 2004: 213-224).

Aslında hangi tür liderlikten söz edersek edelim, hepsinde olması gerek ortak özellik izleyicilerini etkilemesi ve yönlendirmesi durumlarında karizmatik özelliklerin ön planda olmasının önemli rol oynadığıdır (Koçel, 2015: 416-697).

1.5.4. Vizyoner Liderlik

Vizyon, geleceği görmek demektir. Vizyon sahibi liderlik, toplumların geleceğini düşler, tasarlarlar. Bu liderlik stili bir ufuk liderliğidir. Geçmiş gelecek ve şimdi arasında ki bağlantıyı çok iyi tasarlayarak gelecek yönelimli düşünce tarzı benimserler. Uzağı yani geleceği gören bu liderler, yeni ufuklar çizerler. Örgüt içinde çalışan personellerin potansiyellerini ölçerek onları yaptıklarından daha da iyisini nasıl yapabilecekleri konusunda yüreklendirir. Daha başarılı olabilecekleri inandırıp personeli yüreklendirir (Aksu, 2009: 2435-2450).

Vizyoner liderler; yüksek ideallere sahip, değişimin gerekliliğine inan, olumlu beklentileri olan kişilerdir. Bir lider vizyon sahibiyse, içinde bulunduğu anı değerlendirip, örgütün geleceğe yönelik gerçek düzeyde, inandırıcı düzey de vizyon oluşturması ve bunu yaparken aktarma yeteneğine sahip bir lider olarak karşımıza çıkar (Gürdoğan, 2018: 15-33).

Vizyon liderler, geleceğe yönelik olarak gelişen belirsizlikleri önemli ölçüde gidermeye katkı sağlar. Örgütü geleceğe taşıma yönünde vizyon liderler ihtiyaç vardır (Gümüşeli, 2001: 531-548).

Vizyon temel enerji kaynağıdır. Somut bir gelecek görüntüsüdür. Amaçla karıştırılmamalıdır bu kavram vizyon somuttur. Vizyon gelecekte oluşacak olumlu yada olumsuz bir durumun bugün ki düşünce düzeyinde değerlendirilmesidir (Çelik, 1997: 465-474).

1.5.5. Demokratik Liderlik

Liderle izleyicilerinin birbirlerine olan güvenine dayanan bu liderlik stilinde; çalışanların tüm faaliyetlerde etkin rol alması gerekliliğini savunur. Çalışanların alınan kararların

sonuçlarına karşı sorumluluk alması, liderin hiyerarşik üstünlüğünün olduğunun bilincinde olmaları beklenir (Koç & Öztürk, 2015: 85-102).

1.5.6. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkar liderlik kavramını gündeme getiren kişi Greenleaf'dır. Bu kavram Greenleaf 'in 1977 yılındaki makalesi ile gündeme gelmiştir. Hizmetkar liderlik kavramı liderlik stilleri içerisinde en popüler olanlardan biridir aynı zamanda bu kavram içinde birçok liderlik stilini de barındırır. Bazı araştırmalara baktığımızda, dönüşümcü liderliğin bir uzantısı olduğu belirtilir hizmetkar liderlik için. Bu liderlik stilinde vurgulanmak istenen ana durum, başkalarına hizmet etmenin önemli bir liderlik motivasyonu kaynağı olduğudur.

Hizmetkar lider olarak tanımlan kişiler, tüm çalışanlarla empati kurarlar, onların fikirlerini önemserler, onlarla ilgilenir, dinler, çalışanların sorunlarına çözüm bulmaya çalışırlar ve onlarla duygusal bağ kurar. Bu liderler, çalışanları olumlu olarak etkileri altına alınarak motive ederler, buda istediklerinin yapılması gücüne sahip olmalarını sağlar. Bekleneni verebildikleri için insanlarda olumlu izler bırakırlar (Koç & Öztürk, 2015: 85-102).

Hizmet yönelimli liderlik stili, çalışanların ihtiyaçlarının ön planda tutulduğu onların isteklerinin önemli olduğu görüşünü savunur. Liderin istekleri ikinci plandadır. Bu liderler, hizmet etmeye yönelimli, kendi ihtiyaçlarından daha çok başkalarının ihtiyaçlarının önemsendiği bir hizmet verir. Hizmetkar liderler vizyon oluştururlar, izleyenler itimadını ve güvenini kazanırlar bu sayede başkalarını etkileyebilirler. Hizmete yönelimli liderler, diğerlerine hizmet etmeyi, aldığından fazlasını vermeyi, kendi ihtiyacından ziyade diğerlerinin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi tercih ederler (Cerit, 2008: 551).

Bu liderlik stili çeşidini açıklarken aslında, hizmetkarlıktan kast edilen şey; bir kişinin herhangi çıkar gözetmeksizin kendini başkalarına adanmasıdır. Onların çıkarlarını ve ihtiyaçlarını gözeterek hareket etmesidir. Kendinden daha çok başkalarını önemsemesi davranışdır. Benlik kavramını aşmış, kendisini sıfır noktasında gören "ben" anlayışından ziyade "sen", "siz" kavramına odaklanmayı başarmış egosuz, dünya görüşüne sahiptirler (Bakan & Doğan, 2012: 3-6).

Hizmetkar olarak anılan ve bu vasfı taşıyan liderler toplumda kabul görmüş sevilen, pozitif yaklaşımlı kişilerdir. Örgütte tam manasıyla çalışanlara odaklanarak onların gelişimine destek sağlayarak ilham verirler, hizmetkar liderler. Bu liderlik vasfını sağlayan kişiler, bütüncül dünya görüşünü benimsemişlerdir (Bakan & Doğan, 2012: 3-6).

1.5.7. Koç Stili Liderlik

Koçluk ifadesini, deneyim sahibi olan birinin yol göstermesi, kılavuz olması olarak açıklayabiliriz. Bireylerin bilgi birikimlerin, gelişime açık taraflarını, üstün olduğu konuların üstünde durarak gelişmesine katkı sağlamak ardından bu gelişimi diğerleriyle deneyimleyip paylaşma süreci olarak da geniş anlamda tanımlayabiliriz. Koç stili (coaching) liderlik sergilemek; bireylere rehberlik etmeyi, onlara yol gösterici olarak hizmet etme, yetki devrini gerçekleştirmek amacı ile öğretmen edasıyla bireyleri eğitmeyi ve onları eğitim imkânlarından yararlandırmayı sağlayan liderlik stilidir (Serinkan, 2008: 144-158).

Bahsettiğimiz koç stili liderlik modelinde; örgüt içinde tüm çalışanların sorunlarını dinleyerek onlara empatik yaklaşımı benimseyen, karşısındakine farklı olduğu yanları gösteren herkesten ayrı özelliklerin olduğunun farkına varmasını sağlayan, bu yaklaşım tarzı ile çözüme daha hızlı ulaşmayı başaran bir tarzıdır (Hatipoğlu & Zengin: 36-38).

Dönemimizdeki modern liderler; çalışma arkadaşlarını dinleyen, anlayan, onların hedeflerini ön planda tutan, bu hedeflere ulaşabilmeleri için onları motive eden, onları cesaretlendirerek bir nevi hayatlarında “koçluk” görevini üstlenirler.

Örgüt içinde ki herhangi birimde alt kademelerde yer alanların yetkinliği olan bir üst personel tarafından rehabilitasyonu, gelişimi ve yönlendirilmesi sürecinde baş rol alan kişi olarak da tanımlayabiliriz. Koçluk liderlik modelinde birden fazla modelden söz etmemiz mümkündür. Bunlardan birkaç tanesi sayacak olursak; Kariyer koçluğu, eğitici koçluk, kılavuz koçluğu vb. gibi bu ve bunun gibi modellerden bahsedebiliriz (Adnan & Ulukök, 2018: 6).

1.5.8. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik stili tanımlandıncaya, “ örgütlerin geleceğe ulaşabilmeleri için bir strateji belirleyerek, bu amaçlara ulaşmasında geleceğe yönelik değişiklikler yaparak, vizyon

oluşturarak, stratejik açıdan düşünme ve diğer çalışanlarla ortak olarak işi yürütebilme becerisine sahip olama” olarak tanımlanmaktadır.

Ireland ve Hitt (2005) stratejik liderlik kavramını tanımlarken,” örgütün geleceğinde oluşabilecek değişimlerin başlatılması adına geleceği görme, vizyon yaratma, esnekliği oluşturma, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri” olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, stratejik liderliğin taklit edilmesi, rakiplerin bunu hemen çözüp anlayabilmesi ya da taklit edebilmesi güçtür olduğundan, firmalar avantaj olarak rekabetçi bir avantaj sağlamış olurlar (Uğurlu & Hovardaoğlu, 2009: 121-125).

Adair, stratejik liderlik uygulamalarını, üç halka modeliyle daha geniş manada tanımlaya bilir, ortak hedefleri gözetmek, kitleyi ortak amaçlar etrafında toparlamak ve insan kaynaklarını gelişmesini sağlamak amacıyla liderlerden üç rol beklendiğini belirtir ve bu teoriyi de yedi boyutta ele almıştır (Hatipoğlu & Zengin: 36-38).

- Örgütün geneli adına hedef belirleme.
- Amaca ulaşabilmek için başarılı yöntemler izleme.
- Hedeflere ulaşabilmek için oluşturulan yöntemleri uygulayabilme.
- Grup üyelerini ortak belirlenmiş olan bu hedefler içinde toparlayabilme.
- Grup içinde takım ruhu oluşturarak, belli bir sinerji yaratabilme.
- Sosyal anlamda takımı diğerlerine bağlayabilme.
- Geleceği garantilemek adına yeni liderleri yetiştirmek için çalışmaya devam ederken, bugünün liderlerini belirlemek içinde uğraşmaya devam etmek.

Örgütler, rekabet de avantaj sağlamak veya avantajlı durumu korumayı devam ettirmek için uygun olan stratejilerini bularak, nasıl bir yol izleyerek başlayacağına karar vermek zorunludur (Koçel, 2015: 416-697).

1.5.9. Sürdürümcü -Transaksiyonel Liderlik

İlk olarak J. M. Burns tarafından 1970’li yılların sonlarına doğru ortaya atılan, daha sonraları B. M. Bass’in başta olduğu araştırmacılar ilerletilen yaklaşımın üstünde durduğu nokta; herhangi bir işi gerçekleştirmek üzere herhangi bir örgütte yer alan gruba liderlik eden kişiyle aynı zamanda grup üyeleri arasındaki iş için kurulan ilişkiyle liderlerin göstereceği davranış tarzlarıdır. Genellikle geleneksel yapıya sahip olan sürdürümcü

olarak adlandırılan bu liderler, geçmişteki olumlu gelenekleri sürdürerek bunların daha ileriler gitmesine destek olurlar (Hatipoğlu & Zengin: 36-38).

Transaksiyonel liderler, görevlerinin ve rollerinin neler olduğu konusunu açıklayarak belirlenen hedefler doğrultusunda, takipçilere yol gösterir ve işe olan motivasyon düzeylerini artırır. Bu tarz liderlik özelliğini taşıyanlar, astlarıyla adil ilgilenilmesi konusunu üstünde özellikle durarak beklentilerini, mevcut kuralları ve prosedürleri açıklarlar, çalışanları bu kurallara çerçevesinde yönetirler ve de görev odaklı davranış şekilleriyle çalışanları etkilemeye çalışırlar. Burns (1978) bu özelliği, aslında ödülün temel alındığı bir varsayım üzerinden kişileri mutlu etmek ve onların motivasyonuna katkı sağlamak olarak tanımlamıştır. Transaksiyonel liderler, kişilerin özelliklerini ve niteliklerini göz önüne alarak, daha çok satış ve hizmet, kaliteli çıktı, üretimin düşük maliyetler de olması için yapılması gereken şeyleri, takipçilerine açıklamaya çalışır. Önceden belirlenmiş olan bu hedeflere ulaşıldığında, takipçiler arzu ettikleri ödülleri kazanacaklarına inanırlar. Transaksiyonel liderlik aslında farklı yöneticilik tarzıdır. Performans bazlı denetlemeye, ceza ya da ödül mekanizmasıyla işlemektedir. Olumlu yönde gelişen tüm sonuçlar ödüllendirilirken, istemeyecek sonuçlar çıkınca da eleştiri veya ceza mekanizması süreçlerde devreye girer. (Keklik, 2012: 78).

BÖLÜM 2: ÇALIŞAN MOTİVASYONU

2.1 Motivasyon Tanımı

“Motivasyon” köken olarak Latince “movere” kelime kökünden gelen, İngilizce ve Fransızca olan “motive” kelimesine dayanmaktadır. Movere hareketlendirme manasına gelirken, motive kelimesi ise isteklendirme, güdüleme manası taşımaktadır. Bu iki kelime kökünden yola çıkarak motivasyon; bireyin harekete geçme arzusu veya güdülenme şeklinde ifade edilebilir. Motivasyon, kişinin ulaşmak istediği noktaya varmak için çaba göstermesini ve bu çabayı isteyerek gerçekleştirmesini sağlayan bir güçtür (Langton & Robbins, 2007: 49-85). Motivasyon, insanı amacı uğruna harekete geçirmektedir. Motivasyon bir davranışı başlatıp o davranışa yön veren ve aynı zamanda sürekliliğini de sağlayan içsel bir güçtür. Örgütler motivasyonu, ulaşmak istedikleri hedeflere varabilmek amacıyla kişileri bu doğrultuda yönlendirmek için kullanmaktadırlar. Motivasyonun temelinde yatan, insan davranışlarını harekete geçirme, yönlendirme ve devam ettirme gibi belli başlı etmenler yatmaktadır (Sökmen, 2014: 127-132).

Bazı motivasyon faktörleri kişilerde farklı etkilere sahip olabilir. Bir durum birisini motive ederken başkasında herhangi bir motivasyon oluşturmayabilir ve bu durum davranışlara yansiyabilir. Motivasyonun kişilere göre farklılık göstermesi önemli bir özelliğidir.

Motivasyonel gereksinimlerin giderilmemesi memnuniyetsizliğe yol açar. Bu gereksinimlerin kişiden kişiye değişebildiği gibi bireyin bulunduğu şartlara göre de farklılık gösterdiği söylenebilir. Kişilerin davranışlarında içerisinde buldukları zamana ve duruma göre farklılıklar gözlenebilir. Gözlenen bu farklılığın temelinde yatan asıl sebep kişinin öncelikli ihtiyaçlarını karşılama isteğidir. motivasyonun kişiselliğine bir örnek verecek olursak; bir iş yerinde aynı konumda çalışan iki personelden birinin bu pozisyona gelmedeki amacı yüksek gelir elde etmek iken, diğer personelin bu pozisyona gelmesindeki amacı kariyerinde hedeflediği bir sonraki pozisyon için bir araç olarak görmesi olabilir (A. Şahin, 2004: 523-547).

2.2 Motivasyonun Önemi

Motivasyon; yönetici, çalışanlar ve örgüt için ayrı ayrı öneme sahiptir. Motivasyon çalışanlar için başarılı olabilmeleri ve örgüte katkı sağlayabilmeleri bakımından

önemlidir. Yöneticiler için motivasyon; işlerin düzenli bir biçimde çalışarak istenilen başarıya ulaşılabilmesi açısından önemlidir. Motivasyonun örgütler için önemi ise koyduğu hedeflerine ulaşmaları için gerekli olmasıdır (Aydın, 2013: 33-45).

İnsanın motive olmasını sağlayan çeşitli etkenler vardır. Bu etkenlerin önemi, ihtiyaç duyulma durumlarına göre değişkendir. Aynı zamanda çalışanların motive olması iş hayatında önemlidir. Giderilmeyen ihtiyaç bireyde gerilime yol açar. Kişinin dürtüleri gerilim ile tetiklenir. Tetiklenen bu dürtüler, bireyi belli hedefler bulmaya iter. Kişinin koyduğu hedeflere ulaşması ile birlikte ihtiyacı giderilmiş olur ve gerilimi de azalmış olur (Keser, 2006: 97-115).

2.2.1 Çalışanlar İçin Önemi

Kişilerin çevrelerini ve davranışlarını anlamak onların nasıl motive olduğunu bilmek için önemlidir. Bundan dolayı kişiler çevrelerini tanımak için gözlem yaparlar. Birbirlerini iyi tanıyan kişilerin aralarındaki problemleri daha kolay çözdüğü söylenebilir. Bu bakımdan yöneticiler ile çalışanları arasındaki iletişimin daha iyi kurulabilmesi önemlidir. Motivasyon; çalışanların işe karşı isteklerinin artırılması ve örgütte verimli çalışmalarını neticesinde bireysel gereksinimlerini azami seviyede karşılayabileceklerine inanma süreci şeklinde ifade edilmektedir (Sarıhasan & Demir, 2014: 6-12)

Çalışma arkadaşlarıyla uyumlu, işini layıkıyla yapabilen, örgüt ile bağları güçlü bireyler, sosyal ve psikolojik gereksinimlerini gidermiş bireylerdir. Motivasyon kuramlarından bazılarına göre de bu kişiler daha sonraki gereksinimlerini karşılamaya hazırdırlar. Çalışanların motivasyonunun iyi olması, kendilerini geliştirmeye ve kariyerlerinde ilerlemelerine öncelik vermelerine yardımcı olup, kişisel gelişimlerini sürdürerek örgütte daha yukarıya çıkmalarını sağlayacaktır. Çalışanların maddi imkanlarının iyi olması dışında psikolojik ve sosyal açıdan da kendilerini daha iyi hissedeceklerdir (Alsatt, 2016: 76-91).

Çalışanların motivasyonu, onların her yönden kazanç elde etmesine olanak sağlar. Çünkü motivasyon, bireyin ulaşmak istediği yere varması için ihtiyacı olan yegane güçtür. Örgütün koyduğu hedeflerin yakalanması ya da çalışanın kişisel hedeflerinin başarılması bu gücün olması gerektiği zamanda ve uygun bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Çalışanlardan kötü motivasyon altında başarılı olmalarını beklemek yanlış olur. Çalışanın belirlediği hedefe ulaşabilmek için motivasyonunu yüksek tutması önemli bir şarttır.

Çalışanların hedeflerine ulaşması için iyi motivasyonun sağlanması çok önemlidir (Aydın, 2013: 33-45).

2.2.2 Yönetici İçin Önemi

Psikososyal olan bir varlık olan insanın soyut ve somut ihtiyaçları olmaktadır. Kişiler bu gereksinimleri yerine getirebilmek için iç dengesizlik durumu meydana gelmektedir. Yöneticinin bura da ki görevi; ihtiyaçları karşılanmayanların, yaşadığı bu dengesiz durumun ortadan kaldırılmasını sağlamak olmalıdır (A. Şahin, 2004: 523-547).

Yöneticilerin akılların da tutmaları gereken en önemli şey, her davranışın bir nedeninin olmasıdır. Modern yöneticinin, davranışın oluşmasına yol açan güçleri anlaması gerekmektedir. Kişileri harekete geçirerek etkili bir çalışma ortamı oluşturmak yöneticinin temel görevlerinden biridir. Böylece yönetici bir yandan çalışanlarının motivasyonunu artırırken, diğer yandan verimli ve örgütsel amaca katkı sağlayabilecekleri iş ortamını oluşturmuş olacaktır. Bu durumdan ötürü bir yöneticinin, ilk önce kişilerin doğası ile ilgili bazı bilgilere sahip olması gerekmektedir (Halil, Akgün, & Kavuncubaşı, 2001: 219-224).

Bir yöneticinin başarılı olabilmesi için ve çalışma ekibinin bilgi, yetenek ve güçlerini kullanarak örgütsel hedefler paralelinde çalışmalarını için yöneticinin motivasyonla ilgilenmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle çalışanların motivasyonu ile gösterdikleri performans arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın motivasyonu eksik ise ondan performans beklemek yanlış olur. Kişilerin gösterdiği çeşitli davranışların farklı sebepleri olabilir. Yönetici için esas olan konu kişilerin organizasyonun amaçları doğrultusunda davranışlarıdır (Koçel, 2015: 416-697).

Yaşanılan çevrelerini enerji aynı zamanda heyecan dolu bir hale getirebilmeleri, liderleri yöneticiden ayıran önemli özelliklerden biridir. Bu durumun gerçekleşmesi motivasyon sayesinde olmaktadır. Etkin liderlik; çevrelerine ilham kaynağı olarak çalışanların harekete geçmesini sağlaması bakımından liderlerde kesinlikle bulunması gereken bir özelliktir. Lider yöneticiler çalışanları, kendilerinin bile fark etmedikleri potansiyeller olarak görmektedirler. Liderlik vasfına sahip yöneticiler, astların yeteneklerine ve sahip oldukları potansiyellerine olan duyduğu güvenini her zaman dile getirmelidir (Tutar, Yılmaz, & Erdönmez, 2008: 187-194).

2.2.3 Örgüt İçin Önemi

İşletmelerin temel amacı kâr sağlamaktır. Kâr edemeyen işletmeler ayakta kalmaz. Bu nedenle işletme sahipleri yüksek miktarlarda paralar harcayarak yöneticiler işe almaktadırlar. İster küçük olsun ister büyük, üretim ya da ticari işletme fark etmeksizin, yöneticilerin hedeflenen amaçlara ulaşabilmek amacıyla, emirleri altında çalışanların, etkin ve verimli çalışmalarını sağlaması gerekmektedir. Bu durumun gerçekleşmesi için çalışanların morallerini ve motivasyonlarını artırmak gerekmektedir. Kaliteli çalışan sorunu olan ülkeler için motivasyon, kişilerin potansiyellerinden azami fayda sağlamak açısından oldukça önemlidir (Tutar et al., 2008: 187-194).

Motivasyon başarıya ulaşmak için önemli bir araçtır. Bundan dolayı örgütlerin başarı elde etmek için ilk olarak personelinin başarılı olmaya motive olmaları gerekmektedir. Örgüt çalışanları maddi, mali, fiziki ve psikososyal açıdan motive edemezse, onlardan başarı ve verim beklenemez. Motivasyon hedefe varılması ve başarının sağlanması bakımından gerekli olan enerjiyi sağlar. Örgüt hedeflediği amaçlarına uygun bir motivasyon sistemi örgütlere yarar sağlar. Sosyal ve ekonomik refah unsurlarının iyileştirilmesinde yardımcı olur. Değişen ekonomik, teknolojik ve sosyal şartlardan dolayı işletmeleri daha uyumlu ve değişken motivasyon sistemlerine uyum sağlamaya yönlendirir (S. Özdemir & Muradova, 2008: 14-19).

2.3 Çalışanların Motivasyonunu Artırmak Amacıyla Uygulanan Teknikler

Primli ücret ve ikramiyeler, cezalandırma ve ödüllendirme, rekabet ve yarışma, ayrıcalıklar tanıma gibi çalışanların motivasyonunu arttırmak için uygulanan bazı motivasyon teknikleri vardır. Yöneticilerin bu teknikleri yerinde ve zamanında kullanmaları, çalışanların verimliliğini ve performansını artırıcı bir etken olacaktır. Çalışan motivasyonunu artırıcı çalışmaların yapılmaması, çalışanların moralini ve motivasyonu düşürerek, verimlilikleri üzerinde de olumsuz etki oluşturacaktır (Güçlü & Güney, 2017: 1).

Yöneticilerin çalışanların gereksinimlerini, isteklerini, bireysel özelliklerini ve ruhsal durumlarını dikkate alarak motivasyonlarını artırma amacıyla kullanabilecekleri çeşitli motivasyon araçları bulunmaktadır. Çalışana verilen yetkilerin artırılması, verilen sorumlulukların çoğaltılması, iş garantisinin sağlanması, eğitim verilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve rekabet ortamının oluşturulması bunlardan bazılarıdır.

Çalışma arkadaşlarının içinde övgü gösterme, saygı duyulması, çalışanların güçlü sosyal ilişkilerinin olması, sorunların çözümünde destek ve sosyal faaliyetler psikolojik ve sosyal araçlardır. Verilen maaşın ve primin adil olması, maddi değeri olan sigorta ve özel ödüller verilmesi gibi teşvikler ekonomik araçlardır. Her bireyin beklentileri farklı olduğu gibi, motive eden faktörler de her bireyde farklılık gösterebilir. Bunun yanı sıra bu motivasyonların çalışanlar üzerinde çalışma ortamının şartlarına göre farklı etkileri görülebilir. Mesela iş güvencesi kriz zamanlarında motive edici bir etken olsa da krizin olmadığı zamanlarda maaş zammı çalışanlar üzerinde daha motive edici olabilir. Bununla birlikte yüksek performans sergilendiğinde pozitif sonuçla karşılaşılacağına bilinmesi, çalışanların daha motive olmalarının önünü açar. Yöneticiler, çalışanlarını motive etmeleri bakımından bu faktörleri iyi bilmeli ve motivasyon tekniklerini etkin kullanmalıdırlar (Ünsar, İnan, & Yürük, 2010: 248-262).

2.3.1 Primli Ücret ve İkrariyeler

Çalışanlar için en önemli motivasyon kaynaklarından biri ücretlere ek olarak belli periyotlarda verilen primler ve ikramiyelerdir. Adaletili şekilde ücret dağılımının yapılarak çalışanın bu kapsamda değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi motivasyon açısından büyük önem taşır. Prim, ikramiye sistemi 1900'li yıllardan itibaren uygulanmaktadır. Sanayi devrimiyle birlikte artan iş gücü koşulları, ağırlaşan iş yükü gibi durumlara istinaden çalışanların iş yerinde kalmalarını sağlamak ve onların verimliliklerini daha da çok arttırmak için ücrete ek olarak prim, ikramiye sistemi getirilmiştir. Dönemin koşulları kapsamında sistem; belirlenen parça başına üretim miktarının artması durumunda primin verilmesi şeklinde uygulamaya konularak başlatılmıştır. Bu sistem günümüze doğru gelindikçe şekil değiştirmeye başladı. Dijitalleşen dünya düzeni içinde bilgisayarlı sistemlerle bilgi düzeyi ve hizmet gibi iş alanlarında çalışanların performansları değerlendirilmektedir. Primli ücret uygulaması sıklıkla satış ve pazarlama departmanların da kullanılmaktadır. Bu departmanlar dışında da giderek yaygınlaşan performans artırma yöntemi, tüm birimlere ve sektörleri yayılmıştır. Motivasyonu, verimliliği ve üretim hacmini arttırmak için prim ikramiye sistemi günümüzde sık kullanılan motivasyon uygulamalarındandır (Zencirkıran, 2015: 75-76).

Tabi prim ikramiye sisteminin olumlu olduğu kadar olumsuz yanları da vardır. Örneğin; bazı işlerin prim sistemiyle ölçüme tabi tutulması güçtür. Aynı zamanda prim sistemi insanları çok çalışmaya sevk edeceği için üretimde kalitesizliğe sebebiyet verecektir (Zencirkıran, 2015: 75-76). Çalışanlara dağıtılan ikramiyelerin hesaplaması için çalışma yapan personele de priminin verilmeyişi ya da adil bir şekilde dağılmaması bu sistemin sorunlarını oluşturacaktır. Çalışanları ücretler kadar ilgilendiren bu sistem doğru ve adil bir şekilde işlemelidir. Aksi durumda motivasyon örneği olacak uygulama motivasyonu düşürecek duruma gelir. Prim ve ikramiye tamamen performansa dayalı olacağı gibi kısmen de şirketin, üstünde ortak çalıştığı herhangi bir projenin veya bölümün performansının değerlendirilmesi şekilde de olabilir (Gümüş & Sezgin, 2012: 35-62).

2.3.2 Cezalandırma ve Ödüllendirme

“Cezalandırma ve Ödüllendirme” çalışanların motivasyonunu artırmak için başvurulan yöntemlerdir. Ekonomik veya sosyal unsurlar kullanılmak suretiyle cezalandırma ve ödüllendirme yapılabilir. Çalışanlara maaş, prim, ikramiye gibi maddi bakımdan ya da övgü, terfi ve iş güvenliği gibi sosyal ve psikolojik bakımdan ödül veya ceza verilebilir (Ağırbaş, Çelik, & Büyükkayıkçı, 2005: 326-350).

“Cezalandırma ve Ödüllendirme” yöntemi davranış koşullandırma teorisinde dayanır. Bu teori çalışanların sergilediği düşük ya da yüksek performansların ve davranışlarının açık bir şekilde belirlenmesi gerektiğini söylemektedir. Çalışanlar yüksek performans gösterdiklerinde ödüllendirilmeli ve yüksek performans göstermeleri için teşvik edilmelidir. Aynı şekilde düşük performans gösterdiklerinde de cezalandırılmalı ve düşük performans göstermelerinin önüne geçilmelidir. Hangi davranışın ne şekilde karşılık bulacağı çalışanlar tarafından iyice anlaşılmamıştır. Ödül veya cezanın davranışın hemen ardından uygulanması da önemlidir (Alsat, 2016: 76-91).

Örgüt değerleri ile uyumlu olacak şekilde gerçekleştirilen bir ödül sisteminin çalışanları olumlu etkilediği söylenebilir. Örgüt kurallarına uygun olmayan davranışlar ise cezalandırılır. Ancak ceza uygulamalarının dikkatli değerlendirme yapılarak verilmesi gerekir. Aksi takdirde çalışanlarda motive olmama ve örgüte zarar verme durumlarının görülebilir.

Ödül sistemi çalışanların dışsal motivasyonunu arttıran bir motivasyon aracıdır. Çalışanların iş arkadaşları önünde takdir edilme ihtiyacı duydukları görülmüştür. Bazı

çalışanların yüksek performans gösterdiklerinde maddi ödülün ziyade iş ortamında çalışma arkadaşlarının önünde takdir edilmelerinin, onların motivasyonunu artıran bir ödül olduğu görülmüştür (Bayrakçı, 2010: 15-32). Ayrıca iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması da motive edici önemli faktörlerdendir. Çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve kendilerine değer verildiğine inanmaları, işlerinde daha iyi olmalarını ve işlerine daha çok özen göstermelerini sağlayan motive edici etkenlerdir. Çalışılan ortamda güvende olmadıklarını hisseden çalışanların motivasyonları düşer. Çalışanların isteklendirilmesinde ve örgütün hedeflerini önemsemesinde, yüksek performans gösterdiklerinde ödüllendirilmesinin etkisi büyüktür (Çiçek, 2005: 17-23).

Ceza ve ödül sisteminin uygulamaları farklıdır. Çalışanlardan biri istenmeyen davranışlarda sergilediğinde ve bu davranışlarını tekrarlamasının önüne geçilmesi için çalışana hoşnut olmadığı bir tepki verilmesine ceza denir. Ceza verilen bir çalışandan istenmeyen davranışını sonlandırması beklenir. Uyarı verilmesi, ödüllerden men edilmesi ve işten çıkarılması bir yöneticinin çalışana verebileceği cezalardandır. Ceza alan çalışanlarda, aldıkları ceza sonucu oluşabilecek kırgınlık, düşmanlık gibi çalışma ortamında negatif etki yaratabilecek durumlar görülebilir. Ceza alan bir çalışanın motivasyonu kaybolup performansında düşüş görülebilir. Cezalandırma yönteminde ise bu istenmeyen bir durumdur. Dolayısıyla cezalandırarak her zaman istenilen sonuç alınamayabilir. Bu sebeple cezanın dozunu iyi ayarlamak gerekmektedir. İstenmeyen davranışın bir daha gösterilmemesi için ceza vermeden önce alternatif yollar denenebilir. Bir iş ortamında ceza yöntemi çok sık uygulanıyorsa, o işyerinde çalışanların huzursuz olmaya başlar. Huzursuz bir iş ortamında ise çalışanlardan görevlerini daha iyi yapmak adına motive olmaları ve yüksek performans sergilemeleri beklenemez (Aydın, 2013: 33-45). Nasıl ki gözdağı yönteminde yerinde ve zamanında uygulanması önemliyse, ceza yönteminin de çok gerekli durumlarda kısa süreli uygulanması önemlidir.

Ödüllendirme ise çalışanlarda görülmek istenen davranışların pekiştirilmesine imkân tanır. Ödül verilmesi çalışanların performansını da artırır. Ceza verilirken nasıl yerinde ve zamanında olmasına dikkat ediliyorsa ödül verilirken de yerinde ve zamanında olması önemlidir. Çalışanlara çok sık ödül verilmesi zamanla çalışanlar üzerindeki etkisini kaybeder ve anlamsızlaşır. Böylelikle ödülün çalışanlar üzerinde oluşturduğu motivasyon etkisi kaybolmaya başlar. Ayrıca ödüllendirme zamanı doğru ayarlanmazsa, çalışan ne

için ödül aldığını anlamaz ve takdir edilmek istenen davranış da böylece anlaşılabilir (Aydın, 2013: 33-45).

2.3.3 Rekabet ve Yarışma

“Rekabet” çalışma isteğini artıran, çalışılan işin monotonluğunu ve yoğunluğunu unutturan, çalışanların kendilerini geliştirmelerine destek olan bir kavramdır. Çalışanlar arasından sıvırılıp öne çıkmak, saygı görmek, beğenilmek ve tanınmak gibi ihtiyaç ve istekler çalışanlarda rekabeti artırır. Bu da motivasyonun ve verimliliğin artmasını sağlar (Alsat, 2016: 76-91).

Çalışanlar arasında rekabetin olması, çalışanların kendilerini geliştirme ihtiyaçlarının da bir gereğidir. Bir iş yerindeki rekabet ortamı, çalışanları bir işi diğerlerine göre daha iyi yapmak adına motive eder. Bu motivasyon çalışanların performanslarının artmasına ve örgütün hedeflerine ulaşmasına olanak sağlar. Rekabet sayesinde motivasyonları artan çalışanların böylece çalıştıkları iş hakkında daha çok bilgi sahibi olmaları ve meydana gelebilecek sorunları çözmeye hususunda daha üretken oldukları düşünülebilir (Koroğlu, 2011: 12-18).

Ölçüşü değişmekle birlikte, aslında her insan beğenilmek, ilgi görmek, saygınlık kazanmak ve başarılı olmak ister. Bundan dolayıdır ki çalışanların rekabete olan yönelimlerinin temelinde saygı görmek, tanınma ve kendini fark ettirmek duygusu vardır. Haliyle rekabet de önemli bir motivasyon aracı olmuştur (Gümüş & Sezgin, 2012: 35-62).

Önemli motivasyon araçlarından biri olan rekabet, motivasyon aracı olarak kullanılırken dikkat etmek gerekir. Rekabetin neticesinde hem kazanan hem de kaybedenler de vardır. Kazananlar aldıkları ödül sayesinde tatmin olacaktır ancak kaybedenler bu ihtiyaçlarını karşılayamayacak ve motivasyonları olumsuz etkilenecektir (Koroğlu, 2011: 12-18).

Yöneticilerin, çalışanların motivasyonlarını kaybetmemelerine özen göstermeleri gerekmektedir. Rekabet ortamından sürekli belli kişiler galip çıkarsa artık rekabetin çalışanlar üzerindeki motive edici etkisi azalmaya başlar (Alsat, 2016: 76-91). Öbür taraftan rekabet çalışma ortamındaki beraberlik ruhunu zedeleyebilir ve takım çalışmasına negatif etkileri olabilir. Rekabetin örgüt için faydalı olmasının sorumlusu yöneticilerdir. Çalışanlara, rekabetin yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda değil,

örgütün hedeflerine ulaşabilmesi bakımından da önemli olduğu bilinci yöneticiler tarafından verilmelidir (Çiçek, 2005: 17-23).

2.3.4 Ayrıcalıklar Tanıma

Ayrıcalık tanıma kişileri çalıştıkları işyeri için kıymetli olduklarını hissetmelerini ve örgüte yararlı olma isteklerinin, böylelikle iş motivasyonlarının artmasını sağlar. Çalışanların motivasyonunu artırmak için yöneticiler, çalışanlarına sosyal veya ekonomik anlamda ayrıcalıklar tanıyabilirler. Bu durum, çalışanların örgüte ve yöneticilerine karşı güven duymalarını sağlar. Ayrıca motive olurlar ve bu ayrıcalıkları kazanmak amacıyla üretkenliklerini artırır (Aydın, 2013: 33-45).

Hangi çalışanlara ne tür ayrıcalıklar tanınacağı konusu ve tanınacak bu ayrıcalıkların işyerine maliyeti, çalışanlara tanınan bu ayrıcalıklar neticesinde işyerinin ne kazanacağını analizi iyi yapılmalıdır. Ayrıcalıkların bir standardının olması ve yöneticilerin verilen ayrıcalıklarla ilgili yetki ve sorumlulukları iyi değerlendirilmesi önemlidir. Çalışanlara bu ayrıcalıkların tanınması, çalışma koşullarını daha iyi hale gelmesine ve sosyal yaşamında daha iyi koşullar oluşturarak çalışanların motivasyonuna katkı sağlar. Çalışanlar işlerinde daha verimli olur ve örgüt çalışanlarına tanıdığı bu ayrıcalıklara yaptığı yatırımlardan uzun vadede daha kazançlı sonuç alır (Çiçek, 2005: 17-23).

2.4 Motivasyon Türleri

Motivasyonu fizyolojik, psikolojik veya sosyal özellikte olan çeşitli ihtiyaç ve gereksinimler meydana getirir. Çalışanlarda motivasyonun oluşmasına yönelik yapılan sınıflandırma için fikir birliği olmamakla birlikte, fizyolojik ihtiyaçların giderilmesi için yapılmış motivasyonun zaruri olduğu düşüncesi hakimdir.

Motive edici faktörler genel hatlarıyla fizyolojik, biyolojik, öğrenilmeyen veya birincil ifadeleriyle belirtilir. Buradaki “birincil” tabiri, “ilk” anlamında kullanılmamaktadır. Birincil motivelerin üstünlüğünün belirtildiği bazı motivasyon teorilerinde, genel ve ikincil motivelerin üstün geldiği durumlar da mevcuttur. Papazların bekârlık yemini etmeleri ve kişilerin dinleri nedeniyle oruç tutmaları örnek olarak gösterilebilir. Burada öğrenilen ikincil güdü birincil güdünün üstündedir. Motivelerin önem sırası değişiklik gösterebilir. Birincil motivelerin önde olduğu durumlar gibi bazen ikincil motivelerin öne

çıkıldığı durumlar da bulunmaktadır. Fizyolojik motivasyon etkenlerin daha baskın olmasından dolayı, yerine getirilmesi de diğerlerine göre öncelikli olmaktadır. Bu tür fizyolojik motivasyon etkenlerin bireylerin davranışlarında etkili olduğu söylenebilir. İsteyerek veya istem dışı şekilde davranışlar üzerinde etkisi olan motiveleler önemlidir (Önen & Kanayran, 2015: 43-64).

Mesela; motivasyonun dayanağı düşünsel bir yapı ise ussal (rasyonel) motivasyon, duygusal özellikler ise ussal olmayan (rasyonel olmayan) motivasyon olarak ifade edilmektedir. Bunların haricinde motivasyon çeşitleri; fizyolojik motivasyon, sosyal motivasyon, ve psikolojik motivasyon olacak şekilde üç bölümde incelenebilir (Göksel & Yurdakul, 2002: 9-13).

2.4.1 Fizyolojik Motivasyon

“Fizyolojik motivasyon” genelde fizyolojik gereksinimler ve arzular paralelinde oluşur. Hayati sebeplerden kaynaklanan isteklerin giderilmesine dair fizyolojik motivasyon oluşturulur. Birincil motivasyonun bulunduğu ve de öncelikli şekilde motive edilmesi amacıyla gereken davranışlar doğrultusunda yapılan motivasyon çeşididir. Ayrıca “organik motivasyon” şeklinde de isimlendirilebilir.

Organik motivasyonun çeşitli tanımları vardır. Organizmanın yaşamını idame ettirebilmek için karşılamak zorunda olduğu temel ihtiyaçlardan kaynaklanan güdüler tanımı bu tanımlardan biridir. Organizmanın mevcudiyetini ve soyunun devamlılığını koruma ihtiyacından meydana gelirler ve doğuştan itibaren etkilidirler (Çalık, 2006: 15-17).

Güdülenmeyi kişinin fiziksel gereksinimleri ve ihtiyaçları tetikler. Neredeyse bütün kişilerde benzer niteliklerde görülür. Uyarıcının şiddeti bir hayli kuvvetlidir. Uyarıcı kaynaklarından bazıları fizyolojik olarak görülse de aslında biyolojiktir. Oksijen, hava ve beslenme gibi biyolojik kaynaklı güdüler yaşamsal güdü olarak da görülebilmektedir. Bireylerin çalıştıktan sonra dinlenmek istemeleri fizyolojik bir gereksinime örnek gösterilebilir.

Temel gereksinimler kişileri etkilemez ve güdülemez. Biyolojik bir canlı olan insan sürekli çalışamaz. Belirli sürelerle dinlenmeye ihtiyacı vardır (Ergül, 2005: 67-79).

2.4.2 Sosyal Motivasyon

“Sosyal motivasyon” halkın gözünde kıymetli olan, beğenilen ve takdir edilen dürtülere göre sağlanır. Toplumun bir parçası olan çalışanlar toplumsal kurallar çerçevesinde görevlerini yaparlar. Çalışanlarda görülen sosyal ihtiyaçlar, uyarıcılar ve istekler sosyal ortamın gereğidir. Bu sebeple, sosyal kaynaklı isteklerin oluşumunda ve karşılanmasında sosyal motivasyon gereklidir. Ortak bir bilinç toplumsal yaşamın kaynağıdır. Bireyler ortak bilincin oluşması neticesinde belli başlı kurallar, yasalar, değerler ve toplumsal normlar kapsamında birlikte iş ve güç birliği yaparlar. Çalışanlar davranışlarına ve hayatlarına bu hususlar doğrultusunda şekil verir. Toplumdan ayrı değerlendirilemeyen insanların davranışlarında toplumsal etkenlerin izleri görülebilir. İnsanlar toplum tarafından onaylanan ve beğenilen davranışları sergilemek isterler (Uzkurt, 2008: 74-81). Saygı görmek, sevilme, sevmek, bir gruba dahil olmak, tanınmak ve beğenilmek gibi sosyal güdüler kişiden kişiye göre değişebilir (Sökmen, 2014: 127-132).

2.4.3 Psikolojik Motivasyon

Bireyin içyapısına doğru yapılan motivasyon çeşididir. Psikolojik motivasyonda kişiye göre değişen farklılıklar daha çok görülür. İşletme ve yönetici, çalışanların fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılandığında, çalışanların performansının yükselmesini sağlar. O yüzden motivasyon teorilerinin bilinmesi işletmeler açısından son derecede önemlidir (Sökmen, 2014: 127-132).

Güven duygusunun olduğu bir ortamda çalışan personel, daha mutlu olacağı için gayretli davranacaktır bu da daha verimli çalışmasına neden olacaktır. Tam tersi durumun yaşandığı, güvensizliğin var olduğu ortamda personel performansı düşecek, çaba azalacaktır ve mutsuz bir çalışma ortamı oluşacaktır. Güven ve motivasyon duygusu yönetici tarafından aşılır (Gümüş & Sezgin, 2012: 35-62).

Biyolojik, fizyolojik ve sosyal güdüler kişinin davranışlarında etkili olduğu gibi davranışları etkileyen ve şekil veren psikolojik etkenler de bulunmaktadır. Psikolojik etkenler diğerlerine nazaran daha karmaşıktır ve anlaşılması güçtür. Kişinin davranışlarının altında yatan sebepler zor anlaşılır. Doğuştan gelen karakterle çevresel faktörlerin etkisiyle edinilen içyapının bir göstergesidir. Psikolojik motivasyonu besleyen davranışların analizi güçtür. Bu husus: “birtakım evrelerden geçerek gelişen kişilik yapısı psikolojik güdülerin meydana geliş biçimini ortaya çıkarmakta ve yönünü sağlamaktadır.

Psikolojik manada ki güdü bazı zamanlarda kendini gösterme isteği, bazı zamanlarda da bağımsız olma isteğidir. Ancak bu güdüleri birleştiren bağ iktidar olma arzusudur.” şeklinde açıklanabilir (Göksel & Yurdakul, 2002: 9-13).

Davranış eğilimini kişinin bireysel yapısını belirler. Çalışanlara kişilik analizi yapılması, sergilenen davranışın altında yatan istek ve ihtiyaçların tespiti açısından önemlidir. Kişinin içinde bulunduğu ruhsal durumu, davranışlarının şeklini belirlemede önemlidir. Bu durum ise kişinin davranışlarında farklılıklar ve değişkenlikler göstermesine neden olur (Yöney, 2007: 191).

2.5 Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, David MC Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi, Clayton Alderfer’in ERG Teorisi, Vroom’un Beklenti Teorisi, Davranış Şartlandırma Teorisi ve Eşitlik Teorisi başlıkları altında incelenmiştir.

2.5.1 Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Birçok motivasyon teorisine kaynak olan Maslov’un İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre insanların motivasyonu birçok ihtiyaç tarafından sağlanmaktadır. Maslow tüm insan ihtiyaçlarını aşağıdan başlayarak yukarıya doğru piramit şeklinde beş basamak içerisinde ifade etmiştir.



Şekil 1: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi piramidi

Maslow’un kademelendirmesi şu şekildedir; (Seker, 2014: 35-37)

Fiziksel İhtiyaçlar: Hiyerarşinin en alt seviyesinde bulunan ve teşvik teorisinin başlangıcı kabul edilen ihtiyaçlardır. Bunlar hayatın devamı için gereklidir. Yemek, su, dinlenme, uyku, barınma, cinsellik gibi.

Güvenlik İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından sonra gelen ihtiyaçlardır. Hem içinde bulunulan hem de gelecek zaman dilimi ile alakalı olarak bireyin kendini güvende hissetme gereksinimidir. Örnek olarak; sigorta, emeklilik sistemleri gibi yaşlılık, hastalık gibi durumlarda kendini garanti altına almayı gösterilebilir.

Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı: fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra gelen sosyal ihtiyaçlardır. Örneğin; arkadaş sahibi olma, bir gruba dahil olma, sosyal çevre edinme, sevmek, sevilme, şefkat, kendi kendini anlama gibi.

Değer İhtiyacı: Bu ihtiyaçlar insanın kendine duyduğu saygı (üçlü olma, başarı elde etme, ustalaşma, kendine güven, özgürlük istekleri) ve başkalarının ona gösterdiği saygı (tanınma, prestij elde etme, önemli olma, üstün olma istekleri) olarak iki alt bölüme ayrılır.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Piramidin en üstünde bulunur ve diğer ihtiyaçların karşılanmasından sonra ortaya çıkar. Bu ihtiyaçlar kişinin kendi kabiliyetlerinin ve gizli güçlerinin farkına varması, bir görevi tek başına yerine getirebilmesi, üretken olabilmek adına kendini devamlı geliştirmesi ile ilgili gereksinimleridir (Bayraktar, 2016: 46-53).

Günümüzde birçok çalışmada kullanılan ve kabul görmüş bir model olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi; motivasyon aşamalarını ve süreçlerini anlamaya yönelik yapılan ilk bilimsel araştırmalardandır (Seker, 2014: 35-37).

2.5.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Çok ünlü yönetim kuramcısı olan Frederick Herzberg'in "Motivasyon Muhafaza Kuramı"nın motivasyon teorileri içerisinde önemli bir yeri vardır. "Çift Faktör Kuramı / Motivasyon – Hijyen Kuramı" olarak da bilinen teori bu alanda dikkat çekmektedir. Herzberg'in teorisinde, iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Herzberg'e göre iş ile ilgili faktörler; iş tatmini ve verimliliğin artması üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Baysal & Tekarslan, 1996: 113).

Bu teoriye göre, işle ilgili olan ve çalışanları tatmin eden faktörler (Başarı, Tanınma, İşin kendisi, Gelişme fırsatları, İlerleme imkânları, Sorumluluk, Geri bildirim) "motive edici

faktörler”, işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörler (Denetim kalitesi (tarzı), Şirket kuralları ve politikası, Ücret, Çalışma şartları, İş güvenliği, Kişisel yaşantı, Statü, Kişiler arası ilişkiler (astlarla, üstlerle, akranlarla)) “hijyen faktörler” olarak ifade edilmiştir (Gökçe, Şahin, & Bulduklu, 2010: 233-246).

2.5.3 David MC Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi

İnsanlar başkaları ile ilişki kurarak sosyalleşmek isterler. Diğer insanları etkileri altına alarak güç elde etmek ve onların kabiliyetlerini ve yetkinliklerini kullanarak başarı elde etmeye çalışırlar. Bu tür davranışlar başarma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Çalışanlarının ihtiyaçlarını bilen yöneticiler, bu ihtiyaçlar doğrultusunda çalışanlardan azami fayda sağlayabilirler ve onların bilgi ve yetkinliklerinden yararlanabilirler (Örücü & Kanbur, 2008: 85-97).

McClelland başarma arzusu ile ilgili yaptığı bir çalışmada, büyük çaplı bir işletmenin yöneticilerin %73’ünün çok daha otoritenin gerekli olduğunu düşündüklerini ifade etmiştir.

İnsanların hayatları boyunca gereksinim duyduğu bazı ihtiyaç türlerinin olduğunu söyleyen McClelland'a göre; insanlar doğumundan itibaren bu ihtiyaçlarla gereksinim duymaz, tersine hayat tecrübeleri sayesinde bu ihtiyaçları doğar. Bu ihtiyaçlardan en çok görülen üçü şöyledir (Örücü & Kanbur, 2008: 85-97).

Başarma: Zorluk seviyesi yüksek bir işi yapmak, karmaşık bir işin üstesinden gelmek ve diğer kişileri geçme arzusu.

İnsanlarla Yakın İlişki Kurma: Yakın ilişkiler kurma, tartışmadan kaçınma, sıcak arkadaşlıklara edinme arzusu.

Güce Sahip Olma: İnsanlar üzerinde kontrol ve etkiye sahip olma, İnsanlar hakkında sorumluluk sahibi olma ve kişiler üzerinde yetkiye sahip olma arzusu (Efil, 1996: 51-72).

2.5.4 Clayton Alderfer’in ERG Teorisi

Clayton Adelfer’in teorisine göre üç çeşit ihtiyaç vardır. Bunlar “Varoluş” (Existence), “Bağlılık” (Relatedness) ve “Gelişme” (Growth) olarak gruplanmıştır. Clayton Alderfer’in ERG teorisi ile Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi benzer gibi görünse de Clayton Alderfer’in ERG teorisinin ihtiyaçlar hususunu ele alış biçimi farklıdır.

Maslow'un teorisine alternatif olan ERG teorisinde belirtilen gereksinimler varoluş, bağlılık ve gelişme olarak ifade edilmiştir. ERG teorisinde insanların gereksinimleri üç başlık altında toplanmıştır. Maslow ise hiyerarşi teorisinde daha fazla başlık bulunmaktadır. Alderfer'in teorisinde güçlü gelen ihtiyacın karşılanacağı ve bu ihtiyacın giderilmesinde herhangi bir hiyerarşik sıra gözetilmeyeceği belirtilmiştir (Barutçugil, 2004: 241-254).

İhtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi ERG teorisinde de motivasyon faktörü olarak karşılanmamış ihtiyaçlar görülmektedir. Kişinin ilk seviyedeki ihtiyaçlarını gidermesi zamanla önemini kaybeder. Bu değer kaybından dolayı kişi sonraki basamakta olan ihtiyaçlarını gidermeye odaklanır. Aslında bu ihtiyaçlar arasında önemli fark yoktur. Aşağı seviyedeki ihtiyaçlar giderildikçe önemsizleşir fakat üst basamaktaki ihtiyaçların yerine getirilmesi zamanla daha önemli hal alır. Fizyolojik ihtiyaçlar zaman içinde karşılandıkça önemini yitirmesi bakımından örnek olarak verilebilir. Buna karşılık gelişme ihtiyaçlarının giderilebileceği imkânlar çoğaldıkça ileride bu ihtiyacı yerine getirme istediğinde de artış olacaktır (Berg & Smith, 2017: 156-179).

Yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaçlarının tatmininde yeterli olamaması, çalışanların gelişmiş sosyal ilişkiler kurabileceği işyerleri arayışına girmelerine ve alt seviyedeki ihtiyaçlarını karşılama yoluna girmelerine sebebiyet verir.

Kişinin alt seviyedeki ihtiyaçlarına yönelmesi yerine üst düzeydeki ihtiyaçlarına odaklanmasını sağlamak isteyen yöneticilerin, çalışanların ihtiyaç düzeylerini iyi bilmeleri ve karşılanmayan ihtiyaçlarının varlığından haberdar olmaları gerekmektedir. Çalışanların üst basamaktaki ihtiyaçlara yönelmesi hâlihazırdaki başarısının sürdürülmesi ve ileride daha başarılı olması bakımından önemlidir. ERG teoreminde ihtiyaç basamaklarının her birinin karşılanmasının gittikçe zor olduğu söylenmektedir. Basamaklardan birinde herhangi bir ihtiyaç giderilemiyorsa bazı kişiler gayretlerini alt basamağa dönerek orada gösterirler.

İnsan sosyal bir varlık olduğu için başkaları ile bir arada olmak onların temel insani ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaktadır. Özellikle sağlık alanında çalışanların benzer sosyal ortamlarda bir arada olmaları, birbirleriyle iş ortamı dışında da ilişki kurmaları, kültürel, sanatsal ve değişik beceriler kazanma ihtiyaçları motivasyon süreçlerini etkilemektedir (Küçüközkan, 2015: 85-116).

2.5.5 Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un "Beklenti Teorisi", motivasyonu kişinin ihtiyaçlarına göre anlatmaz. Kişinin koyduğu hedef ve yaptığı tercihler ile koyduğu hedeflere ulaşma arzusu bakımından ifade eder. Vroom motivasyonu tarif ederken, "Bireyin aradığı değerler ile belirli bir davranışın bu değerlere neden olma ihtimaline dair tahminin çarpımı" ifadelerini kullanmıştır. Bu teoriye göre motivasyon süreci "Motivasyon = Arzulama Derecesi X Bekleyiş" şekilde formüle edilebilir.

Beklenti Teorisi insanların hedefledikleri iki sonuç olduğunu söylemektedir. Bahsedilen bu sonuçlar önem derecesine göre birincil ve ikincil şeklinde ikiye ayrılır. Birincil derecede önemli olan konu örgütsel performansla ilintidir. Gerçekten de bu husus birincil derece öneme sahip olan sonuçları anlamaktır. İkincil grup örgüt performansı haricinde çalışanlar için istenen sonuçlar tarafından meydana getirilir.

Birincil sonucun üretim olup ikincil sonucun ücret olduğu grup ilk gruptur. Sonuçlar arası ilişkinin çalışanlarca idrak edilmesine "araçsallık" denilir. Anlaşılması gereken nokta ilk basamağın ikinci basamağa kaynak teşkil ettiği ve vesile olduğu gerçeğidir (S. Güney, 2006: 152-169).

Beklenti kavramı, bireyin algıladığı olasılığı belirtir. Gösterilen çabanın karşılığında belirtilen ödülle mükâfatlandırılma ile ilgilidir. Çabalayan kişi sonunda ödüllendirileceğine inanıyorsa daha fazla çaba gösterir.

Vroom'un Beklenti Teorisinde başarı, ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonu olarak ifade edilmiştir. Fakat burada önemli olan husus, verilen ödülün kişi tarafından isteniyor olmasıdır ve kişinin gayret göstererek kendinden beklenen başarıyı elde edeceğine inancının olmasıdır (Bölükbaşı & Yıldıztan, 2009: 345-366).

2.5.6 Davranış Şartlandırma Teorisi

Skinner tarafından geliştirilen "Davranış Şartlandırma Teorisi" Pavlov'un şartlı refleks teorisinden esinlenilmiştir. Temelinde kişilerin karşılaştıkları sonuçlara göre davranışlarını şekillendirdiği düşüncesi yatmaktadır. Kişilerin sergilediği davranışlar koydukları hedefler, gereksinimler ve daha öncesinde şartlandırılmış özelliklerine göre çeşitlilik gösterir. Bir davranışın tekrarlanıp tekrarlanmayacağı, davranışın yol açtığı sonuçlara göre belirlenir. Karşılaşılan sonuçlara göre davranışların şekillenmesi durumu

Thorndike'nin "Etki Kanunu"nda belirtilmiştir. İnsanların mutlu olduğu ve haz aldığı davranışları tekrarlayıp, üzüntü duyduğu, acı hissettiği hareketlerinden de vazgeçip bir daha yapmayacağı "Etki Kanunu"nda ifade edilmiştir. Buradan insanların davranışlarını yinelemesi ya da davranışlarından vazgeçmesi gibi tezat bir durumun görüldüğü sonucu çıkmaktadır (Koçel, 2015: 416-697).

Skinner hayvanlar üzerinde yaptığı çalışmasında; davranışın karşılayacağı sonuca bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bundan dolayı yaklaşım daha çok sonuçlar üzerinde durmaktadır. İnsanlar öyle ya da böyle bir şekilde davranışta bulunmaktadır. Burada önemli olan gösterilen davranışın nasıl karşılanacağıdır. Organizma karşılaşa bileceği sonuca istinaden ya aynı davranışı gösterecektir ya da başka şekilde tepki verecektir. "Sonuçsal şartlandırma" motivasyon teorisi olarak görülen şartlandırma türüdür. Davranışlar karşılaşılan sonuçlar neticesinde şekillenir fikrini kabul etmektedir. Bu fikrin organizmalara tatbik edilmesi ile de "Örgütsel Davranış Değişirme" adı verilen yeni bir branş ortaya çıkmıştır (Bayrakçı, 2010: 15-32).

Yöneticilerin olumlu davranışların sayısının artırılarak sürekliliğinin sağlanması ve bir sonraki aşamada alışkanlık haline gelmesi için kullandıkları bazı yöntemlerden bahsedilebilir.

Olumlu Pekiştirme: Görülmek istenen bir davranışın tekrarlanması için kişilerin teşvik edilmesidir. İçsel (eser yaratımı, itibar kazanımı) ve dışsal ödüller (maaş artışı, ikramiye, terfi) çoğu zaman olumlu pekiştirme için kullanılırlar.

Olumsuz Pekiştirme: tekrar edilmesi istenmeyen davranışın kişiye birtakım önlemler alınarak ifade edilmesi şeklinde uygulanır. Burada ceza değil bir nevi ders verme amacı gözetilmelidir. Yapılan olumsuz bir hareketin veya işlenen bir kabahatin herkese bildirilmesi olumsuz pekiştirme için verilebilecek örnek bir durumdur.

Ortadan Kaldırma: Yapılması istenmeyen bir davranışın tekrarlanmaması ve tamamıyla ortadan kaldırılmasına yönelik alınan tedbirleri ifade eder. Ceza uygulaması bu noktada görülmez. Olumsuz davranışlar sergileyen kişinin, sergilemiş olduğu bu davranışlar sonucunda çalıştığı kuruma ve maaş zammı, terfi gibi ileriye dönük beklentilerine de kötü etkilerinin olabileceği anlatılmadır.

Cezalandırma: Cezalandırma yöntemi ile istenmeyen davranışların tekrarlanması engellenebilir. Yalnız ceza vererek bir kişinin olumlu davranışlar göstermesini sağlamak

oldukça güçtür. Olumsuz davranışların tekrarlanmasını engellese de olumlu davranışlar sergilenmesi konusunda kesinliği bulunmaz. Cezalandırılan kişilerde yöneticilerine karşı kızgınlık, kin, moral bozukluğu ve kırgınlık duygularına sebep olabilir (Eren, 2008: 83-97).

Davranış Şartlandırma Teorisini kullanmak isteyen yöneticileri bazı noktalara dikkat etmeleri gerekmektedir (Akgündüz, 2013: 131-148).

- Onaylanan davranışlar ve onaylanmayan davranışlar anlaşılır ve kesin olarak ifade edilmelidir.
- Personele istenen ve istenmeyen davranışlar hakkında bilgi verilmelidir.
- Her fırsatta ceza vermekten ziyade ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Gösterilen davranışların karşılığı olumlu ya da olumsuz hemen verilmelidir

2.5.7 Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen “Eşitlik Teorisi”nde kişiler, gösterdikleri gayretin karşılığında aldıkları sonuçlar ile diğer kişilerin aldığı ödülleri kıyaslarlar. Bu teori, motivasyonun temelinde herkese adil davranılma beklentisinin olduğunu söylemektedir. Çalışanların iş ortamında ve ilişkilerde herkese aynı davranılmasını istedikleri esasına dayanır. Çalışanlara gösterilen bu eşit muamele motive olmalarında da etkili olmaktadır.

Adams bu teorisinde önemli olduğunu düşündüğü bazı noktaları vurgulamıştır. İnsanın adalet duygusu olan, kendisine yapılan davranışları ve gösterilen tutumu algılayabilen, aldığı ödülü dağıtılan diğer ödüllerle kıyaslayabilen bir birey olması bunlardandır.

İnsanların cinsiyeti, yaşı, deneyimi ve mesaisi gibi bazı insani ve demografik özellikleri bulunur. Bunlar da girdilerdendir. Buna karşılık olarak kişinin işyerinden kazandığı ücreti, itibarı, bilinirliği gibi ödüller ise çıktıları olarak ifade edilebilir (Poyraz & Kara, 2009: 71-91).

Adams, ABD'nin General Elektrik İşletmesi'nde yaptığı motivasyon hakkında bazı çalışmalar ve denemeler neticesinde; adil bir ödül sisteminin çalışanların motivasyonunun ve verimliliğinin artırılması bakımından önemi ortaya konmuştur. Çalışanların işyerlerine verdiği eğitim, zekâ, toplumsal statü ve iş için gösterdiği gayret

gibi birtakım değerlerin karşılığında maaşında artış, statüsünde yükselme, prim, ikramiye, sosyal yardımlar ve daha iyi koşullarda çalışma gibi ödüller almaktadırlar.

Çalışanların aldıkları ödülleri diğer çalışanların aldığı ödüllerle kıyaslarlar. Ödül dağılımının adil olması kişinin motivasyonunda etkilidir. Eğer karşılaştırma sonucunda eşitlik olduğu düşünülüyorsa, o zaman haklılık vardır.

Adams, kişilerin çalıştığı ortamlarda ki yaşanan eşitlik veya eşitsizlik hallerini algıladığını ve bu durumun kişilerin motivasyonlarını etkilediğini söylemiştir. Bireyler, çabaları ve gayretlerinin sonuçlarıyla, diğer kişilerinkiyle karşılaştırırlar. İnsanlar bu bahsi geçen karşılaştırmaları yaparken, genelde bazı oranları baz alarak değerlendirmeler yaparlar (Altuğ, 1997: 37-48).

Çalışanlar genellikle diğer çalışanların aldığı ödül ile kendi aldığı ödülü karşılaştırırlar. Bu kıyasın geçerli olabilmesi için karşılaştırılan iki tarafın da aynı seviyede olmaları gerekmektedir. Eşitlik düşüncesi kişiye sahip olduğu durumunu koruması biçiminde motivasyon sağlar. Başka bir deyişle, çalışanların çalıştıkları kuruma verdikleri karşılığında aldığı ödüllerin eşit olduğuna inanmaları, işlerinde gösterdikleri motivasyonu ve performansın artmasını sağlar (Serinkan, 2008: 144-158).

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

“Örgütsel vatandaşlık davranışı” iş tanımlarının dışında, belirlenen rol gereklerini ve beklentilerinin dışına çıkarak, çalışanların örgüte katkı sağlamak amaçlı gönüllü sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanabilir (Feather & Rauter, 2004: 81-94 ; McDonald, 1993: 47 ; M. E. Schnake & Dumler, 2003: 283-301). Örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olan bireyler örgüt hedeflerinin yerine getirilmesi için gönüllü olarak örgüte sosyal ve psikolojik anlamda katkı sağlarlar (Lievens & Anseel, 2004: 299-306). Ayrıca bu özelliğe sahip bireyler olması gerekenden fazla sorumluluklar alır ve örgüt için yapması gerekenden daha fazla iş yaparlar. Bazı çalışmalar bu tür davranışa sahip bireyleri; görev fazlası davranışlar, sosyal organizasyon davranışları ya da sivil organizasyonel davranışlar şeklinde ifade etmişlerdir (Somech & Drach-Zahavy, 2004: 281-298 ; Wagner & Rush, 2000: 379-391). Bu davranış türünü diğer davranışlardan ayıran en önemli özelliklerden biri gönüllülük esaslı olması diğer özellik ise yazılı olan resmi görev tanımlarının dışında bir kavram olmasıdır. Bu yüzden örgütsel vatandaşlık davranışı; Goodman ve Svyantek tarafından “bağlamsal performans” (Goodman & Svyantek, 1999: 254-275), Finkelstein ve Penner tarafından ise “sosyal örgüt davranışı” olarak tanımlanmıştır (Finkelstein & Penner, 2004: 383-398).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün lehine olan örgütte var olması istenen, etkinlik ve verimliliğin artmasına sebep olan, iş görenlerin tüm davranışlarıdır (Organ, 1997: 85-97). Görev tanımlarında olmayan fakat örgütün akıbeti için önemli olan bazı davranışlar örneğin; iş görenlerin bir birleriyle dayanışma ve yardımlaşma içinde olması, birbirlerine işle ilgili tavsiyelerde ve fikir alışverişlerinde bulunmaları, mesai saatlerini etkin ve verimli kullanmaları, çalışanların yapmakla yükümlü olmadıkları fakat örgüt için önemli olan işleri gönüllü olarak yapmaları, kendinden sonra gelen yeni çalışma arkadaşlarının uyum sürecinde onlara yardımcı olmaları, işe zamanında gelmeleri ve mümkün olduğunca izin kullanmaları, işe gelemeyeceği zamanları yönetime ve birlikte çalıştığı arkadaşlarına bildirmeleri gibi tutum ve davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilir (Kelloway, Loughlin, Barling, & Nault, 2002: 143-151). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan tanımların ortak noktası; bu davranış tarzlarının organizasyonda kişinin isteğine bağlı ve gönüllü olarak uygulanması, rol fazlası

davranışlar olarak adlandırılması ve bu davranışların organizasyon lehine gerçekleştirilmesidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışına neden olan tutumlar iki boyutta incelenebilir. İlki, bir davranış objesindeki özelliklere dair bilişe dayalı, zihinsel boyut ya da fikirlerdir. Diğeri ise, davranış objesine bağlı olarak duyguları içine alan duyuşsal boyuttur. Buradan da anlaşılacağı üzere bireyin örgütsel vatandaşlık davranışına duyuşsal ve bilişsel olmak üzere iki çeşit tutum etki etmektedir (Penner, Midili, & Kegelmeyer, 1997: 111-131). Kimi araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu duygular sonucunda meydana geldiğini belirtse de bazı araştırmacılar ise bu davranış türünü bilişsel sebeplere bağlarlar. Barnard (1938) örgütsel vatandaşlık ve rol fazlası tutumların temelinde; iş görenlerin enerjilerini örgüt içinde harcamaları ve bunu yaparken de gönüllü ve istekli olmalarının yattığını belirtmiştir (Barnard, 1938: 980-991 ; Turnipseed & Murkison, 2000: 281). Davranışın bireysel çabalara dayanması samimi yet ve içtenlikle, ayrıca gönüllü ve istekli bir şekilde yapılması bahsi geçen bu davranış biçiminde oldukça önemlidir (Goodman & Svyantek, 1999: 254-275). Çalışanların bu şekilde davranmayı ya da davranmamayı tercih etmelerindeki nedenler kişisel ve mesleki ilişkilerinden kaynaklanmaktadır (Penner et al., 1997: 111-131).

Bireyin samimiyetle ve gönüllü olarak gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışının ardında herhangi bir mükafat beklentisi söz konusu değildir. Örnek olarak; bir iş gören yapılması istenmediği halde, mesai bitiminden sonra gitmeyip elinde kalan işi bitirmek için ofiste kalıyorsa ya da iş tanımında olmamasına rağmen, işinde zorlanan bir çalışma arkadaşına yardımda bulunuyorsa, bu kişinin “örgütsel vatandaşlık davranışı” gösterdiği söylenebilir.

Bahsi geçen bu davranış türü gönüllülük çerçevesinde yapıldığından, organizasyonun herhangi bir resmi değerlendirmesine ya da ödül mekanizmasına dâhil olmadığı gibi bu davranışlarında başarısız olduğunda da resmi bir yaptırım uygulanamaz (Çetin, 2004: 274-283 ; Williams, Pitre, & Zainuba, 2002: 33-44). Organ (1997), günümüz iş dünyasındaki ve sosyal hayattaki yaşanan değişimler nedeniyle örgütsel vatandaşlık tanımını güncellemek gerektiğini belirtmiş ve yeniden tanımlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının görev fazlası ya da görev dışında ya da formal düzenin mükafatlandırmadığı bir tutum olarak düşünülmesinin artık gerekmediğini söylemiştir

(Organ, 1997: 85-97). Bu anlamda, çalışanın yetersiz örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesi yaptırım gerektirmez, zaman içinde bu tür davranışlar ödüllendirilebilir, takdir ve kabul edilebilir. Çünkü “örgütsel vatandaşlık davranışı” sergileyen çalışanlar, yöneticiler ve diğer iş görenler üzerinde pozitif bir etki oluşturarak fazlasıyla yüksek ücret ya da statü elde edebilirler. Buradaki önemli husus, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bu tür kazanımlarının resmi anlamda teminatının olmamasıdır.

Çalışanlar, takdir edilme ya da kabul edilme gereksinimlerini giderebilmek için, resmi iş tanımlarında olmayan ya da zorunlu görülmeyen, iş tanımlarının dışında fazladan çaba gösterebilirler. Her ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayansa da bu tutumlar bazı yönden organizasyonun yazılı olan görev tanımlarının gereği olan mesuliyetleri şeklinde de belirtilebilir (Deluga, 1994: 315-326). Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların kendi istekleri ile sergileyebilecekleri, bireysel isteğe ve gönüllülüğe dayanan davranışlar olarak görüldüğü halde, örgütün iş tanımlarında da böyle davranılması gerektiği ya da bunun gibi fazladan davranışların ödüllendirileceği ifade edilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel etkililiğin artmasında rol oynadığından dolayı, insan kaynakları yönetimi, ekonomi, sağlık gibi konularda farklı yönleriyle incelenmiştir (Lievens & Anseel, 2004: 299-306). İş görenlerin rol fazlası tutumlarının örgüt üzerindeki teorikte ve pratikte olan önemi gittikçe kabul görmeye başlamıştır. Bu durum çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışına yönelten teşvik eden etkenlerin de anlaşılmasının gerekli olduğunu hatırlatmıştır. Bundan dolayı, örgütsel vatandaşlık davranışı, birtakım çalışmalarda örgütsel kültürün çeşitli boyutları ile ilişkilendirilerek araştırılmıştır (Çetin, 2004: 274-283 ; Feather & Rauter, 2004: 81-94 ; Kelloway et al., 2002: 143-151 ; McDonald, 1993: 47 ; Organ & Lingl, 1995: 339-350 ; Penner et al., 1997: 111-131 ; Turnipseed & Murkison, 2000: 281 ; Wagner & Rush, 2000: 379-391 ; Williams et al., 2002: 33-44)

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkililiğe katkı sağlaması bilimsel araştırmalarda ilgi görmesine yol açmıştır (Podsakoff & MacKenzie, 1997: 133-151). Organizasyonların, örgüt hedeflerinin yerine getirilmesi adına iş gören davranışlarının tüm yönlerinin resmi iş tanımlarında belirtilmesi kolay olmadığından, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün verimliliğinde önemli yere sahiptir (Deluga, 1994: 315-

326). Bu yüzden, yapılan birçok çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesi konusunda yöreklendiren kişisel ve organizasyona bağlı özellikler, liderlik tutumlarını konu etmiştir. Bu çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütte güvenin tesis edilmesi (Deluga, 1994: 315-326), bireysel özelliklerin ve iş tatminin oluşturulması (Organ & Lingl, 1995: 339-350), mesleki tutumlar ve organizasyonel değişiklikler (Penner et al., 1997: 111-131), bu tutum ve davranışların sergilediği ortam (Turnipseed & Murkison, 2000: 281), çalışanların yaşları (Wagner & Rush, 2000: 379-391), akademik başarıları (Allison, Voss, & Dryer, 2001: 282-288), örgüte olan bağlılıkları, değerler ve iş tatmini (Feather & Rauter, 2004: 81-94), “örgütsel öğrenme” (Somech & Drach-Zahavy, 2004: 281-298), bireylerin, organizasyonel ve kişisel başarıları (Allison et al., 2001: 282-288) arasındaki ilişkilerin varlığı ve yokluğu araştırılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel verimlilikte etkili olması sebebiyle bazı araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışını kavramsal açıdan incelemişlerdir. Bununla beraber, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılabilecek araştırmalara dair önerilerde bulunulurken, konuyla ilgili daha çok araştırma yapılması gerektiğine değinilmiştir (Banyan, 2004: 325-344 ; Çetin, 2004: 274-283 ; Organ, 1997: 85-97 ; Penner et al., 1997: 111-131 ; Podsakoff & MacKenzie, 1997: 133-151). Örgütsel etkinlikte, örgütsel vatandaşlık davranışının ne denli etkili olduğu araştırmacılar tarafından fark edilmiş ve bu durum çalışmaların ortak noktası olmuştur.

Türkiye’de örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında yüksek lisans ve doktora çalışmaları var olmakla birlikte, bu çalışmalar daha çok “işletme” ve “yönetim” alanındadır (Altunkese, 2002: 25-32 ; Çınar, 2000: 54-57 ; İşbaşı, 2001: 21-23 ; Kamer, 2001: 34-37 ; Kozakçioğlu, 2002: 29-46). Bu sebeple, Türkiye’de örgütsel vatandaşlık davranışının incelendiği çalışmaların çok azı eğitim boyutundadır. Özellikle okul bakımından ele alınan çalışmaların sayıca çok az olduğu ifade edilebilir (Çetin, 2004: 274-283). “Örgütsel vatandaşlık davranışı”, işletme ve yönetim kaynaklı bir ifade olsa da eğitim hayatının ve eğitim yönetiminin gerçekleştiği okullarda da uygulanır ve bu konu da bize önemli fikirler verir.

3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

İş görenlerin yardımlaşarak çalışması, yöneticilerle ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurması, çalışanın görev ve sorumluluklarından yakınmaması, görev prosedürlerin de yer

almayan işleri üstlenmesi gibi gönüllü, samimi ve içten davranışlar “örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır”. Yönetim birimlerinin sözel ya da yazılı olarak isteyemedikleri fakat iş görenlerin yöneticilerin istemesine gerek kalmadan kendiliğinden işleri yerine getirmesi yöneticilerin oldukça memnun olduğu davranışlardır. Organ ve Bateman ise bu durumla ilgili beş boyutlu bir ölçek hazırlamışlardır (Keskin, 2005: 34-38). Bu boyutlar şöyledir:

3.2.1 Yardımseverlik (Altruism, Diğerkâmlık, Diğerlerini Düşünme)

Çalışanların, diğer çalışanlara karşılaştığı sorunların çözümü konusunda sergiledikleri gönüllü katkı, tutum ve davranışlarıdır (Y. Demirel, Seçkin, & Özçınar, 2011: 22-24).

İşyerindeki arkadaşlarının performansının yükselmesinde katkısı olan bu tür davranışlar, işbirliğini güçlendiren etkisiyle grup etkinliğine ve örgütsel amaçların yerine getirilmesine de olumlu etkileri vardır (Y. Demirel et al., 2011: 22-24).

Organizasyonda işle alakalı meydana gelen problemlerde diğer kişilere karşılık beklemeden yardımcı olma anlamına gelen yardımseverliğe; iş arkadaşı hastalandığında onun yerine derslere giren öğretmenin davranışı buna örnek olabilir (Karaman & Dönder, 2008: 49-74).

3.2.2 Vicdanlılık (Conscientiousness)

Yönetim pozisyonlarındaki kişilerin diğer organizasyondaki bireylerden beklediği minimal düzeydeki rol ve davranışların üyeler tarafından gönüllü olarak gösterilmesi vicdanlılık olarak tanımlanabilmektedir (Y. Özdemir, 2005: 45-49). “Vicdanlılık” davranışının örgütsel vatandaşlık davranışları türleri arasında biçimsel rol açısından birbirinden ayırtılması en zor olan davranış biçimidir. Bu durumun nedeni ise; biçimsel rol ile vicdanlılık boyutu arasındaki çeşitliliğe bağlı değişkenlerden ziyade, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılıktan daha aşırı bir davranış türü olmasıdır (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996: 259-298). Bütün çalışanlardan örgütün kural, düzenleme ve akışlarına uygun davranması beklenmekle beraber esasında çoğunun bu şekilde hareket etmemesi; vicdanlılık kavramının örgütsel vatandaşlık davranışlarından biri şeklinde kabul edilmesine neden olmuştur (Y. Özdemir, 2005: 45-49).

Vicdanlılık için örnek gösterilecek davranışlardan bazıları; işveren tarafından fazla mesai yapılması istenmese de, bireyin çalışma saatlerinin dışında da çalışması ve çaba göstermesi, birey izinli olsa da üzerinde çalıştığı projenin sürekli zihninde yer etmesi ve

durum hakkında çalışma arkadaşlarından bilgi alması, ayrıca izin alabilme gibi bir durumu olan çalışanın tüm şartlarını zorlayarak izin hakkını kullanmaması gibi durumlar vicdanlılığa örnek gösterilebilecek davranışlardır (Muçaoğlu, 2006: 78-91)

3.2.3 Sportmenlik (Sportmanship)

İş görenlerin gerginliğe neden olabilecek davranışlardan kaçınması, yaptığı işte sürekli söylenip şikayetçi olmaması aynı zamanda iyi niyetli empatik şekilde yaklaşması olarak sportmenliği tanımlayabiliriz. Bu tanımı bir örnekle açıklarsak şayet; mevcut olan bir sorunun olduğundan daha fazlaymış gibi gösterilmesiyle sorunun büyümesinden kaçınmak. Çalışanın diğer iş arkadaşlarına lüzumsuz ve saçma davranışlardan kaçınılması yine belirtilebilir (Yücel, 2006: 11-13).

3.2.4 Nezaket (Courtesy)

Örgütte iş dağılımında ki sorumluluklar nedeni sürekli birbirlerinin kararlarından aynı zamanda işlerinden etkilenen üyelerin gösterdikleri pozitif davranışlar şeklinde ifade edilebilir (Samancı, 2006: 153). Organizasyon içindeki iş dağılımı dolayısıyla sürekli bağlantı halinde olmaları gereken ve yaptıkları işlerden ve verdiği kararlardan etkilenen üyelerin ortaya koyduğu olumlu davranışları gösterir (Karabey & İşcan, 2007: 36-39). Önceden haberdar etmek, hatırlatmak, bilgi alışverişinde bulunmak ve danışmak nezaket davranışlarına birkaç örnektir. Nezaket duygusal açıdan çalışanlar arasındaki devamlılığı korumasıyla beraber çalışanların birbirleriyle iletişimi kurmasını sağlayarak çatışmaların önüne geçer. Nelerin yapılacağı hakkında öncesinde iletişim kurmak, bir yere bağımlı olmadan iş görenlerin görevlerini planlanmasını ve işlerin ilerlemesini kolaylaştırır. Örgütteki verimliliğini artırır (Samancı, 2006: 153). Çalışanların aldıkları kararlarda veya yapılan davranışlardan etkilenen bireylerin düşüncelerini sorma, iş arkadaşlarına nezaketle yaklaşma, sorumluluk alabilme yetisine sahip olma, olaylara çözüm odaklı yaklaşım sergileme gibi davranış biçimleri örnek olarak gösterilebilir (Karabey & İşcan, 2007: 36-39).

3.2.5 Örgütsel Erdem (Örgütsel Katılım, Civic Virtue)

Örgütsel erdem bir bütün olarak örgüte maksimum boyutta ilgi ve bağlılık gösterme şeklinde tanımlanabilir (Dilek, 2005: 21-28). Organ'ın (1990) eserinde değinmiş olduğu örgütsel erdemın son vatandaşlık boyutu olduğuna değinen Graham (1994), klasik

politika felsefesine izafeten geliştirmiştir ve kuramın aktif şekilde politik yaşamına, sorumlu halde katılımı tanımlanmıştır (Organ, 1990: 43-72 ; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994: 765-802). Açıklamada yer alan sorumlu kavramı anahtar sözcüktür. Bu nedenle söylerken disiplinden uzak aynı zamanda işlevi olmayan davranışlar gösterebilir. Bu nedenden ötürü örgütsel erdem boyutundaki bu şekilde ki davranışların olmasından bahsedilemeyeceğinden dolayı sorumlu ifadesine tanımla bizzat değinilmiştir. Organ'ın değindiğı görüşe göre; iyi olarak tanımlayacağımız örgüt vatandaşlarının yanlınzca örgüte uyum sağlaması ve bunu sorgulamadan yapması olmalıdır. Örgütü kapsayan tüm konu başlıklarında üretmeli ve ürettiğı düşünceleri dile getirmekten korkmamalıdır. Örgütsel erdeme örnek olabilecek davranışlara; örgüt içi toplantılarda devamlı bulunmak ve tartışmalarda etken rol almak, kurumdaki gelişmelere uyum sağlamaya çalışarak değışimleri sıkı takip etmek, bina içindeki pano, posta gibi duyuru kaynaklarından yararlanmak, örgütle ilgili konular üzerinde kafa yormak, örgütü kapsayan tüm konuları irdelemek, bunu iş çevresinde ki arkadaşlarıyla paylaşıp, fikir alış-verişinde bulunmak, bilgiyi sorarken bilgi sahibi olmak gösterilebilir (Atalay, 2005: 27-41).

3.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Morrow (1983) Cote ve Randall'a (1991) Araştırmalarına göre örgütsel bağlılık; çalışanların çalıştıkları kuruma devam etme aynı zamanda örgütün hedef ve ilkelerini çalışma isteği ile benimsemesidir (Atalay, 2005: 27-41 ; Balay, 2000: 148-162 ; Morrow, 1983: 486-500 ; Randall & Cote, 1991: 194-211). İncelemeler örgüte bağlılığı yüksek örgütsel vatandaşlık halleri sergilediklerini belirtmektedir. Organ ve Ryan (1995), çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışlarının destekleyicilerini araştırma verilerinin ve ilaveten algısal adalet, lider desteği ve iş doyumunu, lider desteği, algısal adalet ve örgütsel bağlılık faktörleri ile doğru orantıda olduğunu göstermişlerdir (Organ & Ryan, 1995: 775-802). Kişinin iş yerine olan bağlılığının artması, kişinin örgütü için daha çok fedakârlıkta bulunmasına ve daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesine yol açar (Muçaoğlu, 2006: 78-91).

3.3.1 Bireyin Ruhsal Durumu

Yapılmış olan araştırmalar çerçevesinde psikososyal alanda pozitif psikolojik özellikler gösteren iş hayatında olanların çok daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri ve astların pozitif ruh hallerinin elde edildiğı zamanlarda çalışanların

diğergam davranışlarında artış görüldüğü belirtilmiştir. Organ'ın görüşüne göre; iş süreçleri aynı zamanda iş becerilerini örgütsel performansının belirlenmesinde önemlidir. Moral durumu da fazladan rol davranışlarının belirleyici olduğu faktörlerindedir. Konu ile alakalı yürütülen çalışmalarda, çalışanların duygu durumlarının, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine yol açtığı belirtilmiştir (Atalay, 2005: 27-41).

3.3.2 Kişilik Özellikleri

Optimik sürece yatkın olan insanların içsel motivasyonları daha yüksek olduğundan, işlere başlarken pozitif ve sorunsuz gideceğine inanırlar. Bireylerin yaşamları boyunca karşılarına çıkan sorunlara bakış açılarını, işe nasıl başladığını ve nasıl devamını getirmek için çaba sarf edeceğini etkiler.

Bir şeyler yapmanın sonucu değiştirebileceğine dair düşünceleri oldukları için boş vermezler. İçsel motivasyon başarılı olmak için önemli bir faktördür. Dışsal motivasyon olarak tanımladığımız olgu her daim itici kuvvete sahipken içsel motivasyon kişide sürekli sürekli bulunan bir ruh halidir (Atalay, 2005: 27-41).

Örgütsel vatandaşlığı gösteren çalışanlar daha çok dışa dönük karakterler olduğu, sosyal olaylara ve çevrelerinde olup bitenlere karşı daha duyarlı oldukları tespit edilmiştir Smith, Organ ve Near'a göre (1983) İç haline dönük karakterler kendi kaygılarıyla daha çok ilgilenirler (Muçaoğlu, 2006: 78-91 ; Smith, Organ, & Near, 1983: 653). Nevrotik bireylerin yaşadıkları durumlar daha endişeli yaklaşımları getirir (Atalay, 2005: 27-41).

3.3.3 İşe Karşı Tutumlar ve İş Doyumu

İş Doyumu kavramı; iş ortamıyla ilgili olumlu ya da olumsuz tüm duygular olarak tanımlanmaktadır. Locke iş doyumunu kavramını; kişinin ya da tecrübesinin değerlendirilmesi sonucu hissettiği, olumlu yönde hissettiği zevkleri olarak ifade Davis'in iş doyumunun tarifi, çalışanların çalıştıkları kurumlardan memnun olmaları veya olmamaları şeklinde tanımlamıştır. Hockman ve Oldham'a göre iş doyumunu, çalışma hayatındaki içinden gelerek yaptığı işten aldığı keyiftir. Vroom' göre de iş yaşamına değerlendirirken duygularıyla ne hissettiğinin olum ya da olumsuz ifadesidir (Doğan, 2009: 63-68).

İş tatmine ve örgütsel vatandaşlık davranışı konuları ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, iki olgu arasında birbirine pozitif yönlü ivmelendiği tespit edilmiştir.

Pozitif iş tatmini olan çalışanlar diğer kişilere karşı yardımcı olmaya çalışırlar ve diğergam davranışlar gösterirler. İş hayatında çalıştığı işte alınan zevkle mutlu olan bireyler, çalıştığı işte pozitif bakış açısıyla işten aldığı tatmin diğer çalışanlara oranla daha fazladır (Y. Özdemir, 2005: 45-49). Lii Ping Tong(1999) Vicdanla iş tatmini arasında yapılan araştırmaların olumlu yönde ilişki olduğunu gösteriyor (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001: 62-91).

3.3.4 Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kuramı üç ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar; etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaletidir.

Dağıtımcı Adalet; çalışılan kuruma kişilerin kattığı değere, bu değere karşılık olacak optimum düzeyde ödülünü talep etmesidir (Samancı, 2006: 153).

Prosedür Adaleti; bir kurumda hedeflenen amaçlara ulaşmak için çıkılan yolda uyulması gereken prosedürlerin adaletli yönetilmesidir.

Etkileşim Adaleti; yöneticilerin prosedürleri adaletli ve adil şekilde uygulamasıdır (Samancı, 2006: 153).

Çalışma ortamında adaletsizlik olduğundan yakınan bireyler, işin gerektirdiği görevleri tam manasıyla yapmasaydı, ödüllerden uzaklaştırılacağını bildiğinden adaletsiz davranıştan vazgeçmesidir (İşbaşı, 2001: 21-23).

3.3.5 İhtiyaçlar

Schnake (1991) araştırmalarda kişileri hareket etmeye iten içsel motivasyon duygusu ihtiyaçlar olduğunda ifade edilir (M. Schnake, 1991: 735-759). Bu ihtiyaçlar insan davranışlarından etkilendiğinden dolayı bir şeyler başarma arzusu rol gereklerin dışına taşan davranışlara yol açabileceği tespit edilmiştir. Bundan dolayı örgüt içinde çalışanlar arasında başarma arzusunu tetikleyecek planlar yapılmalıdır. Başarı hedefine giden çalışanların diğerlerine göre örgütsel vatandaşlık sergileme ihtimalleri daha yüksektir (Samancı, 2006: 153).

3.3.6 Liderin Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının kapsadığı konular arasında liderlerin özelliğinin de yer aldığı gözlenmektedir (Muçaoğlu, 2006: 78-91). Podzakoff ile arkadaşlarının yapmış

oldukları çalışmalar gösteriyor ki; liderlerin özelliklerinin astların işe yarar bir şeyler yapabilmek adına rol model davranış özelliklerinden gelmektedir. Bu töremden yola çıkarak lider vasfı taşıyan kişilerin sorumluluk alma yeteneklerine sahip olmaları, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmaları gibi örgütsel vatandaşlık davranışları sergiler (Muçaoğlu, 2006: 78-91 ; Podsakoff et al., 1996: 259-298). Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen aynı zamanda kendisi örnek alan çalışanlara örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olanağı artmıştır. Aynı zamanda kendisini örnek olan çalışmalara örgütsel vatandaşlık sergileme olayı artmıştır. Yapılan araştırmada, lider davranışlarının astlarının rol fazlası davranışlarda bulunmasında etkili olduğunu ifade etmişlerdir (Muçaoğlu, 2006: 78-91).

3.3.7 Kıdem ve Hiyerarşik Düzey

Çalışanların kıdemleriyle yaşları yükseldikçe içinde buldukları örgüte olan bağlılıkları artar. Morrison'a (1994) görüşüne göre bağlı olunan örgütlerde insanların kariyerleri yükseldikçe iş yerlerine sadakatleri ve bağlılıkları artmaktadır. Daha fazla sorumluluk altına girmek, fazla sayıda sorunla uğraşmaya yol açmıştır. Bu rol modelde çokça örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmiştir (Samancı, 2006: 153). Kişilerin örgüt içindeki yükselişleri daha fazla yükümlülük atılan girme istekleri arttırmaktadır. Serbest kararlar alabilme diğer çalışanları örgüte olan sadakat ve bağlılığını artırır. Bu durum örgütsel vatandaşlık teoremine katkı sağlar (Van Dyne et al., 1994: 765-802).

3.3.8 Örgütsel Vizyon

Örgütlerin amaçları ve hedeflerini kapsayan kelimenin karşılığı tam manasıyla vizyondur. Çalışan bir vizyona bağlı kalırsa çalışma eğilimi artacaktır. Çalışanların çok daha verimli çalışmasını sağlamak için onları motive eder yeni hedeflere yönelmesini sağlar (Samancı, 2006: 153).

3.3.9 Örgütün Özellikleri

İşletmelerin isteği kendisine bağlı olan çalışanların davranışlarında etkin olmaktır. Çalışanların çalıştığı kurum için neyin önemli olduğunu ve neyi istediklerini anlattıklarında örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış yaşanacaktır. Örgütlerin kaliteli ürünü ve servisi önemseydiği göz önünde bulundurulursa, çalışanların kaliteyi arttırmak için daha çok bu tarz tutum ve davranışlar sergilerler. Van Dyne, Graham ve Dienesch'a

göre (1994). Katılım kavramının önemli olduğu düşünülürse bağlama ve katılma davranışları çok daha fazla gözlemlenir (Van Dyne et al., 1994: 765-802).

3.3.10 Kişi Örgüt Bütünleşmesi

Örgütün içinde en önemli unsurun insan olduğu söylenebilir. Teknolojik veriler ve diğer üretim faktörleri örgütün diğer unsurlarını oluşturmaktadır. Örgüt yapısını değiştirmede teknolojik gelişmelerin takibi ve uygulanmasını da en iyi insan yapar.

Örgüt bütünleşmesi, işletme içindeki tüm birimlerin, grupların örgütün amacına ulaşması için gösterilen çabadır. Grup; “Birden çok denek ve kendilerini grup ilişkileri ile sınırlı görerek bir araya geldikleri sosyal bir yapıdır.” (Oktay, 1996: 142-153).

Yöneticilerin, görevi örgüt içinde ki çalışanların özellikleri ve verimliliklerine göre gruplandırarak gelişime olanak sağlamasıdır. Yöneticinin görevi, bir yandan örgüt yapısı içinde aynı özelliklere ve uyuma sahip olan insanları birleştirmek ve bunları gerekirse örgütsel kültür ve davranış yönünde yeniden sosyalleştirmektir. İnsanları örgüt kültürü içinde verimli ve uyumlu olarak güdülemek (Oktay, 1996: 142-153). İşletmelerde, kurum ve içinde ki insan faktörünün bir araya doğru şekilde gelmesiyle, doğru uyumu yakalayarak doğru gruplaşmaların olması ve iletişimin aktif şekilde kullanıldığı sürece sahiplenme duygusu gelişeceğinden örgütsel vatandaşlıktan bahsetmek mümkün olacaktır (Samancı, 2006: 153).

BÖLÜM 4: LİDERLİK STİLİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ve ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada liderlik stilinin çalışan motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkileri incelenmiştir. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine, liderlik stili, çalışan motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla da bakılmıştır.

4.2 Araştırmanın Kapsamı

Türkiye’de liderlik stilinin çalışanlar üzerindeki etkisinin araştırılması için İstanbul ilinde yaşayan, özel sektörde çalışan sadece beyaz yaka çalışanlar üzerinde anket yapılmıştır. Veriler yüz yüze anket yöntemiyle toplam 400 kişiden alınmıştır.

4.3 Sınırlılıklar

Her sosyal nitelikli çalışmalarda gözlemlendiği üzere, bu araştırmada da bazı sınırlılıklar oluşmuştur. Çıkan sonuçlar ve yapılacak yorumlar bu sınırlılıklar göz önüne alınarak değerlendirilmelidir.

- Katılımcıların düşünceleri, bölgeye ya da şirketin yapısına, yöneticiye ya da çalışanın tutumuna göre değişkenlik gösterebilir.
- Katılımcıların verecekleri cevaplar, dışarıdan ya da içeriden gelebilecek farklı etkilere maruz kalabilir. Bu da sorulara doğru cevaplar vermelerini etkileyebilir. Anket formlarında çalışmanın bilimsel içerikli olduğu yazsa da çalışanlardan bazıları, kendileri için olumsuz sonuçlar oluşturabilir düşüncesiyle sorulara doğru yanıtlar vermemiş olabilir.
- Araştırmaya katılanların eğitim seviyeleri ve algılama düzeyleri gibi değişkenlerden dolayı, cevaplanırken sorular herkes tarafından farklı anlaşılmış olabilir
- Çalışma küçük bir örneklem üzerinde yapıldığı için çıkan sonuçların geneli temsil etmeyeceği dikkate alınmalıdır.
- Araştırmanın kurum ve kişi gizliliği gözetilerek yapılacağı beyan edilmesine rağmen üst kademedeki çalışanların anketleri doldururken çekinceleri olmuştur.

- Katılımcı yönetim konumuyla ilgili sınırlı sayıda çalışma mevcut olduğu için literatür kısmında tüm kaynaklar kullanılmaya çalışılmıştır.

4.4 Çalışmanın Hipotezleri

Çalışmada hedeflenen “Liderlik Stili” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”nın “Çalışan Motivasyonu” üzerinde etkili olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu doğrultuda hipotezler aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

Ana Hipotez 1

H₀: Liderlik Stili ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Liderlik Stili ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Hipotez 2

H₀: Örgütsel vatandaşlık ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Örgütsel vatandaşlık ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Hipotez 3

H₀: Liderlik Stili ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Liderlik Stili ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Alt Hipotez 1

H_{1.1}: Liderlik Stili ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.2}: Liderlik Stili ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez 2

H_{2.1}: Örgütsel vatandaşlık ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2.2}: Örgütsel vatandaşlık ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez 3

H_{3.1}: Liderlik Stili ile Özgecilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.2}: Liderlik Stili ile Nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.3}: Liderlik Stili ile Sportmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.4}: Liderlik Stili ile Vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.5: Liderlik Stili ile Sivil Erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez 4

H4.1: Liderlik Stili, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H4.2: Liderlik Stili, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H4.3: Liderlik Stili, doğum tarihine göre farklılık göstermektedir.

H4.4: Liderlik Stili, çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.

H4.5: Liderlik Stili, hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H4.6: Liderlik Stili, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Alt Hipotez 5

H5.1: Örgütsel Vatandaşlık, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H5.2: Örgütsel Vatandaşlık, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H5.3: Örgütsel Vatandaşlık, doğum tarihine göre farklılık göstermektedir.

H5.4: Örgütsel Vatandaşlık, çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.

H5.5: Örgütsel Vatandaşlık, hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H5.6: Örgütsel Vatandaşlık, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Alt Hipotez 6

H6.1: Motivasyon, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H6.2: Motivasyon, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H6.3: Motivasyon, doğum tarihine göre farklılık göstermektedir.

H6.4: Motivasyon, çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.

H6.5: Motivasyon, hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H6.6: Motivasyon, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

4.5 İstatistiksel Yöntem

Çalışmanın istatistiksel analizleri SPSS 23.0 programı ile yapılmıştır. Değişkenlerin dağılımı Histogram grafikleri ve Kolmogorov-Smirnov testi ile incelenmiştir. Tanımlayıcı analizler ortalama, standart sapma ve ortanca değerler ile sunulmuştur. Nonparametrik (normal dağılmayan) değişkenler iki grup arasında Mann Whitney U Testi kullanılarak karşılaştırılmıştır. Nonparametrik (normal dağılmayan) değişkenler ikiden fazla grup arasında Kruskal Wallis Testi kullanılarak karşılaştırılmıştır. Ölçümsel değerler kendi aralarında karşılaştırılırken ise Spearman Korelasyon Testi'nden yararlanılmıştır. P değerinin 0,050'den küçük olması istatistiksel bakımdan "anlamli" olarak kabul edilmiştir.

4.6 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Motivasyon ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği kullanılmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Bernard Bass tarafından 1985 yılında liderlik stillerini, çoklu faktör maddeleri kapsamında oluşturularak hazırlanmış bir ölçektir. Çalışmada kullanılan ölçeğin Türkçe çevirisi Hacettepe Üniversitesinden Deniz Gökçora ve Güliz Gökçora tarafından yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde kullanılan anket formu Ertunç Akdoğan'ın "Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır (Akdoğan, 2002: 76).

Ölçek 36 adet maddeden oluşmakta ve bu maddeler "Hiçbir zaman" dan "Daima" ya kadar 6 aşamalı Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Ölçekte bulunan 36 ifadenin ölçtüğü liderlik stilleri 3 genel faktör altında 7 faktörden oluşmaktadır. Bunlar Dönüşümcü Liderlik (karizmatik/ilham verici, entelektüel uyarım, bireysel destek), Sürdürümcü Liderlik (ödüle bağlı, istisnalarla yönetim [aktif], istisnalarla yönetim [pasif]) ve Serbestlik Tanıyan Liderlik alt ölçekleridir.

Motivasyon ölçeği: Chiang ve Jang (2008) "An Expectancy Theory Model For Hotel Employee Motivation" adlı makalelerindeki sorular Türkçeye çevrilerek uyarlanmıştır. 1, 2, 3, 4, 5, 7. sorular içsel motivasyon, 6, 8, 9. sorular ise dışsal motivasyon düzeylerini ölçmektedir. Çalışmanın bu bölümün de kullanılan anket soruları Dilara Acar'ın "Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine

ve İş Tatminine Etkileri ve Bir Araştırma” adlı yüksek lisansından alınmıştır (Acar, 2014: 68).

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği: Podsakoff ve MacKenzie tarafından Organ’ın örgütsel vatandaşlık davranışın beş boyut da hazırladıkları ve sonrasında Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter ve Moorman aracılığı ile geliştirilerek kullanılan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” ile ölçülmüştür. Örgütsel vatandaşlık ölçeği 20 madde ve 5 boyuttan oluşan maddeleri içermektedir. Bu maddeler; özgecilik (4 madde), vicdanlılık (4 madde), nezaket (4 madde), sivil erdem (4 madde) ve sportmenlik (4 madde)’tir. Bu kısımda kullanılan anket Tülay Güney’in “Çalışanların Duygularını Yönetme Becerisinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sabiha Gökçen Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” isimli yüksek lisans çalışmasından alınmıştır (Güney; 2014:73).

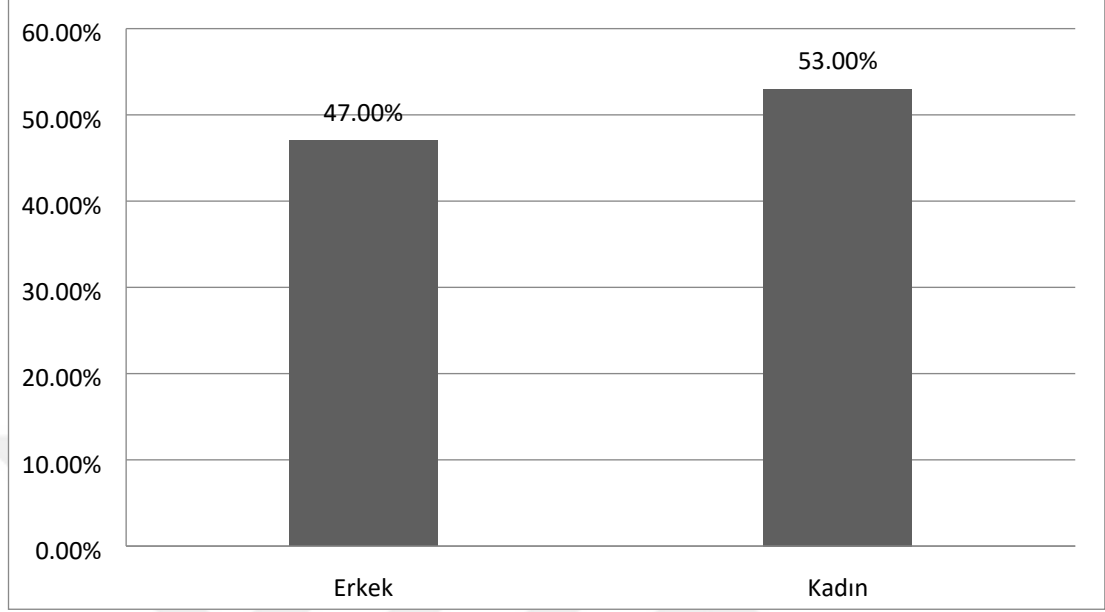
Tablo 4
Güvenilirlik Testi

Ölçek	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı	Yorum
Liderlik Stili	0,847	36	İyi Derecede Güvenilir
Çalışan Motivasyonu	0,935	9	Mükemmel Derecede Güvenilir
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	0,742	20	Kabul Edilebilir

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Liderlik stili ölçeğinin İyi Derecede Güvenilir olduğu ($\alpha=0,847$); Çalışan Motivasyonu ölçeğinin Mükemmel Derecede Güvenilir olduğu ($\alpha=0,935$); ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Kabul Edilebilir olduğu ($\alpha=0,742$) sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlarla verilerin sağlıklı biçimde elde edildiği ve güvenilir nitelikte olduğu görülmektedir.

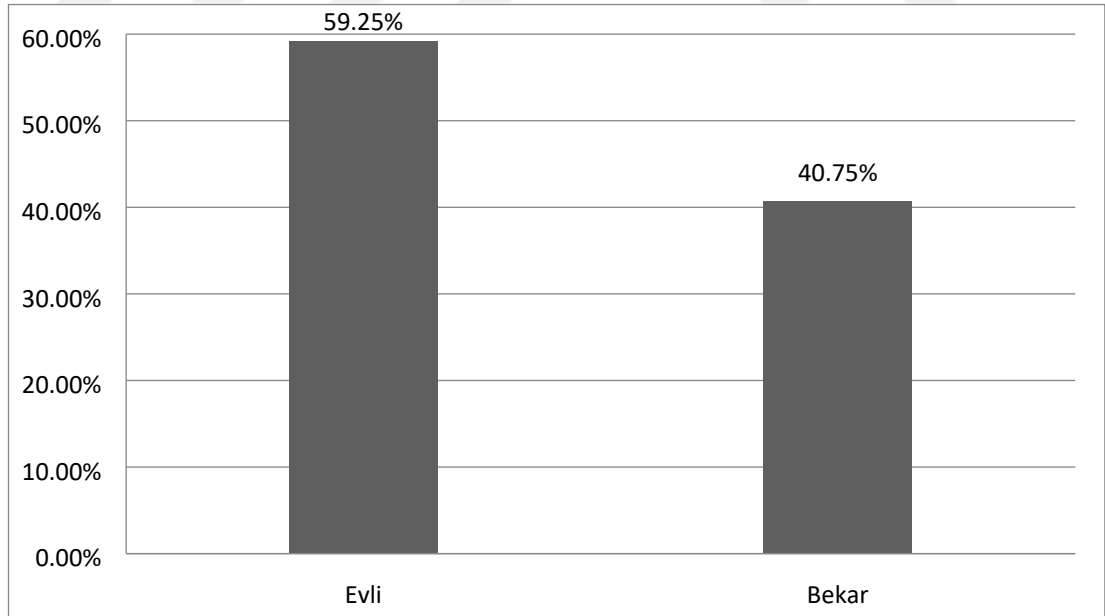
4.7 Bulgular ve Yorum

4.7.1 Demografik Özellikler



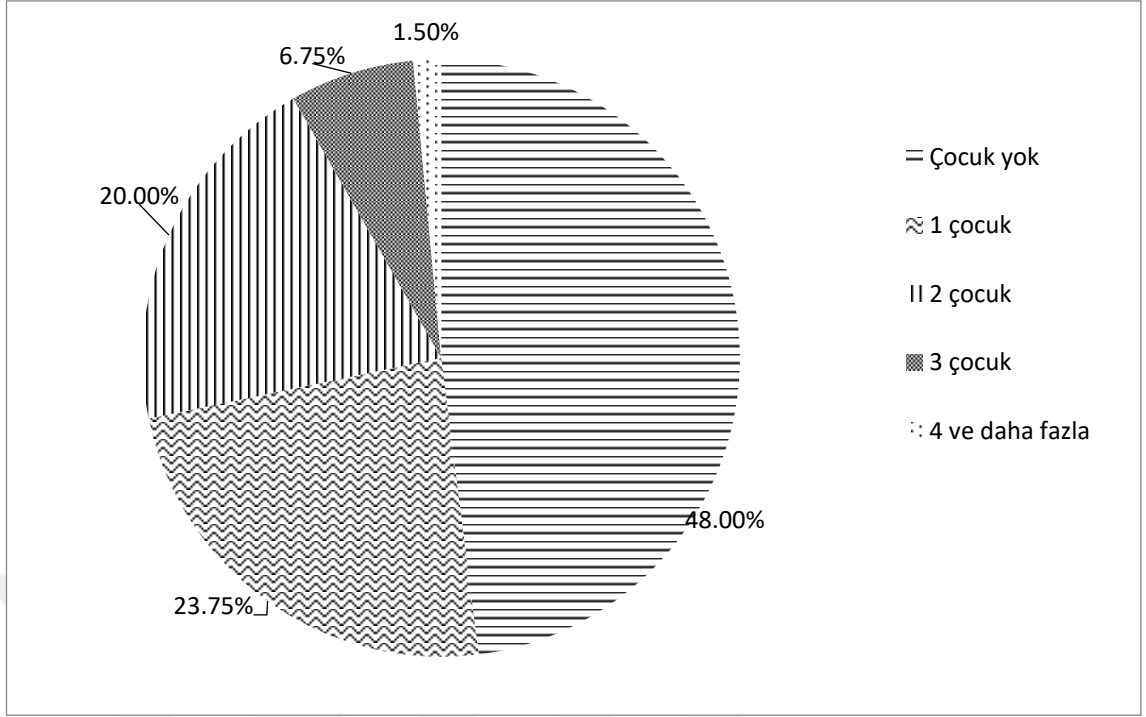
Şekil 2: Cinsiyet Dağılımı

Çalışmaya 212 kadın (%53,00) ve 188 erkek (%47,00) olmak üzere toplam 400 kişi katılmıştır.



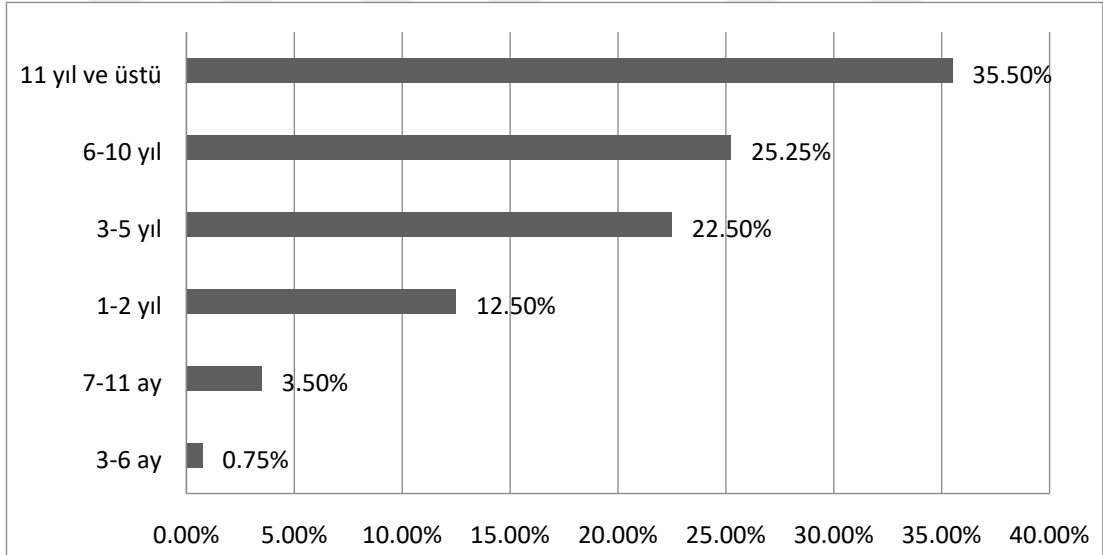
Şekil 3: Medeni Durum

Katılımcıların 163'ü (%40,75) bekâr, 237'si (%59,25) evlidir.



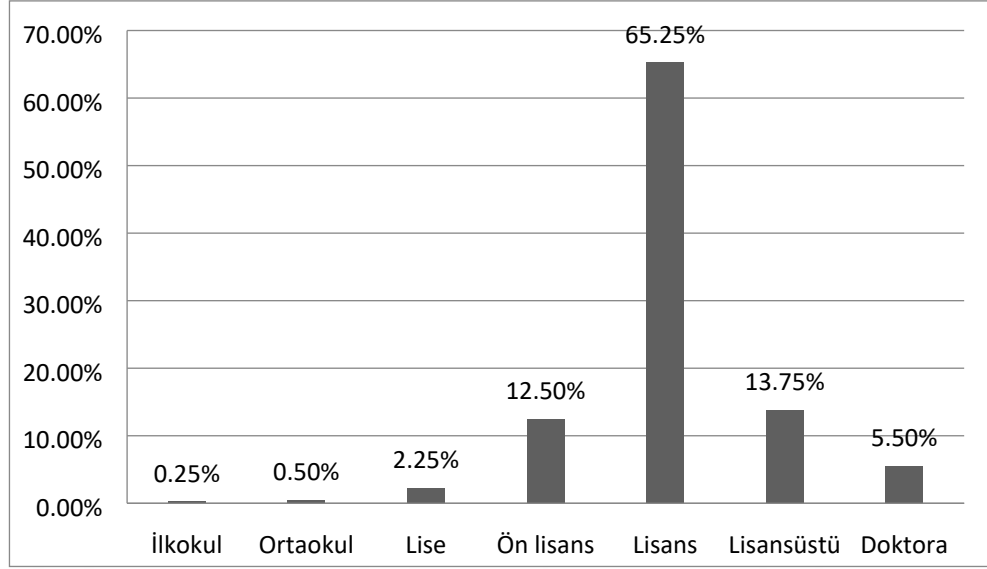
Şekil 4: Çocuk Sayısı Oranları

192 kişinin (%48,00) çocuğu yoktur. 95 kişinin (%23,75) 1 çocuğu, 80 kişinin (%20,00) 2 çocuğu, 27 kişinin (%6,75) 3 çocuğu ve 6 kişinin (%1,50) 4 ve daha fazla çocuğu vardır.



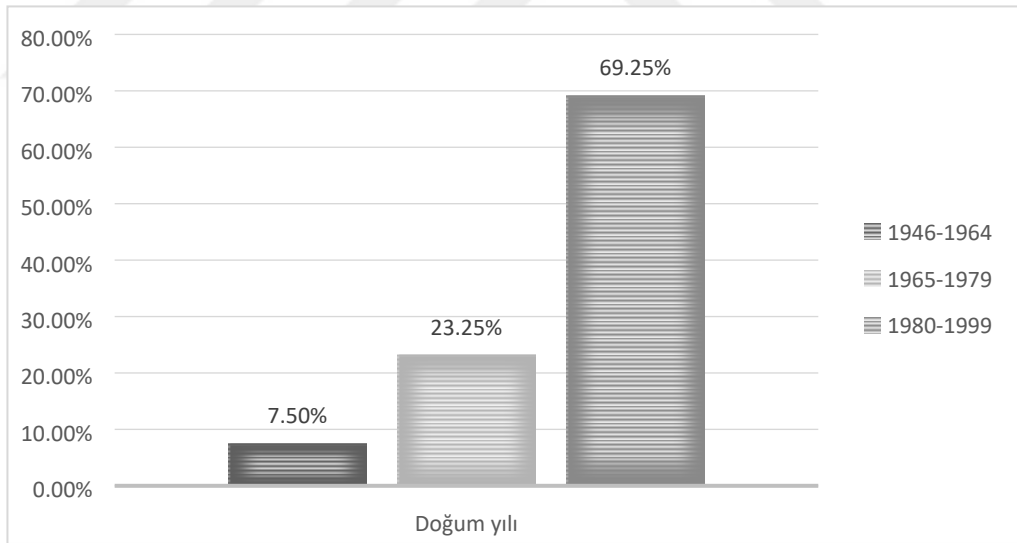
Şekil 5: Çalışma Sürelerinin Oranları

Çalışmaya katılanların 30'u (%7,50) 1946-1964 arası, 93'ü (%23,25) 1965-1979 arası ve 277'si (%69,25) 1980-1999 yılları arasında doğmuştur. Katılımcıların 3'ü (%0,75) 3-6 ay, 14'ü (%3,50) 7-11 ay, 50'si (%12,50) 1-2 yıl, 90'ı (%22,50) 3-5 yıl, 101'i (%25,25) 6-10 yıl ve 142'si (%35,50) 11 yıl ve daha uzun süredir çalışmaktadır.



Şekil 6: Eğitim Seviyesi Dağılımı

1 kişi (%0,25) ilkokul, 2 kişi (%0,50) ortaokul, 9 kişi (%2,25) lise, 50 kişi (%12,50) ön lisans, 261 kişi (%65,25) lisans, 55 kişi (%13,75) lisansüstü ve 22 kişi (%5,50) doktora mezunudur.



Şekil 7: Doğum Yılı Oranları

Çalışmaya katılanlardan 30 kişi (%7,50) 1946-1964 yılları arasında doğmuştur. 93 kişi (%23,35) 1965-1979 yılları arasında ve 277 kişi (%69,25) 1980-1999 yılları arasında doğmuştur.

4.7.2 Kullanılan Ölçeklere Verilen Cevapların Ortalama ve Medyan Değerleri

Tablo 5

Liderlik Stili ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Ortalamaları

		Ort.±s.s.
LS1	“Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiğinde destek olur.”	3,39±1,08
LS2	“Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.”	3,69±0,97
LS3	“Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.”	3,41±1,11
LS4	“Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.”	3,26±1,01
LS5	“Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.”	2,73±1,34
LS6	“Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.”	3,19±1,14
LS7	“İhtiyaç duyulduğunda yoktur.”	2,80±1,27
LS8	“Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.”	3,48±1,10
LS9	“Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.”	3,57±1,08
LS10	“Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.”	3,45±1,16
LS11	“Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.”	3,53±1,14
LS12	“Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.”	2,74±1,29
LS13	“Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.”	3,41±1,14
LS14	“Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.”	3,51±1,06
LS15	“Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.”	3,36±1,15
LS16	“Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.”	3,52±1,09
LS17	“Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.”	3,19±1,17
LS18	“Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.”	3,11±1,18
LS19	“Çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.”	3,26±1,11
LS20	“Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.”	2,98±1,14
LS21	“Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.”	3,11±1,22
LS22	“Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üzerinde toplar.”	3,14±1,22
LS23	“Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.”	3,43±1,11
LS24	“Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.”	3,47±1,18
LS25	“Güç ve güven duygusu sergiler.”	3,51±1,15
LS26	“Kurum vizyonunu vurgular.”	3,59±1,14
LS27	“Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.”	3,60±1,03
LS28	“Karar vermekten kaçınır.”	2,80±1,24
LS29	“Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklerine sahip olduğunu düşünür.”	3,40±1,03
LS30	“Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.”	3,49±1,02
LS31	“Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.”	3,55±1,09
LS32	“Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.”	3,34±1,07
LS33	“Acil sorunlara cevap vermeyi geciktirir.”	2,94±1,27
LS34	“Ortak görev anlayışını vurgular.”	3,47±1,08
LS35	“Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.”	3,66±1,03
LS36	“Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.”	3,60±1,04

Tablo 5’te Liderlik Stili ile ilgili sorulara verilen cevapların oranları ve ortalamaları verilmiştir. Cevaplar; Hiçbir Zaman, Nadiren, Bazen, Genellikle, Her Zaman seçeneklerinden oluşmaktadır. Seçeneklere 1, 2, 3, 4 ve 5 değerleri tanımlanarak ortalamalar 5 üzerinden hesaplanmıştır.

1. “Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiğinde destek olur.” görüşüne verilen puanların ortalama değeri $3,39 \pm 1,08$ olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bu görüşe “bazen” dediği söylenebilir.
2. “Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.” Buna verilen cevapların ortalama değeri $3,69 \pm 0,97$ ’dir. Bu da 4’e yakın olduğundan “genellikle” anlamındadır.
3. “Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.” Görüşüne katılımcıların verdiği puanların ortalama değeri $3,41 \pm 1,11$ yani “bazen” olmuştur.
4. “Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.” 5. “Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.” 6. “Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.” 7. “İhtiyaç duyulduğunda yoktur.” Bu görüşlere verilen puanların ortalama değerleri 3’e yakın olduğundan katılımcıların cevabının “bazen” olduğu söylenebilir.
8. “Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.” 9. “Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.” 10. “Çalışanları kendisiyle iş birliği içinde oldukları için över.” 11. “Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.” Bu görüşlere verilen puanların ortalama değeri 4’e yakın olduğu için katılımcıların cevabının “genellikle” olduğu söylenebilir.
12. “Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.” Bu görüşe verilen puanların ortalama değeri $2,74 \pm 1,29$ yani “bazen”dir.
13. “Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.” 14. “Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.” Bu görüşlere verilen puanların ortalama değeri 4’e yakındır. Yani katılımcıların cevabı “genellikle” olmuştur.
15. “Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.” Bu görüşe verilen puanların ortalama değeri $3,36 \pm 1,15$ ’tir. Yani katılımcıların cevabı “bazen” olmuştur.
16. “Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.” Görüşüne katılımcıların verdiği puanların ortalama değeri $3,52 \pm 1,09$ yani “genellikle” olmuştur.
17. “Bozuk değilse tamir etme söyleminin savunucusudur.” 18. “Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.” 19. “Çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak

davranır.” 20. “Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.” 21. “Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.” 22. “Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üzerinde toplar.” Bu görüşlere verilen puanların ortalama değeri 3’e yakındır. Yani katılımcıların cevabı “bazen” olmuştur.

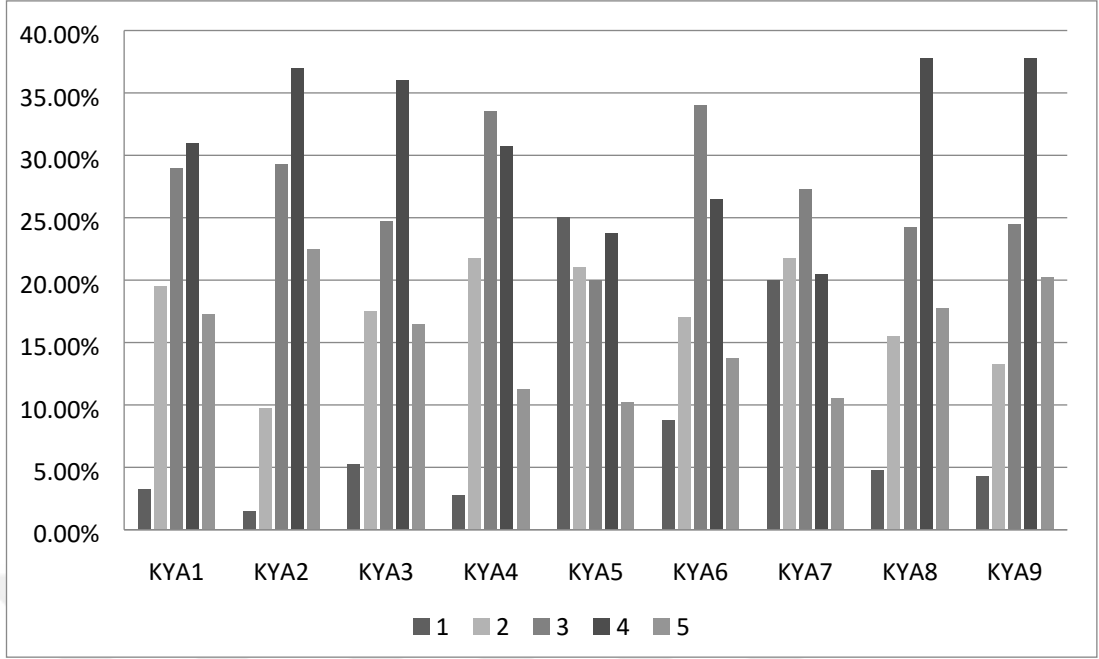
23. “Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.” 24. “Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.” 25. “Güç ve güven duygusu sergiler.” 26. “Kurum vizyonunu vurgular.” 27. “Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.” Bu görüşlere verilen puanların ortalama değeri 4’e yakındır. Yani katılımcıların cevabı “genellikle” olmuştur.

28. “Karar vermekten kaçınır.” 29. “Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklerine sahip olduğunu düşünür.” Bu görüşlere verilen puanların ortalama değeri 3’e yakındır. Yani katılımcıların cevabı “bazen” olmuştur.

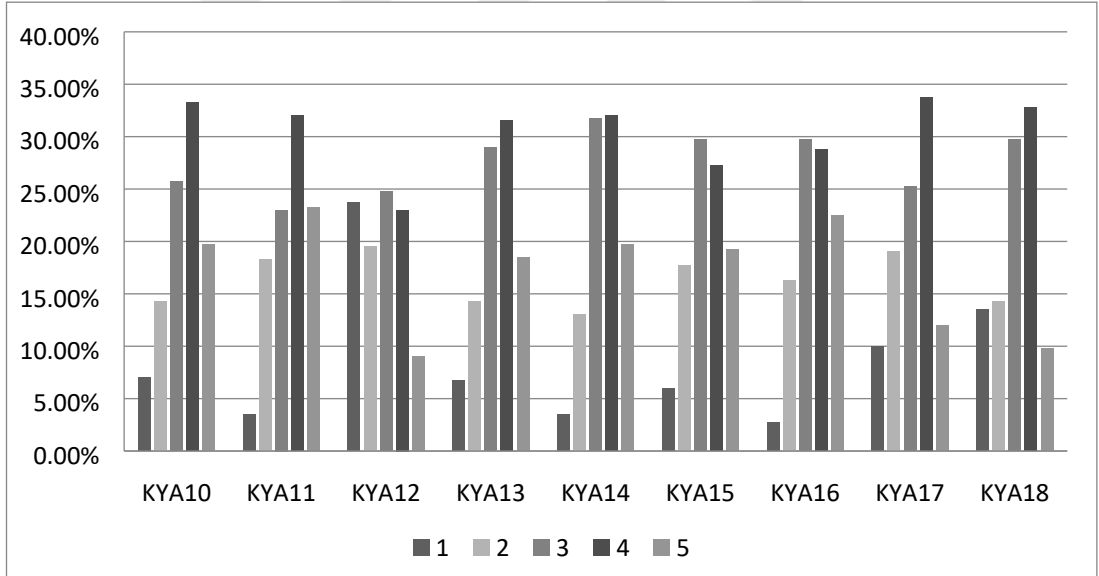
30. “Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.” 31. “Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.” Bu görüşlere verilen puanların ortalama değeri 4’e yakındır. Yani katılımcıların cevabı “genellikle” olmuştur.

32. “Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.” 33. “Acil sorunlara cevap vermeyi geciktirir.” Bu görüşlere verilen puanların ortalama değeri 3 civarı yani “bazen”dir.

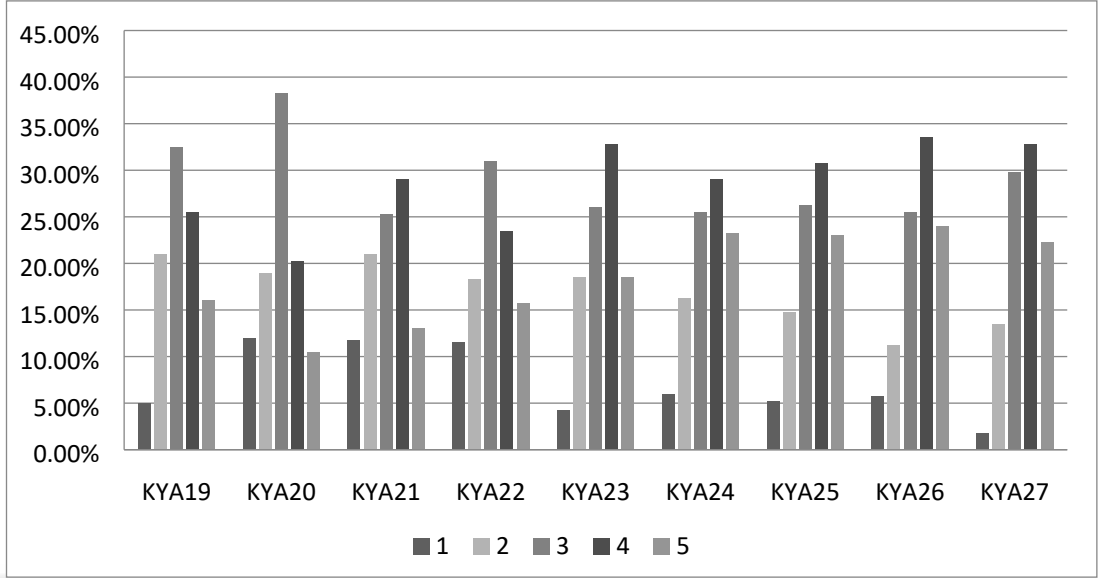
34. “Ortak görev anlayışını vurgular.” 35. “Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.” 36. “Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.” Görüşlerine katılımcıların verdiği puanların ortalama değeri 4’e yakın yani “genellikle” olmuştur.



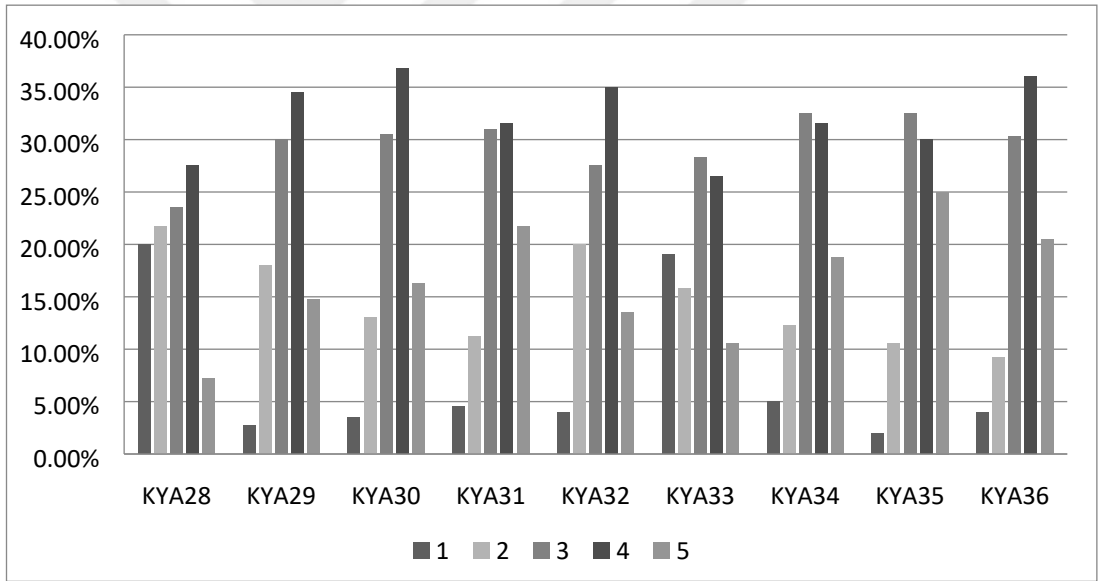
Şekil 8: Liderlik Stili Sorularına Verilen Cevapların Oranları-1



Şekil 9: Liderlik Stili Sorularına Verilen Cevapların Oranları-2



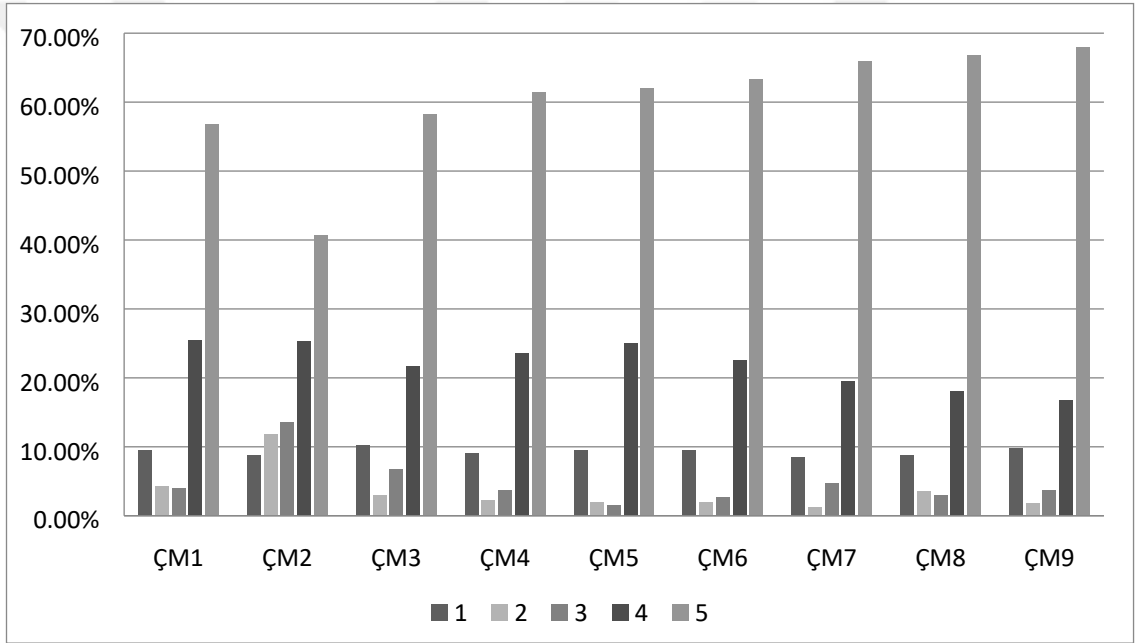
Şekil 10: Liderlik Stili sorularına Verilen Cevapların Oranları-3



Şekil 11: Liderlik Stili Sorularına Verilen Cevapların Oranları-4

Tablo 6**Çalışan Motivasyonu ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Ortalamaları**

		Ort.±s.s.
ÇM1	“İşimde sorumluluk ve kontrol sahibi olmak beni motive eder.”	4,16±1,27
ÇM2	“Yaptığım işte beni zorlayan görevler beni motive eder.”	3,78±1,32
ÇM3	“Yaptığım işte kendimi başarılı hissetmek beni motive eder.”	4,15±1,29
ÇM4	“Kendimi iyi hissetmek beni motive eder. “	4,26±1,22
ÇM5	“Yetenek ve becerilerimi tam anlamıyla kullanmak beni motive eder.”	4,28±1,22
ÇM6	“Yaptığım işte terfi ve gelişme imkânının olması beni motive eder.”	4,28±1,23
ÇM7	“Yaptığım işte kişisel olarak kendimi geliştirmem beni motive eder. “	4,33±1,19
ÇM8	“İyi bir maaş almam beni motive eder.”	4,31±1,24
ÇM9	“Zam almam beni motive eder.”	4,32±1,25

**Şekil 12: Çalışan Motivasyonu Sorularına Verilen Cevapların Oranları**

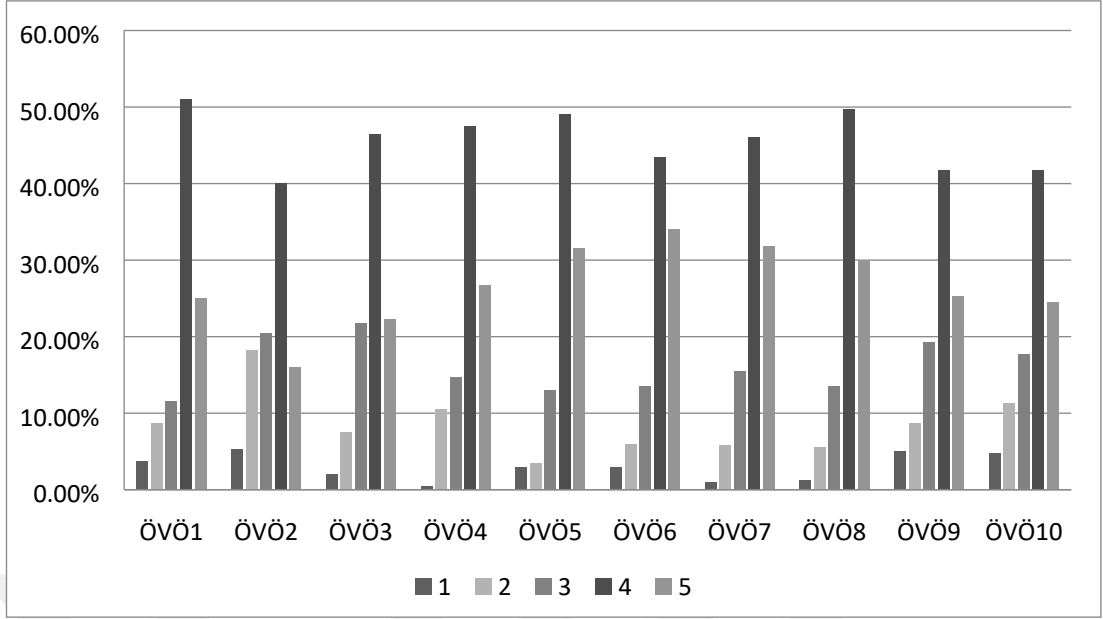
Tablo 6’de çalışan motivasyonunu inceleyen sorulara katılımcıların verdikleri cevaplar; Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden oluşturulmuştur. Verilen cevaplara 1, 2, 3, 4 ve 5 değerleri tanımlanarak ortalamalar 5 üzerinden hesaplanmıştır. Tüm verilen cevaplar bu kriterlere göre değerlendirilmiştir.

1. “İşimde sorumluluk ve kontrol sahibi olmak beni motive eder.” diyenlerin ortalama puanı 5 üzerinden $4,16 \pm 1,27$ olarak bulunmuştur. Bu değer 4’e yakın olduğu için katılımcıların buna katıldıkları söylenebilir.
2. “Yaptığım işte beni zorlayan görevler beni motive eder.” diyenlerin ortalama puanı 5 üzerinden $3,78 \pm 1,32$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer 4’e yakın olduğundan katılımcıların bu görüşe katıldığı söylenebilir.
3. “Yaptığım işte kendimi başarılı hissetmek beni motive eder.” görüşüne verilen ortalama puan $4,15 \pm 1,29$ ’dur. Bu görüşe katılanların çoğunlukta olduğu söylenebilir.
4. “Kendimi iyi hissetmek beni motive eder.” diyenlerin ortalama puanı $4,26 \pm 1,22$ ’dir. Katılımcıların bu görüşe katıldığı söylenebilir.
5. “Yetenek ve becerilerimi tam anlamıyla kullanmak beni motive eder.” diyenlerin ortalama puanı 5 üzerinden $4,28 \pm 1,22$ olarak hesaplanmıştır. Buna göre katılımcıların bu görüşe katıldığı söylenebilir.
6. “Yaptığım işte terfi ve gelişme imkânının olması beni motive eder.” diyenlerin ortalama puanı $4,28 \pm 1,23$ ’tür. Katılımcıların bu görüşe katıldığı söylenebilir.
7. “Yaptığım işte kişisel olarak kendimi geliştirmem beni motive eder.” diyenlerin ortalama puanı $4,33 \pm 1,19$ olarak bulunmuştur. Katılımcıların bu görüşe katıldığı söylenebilir.
8. “İyi bir maaş almam beni motive eder.” görüşüne verilen ortalama puan $4,31 \pm 1,24$ ’tür. Buna göre katılımcıların bu görüşe katıldığı söylenebilir.
9. “Zam almam beni motive eder.” diyenlerin ortalama puanı $4,32 \pm 1,25$ olarak hesaplanmıştır. Buna göre katılımcıların bu görüşe katıldığı söylenebilir.

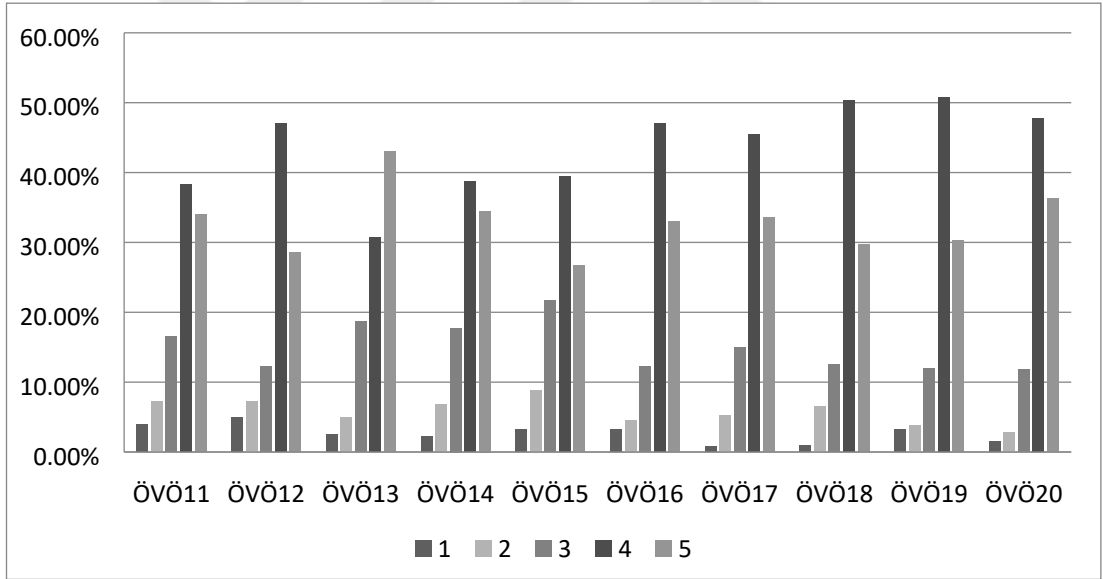
Tablo 7**Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları**

		Ort±s.s.
ÖVÖ1	“İş yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.”	3,85±1,02
ÖVÖ2	“Zamanım varsa işe gelmeyen kişilerin işlerini yapmaya çalışırım.”	3,43±1,12
ÖVÖ3	“İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak zaman ayırırım.”	3,80±,94
ÖVÖ4	“Görevim olmasa bile kurumda yeni işe başlayan akademik personelin kuruma uyumunda yardımcı olmaya çalışırım.”	3,90±,93
ÖVÖ5	“Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.”	4,03±,93
ÖVÖ6	“Başkalarının haklarını korumaya özen gösteririm.”	4,00±,99
ÖVÖ7	“Meslektaşlarımla yaşayabileceği sorunları engellemek için önlemler alırım.”	4,02±,90
ÖVÖ8	“İşimle ilgili önemli adım atmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.”	4,02±,88
ÖVÖ9	“Gereksiz şeylerden şikâyet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum.”	3,73±1,09
ÖVÖ10	“Yaşanan problemleri daha büyük görme eğiliminde olduğumu sanmıyorum.”	3,70±1,10
ÖVÖ11	“Süreklili olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.”	3,91±1,07
ÖVÖ12	“Genelde olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklandığımı düşünüyorum.”	3,87±1,06
ÖVÖ13	“İşimle ilgili olarak her zaman dakik olmaya çalışırım.”	4,07±1,02
ÖVÖ14	“Yemek arası ve molaları uzatmak istemem.”	3,97±1,00
ÖVÖ15	“Ekstra mola almak istemem.”	3,78±1,04
ÖVÖ16	“Hiç kimse denetlemediğinde bile kurum kurallarına, düzenlemelerine ve yönetmeliklere uymaya çalışırım.”	4,02±,96
ÖVÖ17	“Çalıştığım kurumun sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.”	4,06±,87
ÖVÖ18	“Görevim olmasa bile kurum imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim.”	4,01±,88
ÖVÖ19	“Kurumla ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.”	4,01±,93
ÖVÖ20	“Kurumla ilgili değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.”	4,15±,84

Tablo 7’de Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine verilen yanıtların oranları ortalamaları verilmiştir. Cevaplar; Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır. Cevaplara 1, 2, 3, 4 ve 5 değerleri tanımlanarak ortalamalar 5 üzerinden hesaplanmıştır. Tüm verilen cevaplar bu kriterlere göre değerlendirilmiştir. Buna göre aşağıdaki maddelere verilen yanıtların ortalama değerleri 4’e yakın ve medyan değerlerinin tamamı 4 olduğundan; katılımcıların tüm maddelere katıldığı söylenebilir.



Şekil 13: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine verilen cevapların oranları-1



Şekil 14: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Verilen Cevapların Oranları-2

4.7.3 Demografik özellikler ile ölçekler arasındaki ilişkiler

Liderlik Stili, Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği puanları cinsiyete göre karşılaştırılmıştır. Özgeçiliclik puanı erkeklerde (15,30 ±3,21) kadınlara göre (14,67±3,09) daha yüksek bulunmuştur (Tablo 8).

Tablo 8
Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

	Cinsiyet						p
	Kadın			Erkek			
	Ort	±s.s.	Medyan	Ort	±s.s.	Medyan	
Liderlik ölçeği	120,28	±21,03	120,00	119,02	±19,48	117,00	0,525
<i>1. Dönüşümcü liderlik</i>	65,83	±12,76	65,00	65,10	±12,43	65,00	0,469
<i>a. Karizmatik/İlham verici</i>	34,39	±7,23	34,50	34,09	±6,60	34,00	0,508
<i>b. Entelektüel uyarım</i>	14,07	±2,91	14,00	13,94	±2,96	14,00	0,667
<i>c. Bireysel destek</i>	17,37	±3,87	18,00	17,07	±4,10	17,00	0,473
<i>2. Sürdürücü liderlik</i>	39,98	±7,33	40,00	39,48	±6,83	39,00	0,435
<i>a. Ödüle bağlı</i>	10,51	±2,47	11,00	10,37	±2,52	10,00	0,525
<i>b. İstisnalarla yönetim (aktif)</i>	20,29	±4,23	20,00	20,03	±4,02	20,00	0,443
<i>c. İstisnalarla yönetim (pasif)</i>	9,18	±2,56	9,00	9,08	±2,43	9,00	0,777
<i>3. Serbestlik tanıyan liderlik</i>	14,47	±4,60	15,00	14,45	±4,55	15,00	0,971
Motivasyon	38,92	±9,07	42,00	36,65	±11,20	42,00	0,122
<i>İçsel motivasyon</i>	25,67	±5,99	27,00	24,15	±7,31	27,00	0,092
<i>Dışsal motivasyon</i>	13,25	±3,24	15,00	12,51	±4,00	15,00	0,131
Örgütsel vatandaşlık	77,62	±12,07	78,50	79,05	±13,63	80,00	0,057
<i>Özgeçiliclik</i>	14,67	±3,09	15,00	15,30	±3,21	16,00	0,026
<i>Nezakət</i>	16,09	±2,98	16,00	16,02	±3,23	16,00	0,983
<i>Sportmenlik</i>	15,00	±3,07	16,00	15,46	±3,22	16,00	0,100
<i>Vicdanlılık</i>	15,86	±2,89	16,00	16,06	±3,06	16,00	0,233
<i>Sivil erdem</i>	16,00	±2,91	16,00	16,21	±3,00	16,00	0,230

Kaynak:Mann Whitney U Testi

Liderlik Stili, Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği puanları medeni duruma göre karşılaştırılmıştır. Evli olanların dışsal motivasyonu (13,27±3,26) bekar olanlara göre (12,36±4,07) daha yüksektir. (Tablo 9)

Tablo 9
Medeni Duruma Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

	Medeni durum						p
	Bekar			Evli			
	Ort	s.s.	Medyan	Ort	s.s.	Medyan	
Liderlik ölçeği	118,53	±21,34	119,00	120,48	±19,56	119,00	0,527
<i>1. Dönüşümcü liderlik</i>	64,23	±13,28	64,00	66,35	±12,05	65,00	0,166
<i>a. Karizmatik/İlham verici</i>	33,47	±7,24	34,00	34,78	±6,68	35,00	0,095
<i>b. Entelektüel uyarım</i>	13,82	±3,11	14,00	14,14	±2,80	14,00	0,467
<i>c. Bireysel destek</i>	16,95	±4,09	17,00	17,43	±3,90	18,00	0,265
<i>2. Sürdürücü liderlik</i>	39,64	±7,45	40,00	39,82	±6,86	39,00	0,947
<i>a. Ödüle bağlı</i>	10,31	±2,68	10,00	10,54	±2,36	11,00	0,569
<i>b. İstisnalarla yönetim (aktif)</i>	20,07	±4,09	20,00	20,23	±4,17	20,00	0,852
<i>c. İstisnalarla yönetim (pasif)</i>	9,25	±2,38	9,00	9,05	±2,57	9,00	0,452
<i>3. Serbestlik tanıyan liderlik</i>	14,66	±4,61	15,00	14,32	±4,55	14,00	0,408
Motivasyon	36,44	±11,50	42,00	38,83	±9,05	42,00	0,145
<i>İçsel motivasyon</i>	24,08	±7,53	27,00	25,56	±5,96	27,00	0,192
<i>Dışsal motivasyon</i>	12,36	±4,07	15,00	13,27	±3,26	15,00	0,050
Örgütsel vatandaşlık	77,01	±13,93	79,00	79,18	±11,97	80,00	0,105
<i>Özgecilik</i>	14,53	±3,34	15,00	15,27	±3,00	16,00	0,033
<i>Nezakət</i>	15,71	±3,40	16,00	16,30	±2,85	16,00	0,150
<i>Sportmenlik</i>	15,17	±3,29	16,00	15,24	±3,05	16,00	0,956
<i>Vicdanlılık</i>	15,69	±3,12	16,00	16,14	±2,85	16,00	0,114
<i>Sivil erdem</i>	15,91	±2,98	16,00	16,23	±2,93	16,00	0,197

Kaynak:Mann Whitney U Testi

Doğum tarihine göre Liderlik Stili, Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği puanlarının karşılaştırılması sonucu istatistiksel manada anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir. (Tablo 10)

Tablo 10
Doğum Tarihine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

	Doğum tarihi									p
	1946-1964			1965-1979			1980-1999			
	Ort	s.s.	Medyan	Ort	s.s.	Medyan	Ort	s.s.	Medyan	
Liderlik ölçeği	126,47	±28,06	122,50	119,85	±20,15	119,00	118,90	±19,29	119,00	0,571
<i>1. Dönüşümcü liderlik</i>	68,20	±15,85	70,00	65,83	±12,48	65,00	65,08	±12,24	65,00	0,563
<i>a. Karizmatik/İlham verici</i>	36,47	±8,42	37,50	34,47	±6,84	35,00	33,93	±6,76	34,00	0,216
<i>b. Entelektüel uyarım</i>	14,33	±3,13	14,00	13,74	±3,22	14,00	14,06	±2,81	14,00	0,566
<i>c. Bireysel destek</i>	17,40	±4,92	17,50	17,61	±4,05	18,00	17,09	±3,85	17,00	0,574
<i>2. Sürdürücü liderlik</i>	42,57	±9,36	40,50	39,12	±6,79	38,00	39,65	±6,87	40,00	0,275
<i>a. Ödüle bağlı</i>	10,83	±3,00	11,50	10,39	±2,55	10,00	10,43	±2,42	11,00	0,750
<i>b. İstisnalarla yönetim (aktif)</i>	21,50	±4,62	21,00	19,71	±3,98	20,00	20,17	±4,11	20,00	0,188
<i>c. İstisnalarla yönetim (pasif)</i>	10,23	±3,01	9,00	9,02	±2,46	9,00	9,05	±2,43	9,00	0,168
<i>3. Serbestlik tanıyan liderlik</i>	15,70	±5,40	15,00	14,90	±4,12	15,00	14,17	±4,60	15,00	0,184
Motivasyon	40,07	±5,57	41,50	38,67	±9,29	42,00	37,34	±10,80	42,00	0,728
<i>İçsel motivasyon</i>	26,27	±3,77	27,00	25,51	±6,21	27,00	24,63	±7,05	27,00	0,610
<i>Dışsal motivasyon</i>	13,80	±2,01	15,00	13,16	±3,22	15,00	12,71	±3,88	15,00	0,672
Örgütsel vatandaşlık	79,10	±9,26	80,00	77,39	±12,65	80,00	78,51	±13,24	80,00	0,752
<i>Özgecilik</i>	15,13	±2,26	15,50	14,97	±3,13	16,00	14,95	±3,26	16,00	0,967
<i>Nezaket</i>	16,20	±2,87	16,00	15,56	±3,03	16,00	16,21	±3,14	16,00	0,182
<i>Sportmenlik</i>	15,27	±2,32	16,00	15,25	±3,00	16,00	15,19	±3,28	16,00	0,902
<i>Vicdanlılık</i>	15,83	±2,35	16,00	15,94	±2,83	16,00	15,97	±3,08	16,00	0,734
<i>Sivil erdem</i>	16,63	±2,06	16,00	15,68	±3,01	16,00	16,18	±3,00	16,00	0,281

Kaynak:Kruskall Wallis Testi

Liderlik Stili, Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği puanları ile çocuk sayısı, çalışma süresi ve eğitim seviyesi arasındaki korelasyon incelenmiştir. Çocuk sayısı ile Özgecilik arasında aynı yönlü zayıf korelasyon vardır. Toplam çalışma süresi ile Liderlik ölçeği, Karizmatik/İlham verici, İstisnalarla yönetim (pasif), Serbestlik tanıyan liderlik, Motivasyon, İçsel motivasyon, Dışsal motivasyon arasında aynı yönlü zayıf korelasyon vardır. Motivasyon, İçsel motivasyon, Dışsal motivasyon ile Eğitim seviyesi arasında aynı yönlü Nezaket ile eğitim arasında ters yönlü zayıf korelasyon vardır (Tablo 11).

Tablo 11
Ölçek Puanları ile Çocuk Sayısı, Çalışma Süresi ve Eğitim Seviyesi Arasındaki Korelasyon

	Çocuk sayısı		Toplam çalışma süresi		Eğitim seviyesi	
	r	p	r	p	r	p
Liderlik ölçeği	0,040	0,423	0,114	0,023	0,027	0,593
<i>1. Dönüşümcü liderlik</i>	0,028	0,573	0,082	0,100	0,044	0,378
<i>a. Karizmatik/İlham verici</i>	0,053	0,292	0,111	0,026	0,054	0,279
<i>b. Entelektüel uyarım</i>	-0,007	0,885	0,075	0,133	0,034	0,496
<i>c. Bireysel destek</i>	0,038	0,448	0,023	0,648	0,014	0,783
<i>2. Sürdürücü liderlik</i>	0,025	0,620	0,085	0,091	0,024	0,627
<i>a. Ödüle bağlı</i>	0,044	0,377	0,069	0,167	0,038	0,444
<i>b. İstisnalarla yönetim (aktif)</i>	-0,007	0,886	0,031	0,530	0,000	0,995
<i>c. İstisnalarla yönetim (pasif)</i>	0,047	0,345	0,099	0,048	0,009	0,864
<i>3. Serbestlik tanıyan liderlik</i>	0,082	0,100	0,115	0,022	-0,073	0,146
Motivasyon	-0,003	0,944	0,169	0,001	0,113	0,024
<i>İçsel motivasyon</i>	0,004	0,935	0,153	0,002	0,114	0,022
<i>Dışsal motivasyon</i>	-0,014	0,777	0,188	<0,001	0,116	0,020
Örgütsel vatandaşlık	0,084	0,094	-0,004	0,943	-0,079	0,116
<i>Özgecilik</i>	0,103	0,040	0,026	0,610	-0,077	0,125
<i>Nezakət</i>	0,035	0,484	-0,026	0,603	-0,100	0,045
<i>Sportmenlik</i>	0,059	0,239	0,020	0,692	-0,088	0,078
<i>Vicdanlılık</i>	0,083	0,096	-0,036	0,472	-0,005	0,917
<i>Sivil erdem</i>	0,017	0,737	0,002	0,964	-0,067	0,181

Kaynak:Spearman Korelasyon Testi

Çalışan motivasyonu ile liderlik stili ölçekleri arasındaki korelasyona bakılmıştır. Motivasyon ile Liderlik ölçeği arasında ve liderlik ölçeğinin alt ölçekleri olan Dönüşümcü liderlik, Karizmatik/İlham verici, Entelektüel uyarım, Bireysel destek, Sürdürücü liderlik, Ödüle bağlı ve İstisnalarla yönetim (aktif) ölçekleri ile arasında aynı yönlü zayıf korelasyon vardır. Benzer şekilde içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ile liderlik ölçeğinin alt ölçekleri olan Dönüşümcü liderlik, Karizmatik/İlham verici, Entelektüel uyarım, Bireysel destek, Sürdürücü liderlik, Ödüle bağlı ve İstisnalarla yönetim (aktif) ölçekleri ile arasında aynı yönlü zayıf korelasyon vardır. Ayrıca dışsal motivasyon ile Serbestlik tanıyan liderlik ölçeği arasında ters yönlü zayıf korelasyon vardır (Tablo 12).

Tablo 12

Çalışan Motivasyonu ile Liderlik Stili Ölçekleri Arasındaki Korelasyon

	Motivasyon		İçsel motivasyon		Dışsal motivasyon	
	r	p	r	p	r	p
Liderlik ölçeği	0,188	<0,001	0,202	<0,001	0,118	0,018
<i>1. Dönüşümcü liderlik</i>	0,216	<0,001	0,229	<0,001	0,158	0,002
<i>a. Karizmatik/İlham verici</i>	0,214	<0,001	0,228	<0,001	0,150	0,003
<i>b. Entelektüel uyarım</i>	0,145	0,004	0,145	0,004	0,145	0,004
<i>c. Bireysel destek</i>	0,199	<0,001	0,215	<0,001	0,137	0,006
2. Sürdürücü liderlik	0,189	<0,001	0,191	<0,001	0,143	0,004
<i>a. Ödüle bağlı</i>	0,265	<0,001	0,263	<0,001	0,219	<0,001
<i>b. İstisnalarla yönetim (aktif)</i>	0,161	0,001	0,161	0,001	0,128	0,011
<i>c. İstisnalarla yönetim (pasif)</i>	-0,029	0,564	-0,019	0,699	-0,055	0,275
3. Serbestlik tanıyan liderlik	-0,050	0,321	-0,025	0,616	-0,135	0,007

Kaynak:Spearman Korelasyon Testi

Çalışan motivasyonu ile örgütsel vatandaşlık arasındaki korelasyona bakılmıştır. Motivasyon ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel vatandaşlığın alt ölçekleri olan Özgecilik, Nezaket, Vicdanlılık, Sivil erdem arasında aynı yönlü zayıf korelasyon vardır. Benzer şekilde İçsel motivasyon ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel vatandaşlığın alt ölçekleri olan Özgecilik, Nezaket, Vicdanlılık arasında da aynı yönlü zayıf korelasyon vardır. (Tablo 13).

Tablo 13

Çalışan Motivasyonu ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Korelasyon

	Motivasyon		İçsel motivasyon		Dışsal motivasyon	
	r	p	r	p	r	p
Örgütsel vatandaşlık	0,109	0,030	0,115	0,021	0,042	0,401
<i>Özgecilik</i>	0,109	0,029	0,113	0,024	0,066	0,186
<i>Nezaket</i>	0,138	0,006	0,131	0,009	0,090	0,073
<i>Sportmenlik</i>	-0,004	0,933	0,009	0,853	-0,060	0,235
<i>Vicdanlılık</i>	0,129	0,010	0,144	0,004	0,044	0,378
<i>Sivil erdem</i>	0,123	0,014	0,123	0,014	0,097	0,052

Kaynak:Spearman Korelasyon Testi

Örgütsel vatandaşlık ile liderlik stili arasındaki korelasyona bakılmıştır. Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel vatandaşlığın alt ölçekleri olan Özgecilik, Nezaket, Vicdanlılık, Sivil erdem ile Liderlik ölçeği ve Liderlik ölçeğinin alt ölçekleri olan Dönüşümcü liderlik, Karizmatik/İlham verici, Entelektüel uyarım, Bireysel destek, Sürdürücü liderlik, Ödüle bağlı, İstisnalarla yönetim (aktif) arasında aynı yönlü zayıf korelasyon vardır. Ayrıca özgecilik ile serbestlik tanıyan liderlik arasında da aynı yönlü zayıf korelasyon vardır. (Tablo 14)

Tablo 14
Örgütsel Vatandaşlık ile Liderlik Stili Arasındaki Korelasyon

	Örgütsel vatandaşlık		Özgecilik		Nezaket		Sportmenlik		Vicdanlılık		Sivil erdem	
Liderlik ölçeği	0,227	<0,001	0,216	<0,001	0,263	<0,001	0,098	0,050	0,171	0,001	0,229	<0,001
<i>1. Dönüşümcü liderlik</i>	0,235	<0,001	0,200	<0,001	0,293	<0,001	0,094	0,059	0,168	0,001	0,272	<0,001
<i>a. Karizmatik/İlham verici</i>	0,204	<0,001	0,183	<0,001	0,274	<0,001	0,072	0,153	0,137	0,006	0,241	<0,001
<i>b. Entelektüel uyarım</i>	0,207	<0,001	0,175	<0,001	0,252	<0,001	0,083	0,097	0,123	0,014	0,250	<0,001
<i>c. Bireysel destek</i>	0,232	<0,001	0,203	<0,001	0,268	<0,001	0,103	0,039	0,180	<0,001	0,235	<0,001
<i>2. Sürdürücü liderlik</i>	0,180	<0,001	0,175	<0,001	0,193	<0,001	0,060	0,232	0,164	0,001	0,194	<0,001
<i>a. Ödüle bağlı</i>	0,222	<0,001	0,177	<0,001	0,252	<0,001	0,083	0,098	0,192	<0,001	0,248	<0,001
<i>b. İstisnalarla yönetim (aktif)</i>	0,153	0,002	0,153	0,002	0,184	<0,001	0,023	0,644	0,155	0,002	0,168	0,001
<i>c. İstisnalarla yönetim (pasif)</i>	0,029	0,557	0,048	0,342	0,002	0,967	0,069	0,171	0,005	0,914	0,022	0,659
<i>3. Serbestlik tanıyan liderlik</i>	0,057	0,252	0,119	0,017	0,032	0,525	0,061	0,226	0,040	0,425	-0,024	0,628

Kaynak: Spearman Korelasyon Testi

Tablo 15
Özet Bulgular Tablosu

	Hipotez	Kullanılan Test	Yorum	Sonuç
H1	Liderlik Stili ile Motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Correlation	İlişki Var (p<0,05)	Kabul
H1.1	Liderlik Stili ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Correlation	İlişki Var (p<0,05)	Kabul
H1.2	Liderlik Stili ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Correlation	İlişki Var (p<0,05)	Kabul
H2	Örgütsel Vatandaşlık ile Motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Correlation	İlişki Var (p<0,05)	Kabul
H2.1	Örgütsel Vatandaşlık ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Correlation	İlişki Var (p<0,05)	Kabul
H2.2	Örgütsel Vatandaşlık ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Correlation	İlişki Yok (p>0,05)	Red
H3	Liderlik Stili ile Örgütsel Vatandaşlık arasında ilişki vardır.	Pearson Correlation	İlişki Var (p<0,05)	Kabul
H3.1	Liderlik Stili ile Özgüçelik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Correlation	İlişki Var (p<0,05)	Kabul
H3.2	Liderlik Stili ile Nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Correlation	İlişki Var (p<0,05)	Kabul
H3.3	Liderlik Stili ile Sportmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Correlation	İlişki Var (p<0,05)	Kabul
H3.4	Liderlik Stili ile Vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Correlation	İlişki Var (p<0,05)	Kabul
H3.5	Liderlik Stili ile Sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Correlation	İlişki Var (p<0,05)	Kabul
H4.1	Liderlik Stili, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Mann-Whitney	Fark Yok (p>0,05)	Red
H4.2	Liderlik Stili, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Mann-Whitney	Fark Yok (p>0,05)	Red
H4.3	Liderlik Stili, doğum tarihine göre farklılık göstermektedir.	Kruskal Wallis	Fark Yok (p>0,05)	Red
H4.4	Liderlik Stili, çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.	Pearson Correlation	Fark Yok (p>0,05)	Red
H4.5	Liderlik Stili, hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.	Pearson Correlation	Fark Var (p<0,05)	Kabul
H4.6	Liderlik Stili, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Pearson Correlation	Fark Yok (p>0,05)	Red
H5.1	Örgütsel Vatandaşlık, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Mann-Whitney	Fark Yok (p>0,05)	Red
H5.2	Örgütsel Vatandaşlık, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Mann-Whitney	Fark Yok (p>0,05)	Red
H5.3	Örgütsel Vatandaşlık, doğum tarihine göre farklılık göstermektedir.	Kruskal Wallis	Fark Yok (p>0,05)	Red
H5.4	Örgütsel Vatandaşlık, çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.	Pearson Correlation	Fark Yok (p>0,05)	Red
H5.5	Örgütsel Vatandaşlık, hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.	Pearson Correlation	Fark Yok (p>0,05)	Red
H5.6	Örgütsel Vatandaşlık, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Pearson Correlation	Fark Yok (p>0,05)	Red
H6.1	Motivasyon, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Mann-Whitney	Fark Yok (p>0,05)	Red
H6.2	Motivasyon, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Mann-Whitney	Fark Yok (p>0,05)	Red
H6.3	Motivasyon, doğum tarihine göre farklılık göstermektedir.	Kruskal Wallis	Fark Yok (p>0,05)	Red
H6.4	Motivasyon, çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.	Pearson Correlation	Fark Yok (p>0,05)	Red
H6.5	Motivasyon, hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.	Pearson Correlation	Fark Var (p<0,05)	Kabul
H6.6	Motivasyon, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Pearson Correlation	Fark Var (p<0,05)	Kabul

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Çağımız hızlı gelişen teknolojilerin var olduğu, insanların hızlı tükettikleri, kolay alıştıkları ve de aynı oranda hızla sıkıldıkları digital bir dönemdir. Hal böyle iken çalışma hayatı da bir o kadar hızlı gelişmelerle ilerlemektedir. Örgütler insanlar gibidir. Varlığını sürdürebilmek için her zaman kendini beslemeli, yenilikleri takip etmeli, çağa ayak uydurmalıdır. Fakat tüm bunları yaparken insan faktörünün önemini ve kolay idare edilebilir bir kavram olmadığını hiç unutmamalıdır. Çalışan insanlar yaşadıkları hayatların büyük bir kısmını iş yerlerinde geçirmektedir. Ailelerinden daha çok iş arkadaşlarını görerek, evlerinden daha çok iş ortamında yaşayarak var olmaya çalışırlar. Bu var oluş serüveninden ne kadar keyif alırlarsa o denli başarılı olacak, verimliliği yüksek, mutlu ve kaliteli bir hayat süreceklerdir.

Çalışanların iş yaşam kalitesini etkileyen en önemli hususlarından biri birlikte çalıştıkları onları yönlendiren liderleri/yöneticileridir. Bununla birlikte bir çalışanın, aldığı ücret, işinden duyduğu haz, personellerin birbirleri ile olan iletişimi, çalışılan ortam, çalıştığı yöneticisinin kendisine yaklaşımı gibi birçok kriter değerlendirilerek kararlar alınır.

Motivasyon, çalışanların işlerinden tatmin olmaları için zemin hazırlayan önemli bir kavramdır. Motivasyon faktörleri her bireyde farklılık göstermektedir. Bazıları için takdir edilme, kendini değerli hissetme önemli olurken, bazıları için ise terfi, ücret, yetki devri önemlidir. Fakat genel olarak bakıldığında, motivasyonun iş tatminini arttırdığı bir gerçektir.

Bu araştırmanın konusunda oldukça güncel, birbirlerine adete tren lokomotifleri gibi bağlı olan birinin durumun diğerini tetikleyeceği tam aksi durumda birinin iyi gidişi diğerlerini de etkileyeceği üç güncel konuyu bir arada, bütün olarak inceledik.

Yapılan araştırma neticesinde liderlik stiliyle örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ivmeli zayıf anlamlı olarak sonuca ulaşılmıştır.

Çalışanların bağlı oldukları kurumlara olan bağlılığının artırılması, liderleri ile arasındaki ilişki ve iletişimin derecesi ile söz sahibi oldukları işlerde kendi katkılarının olduğunu hissettikleri yönetim tarzının öne çıkması gerekliliği tespit edilmiştir.

Yönetim, kadrosunun almış oldukları kararları çalışanlara dikta ettikleri otokratik yönetim anlayışının benimsenmesi, örgüte olan bağlılığı azaltan bir unsur olarak karşımıza çıkmıştır. Bu da çalışmamızdaki bulgularla benzerlik göstermektedir (Wallace, 1995: 811-840). Başka bir çalışmada, çalışanın yönetime katılmasının, örgütsel bağlılığını artırdığı belirtilmiştir (Steinheider & Wuestewald, 2008: 145-163). Liderlik stili ile örgütsel vatandaşlık davranışları konusu ile ilgili liderlik stili ilişkilerinin pozitif ivmeli aynı doğrultuda paralel olduğu görüşünü savunan çalışmalarda vardır. Yine bunlar arasında aynı yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görüşünü çıkaran farklı çalışmalar da mevcuttur (Schappe, 1998: 277-290).

Liderlik stili ile çalışan motivasyonu arasında ki ilişki pozitif ivmeli ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Liderlik stili çalışan motivasyonu üzerine etkilidir. Araştırmamızda bulgularla daha önce yapılan çeşitli araştırmaları da kıyasladığımızda, çalışmamızda bulgularımızı destekleyecek verilere ulaşılmıştır. Liderlik stilinin çalışan motivasyonunu etkilediği gözlemlenmiştir.

Problemleri ortaya koyan, karar alırken çalışanların önerilerini de alarak kararlarını etkilemesine imkân veren bir yönetim tarzı, çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Pakistan’da yapılan bir çalışmada, çalışanların yönetime katılmalarının çalışan motivasyonunu pozitif etkilediği gösterilmiştir (Bhatti, Nawab, & Akbar, 2011: 17-21).

Araştırılan bir başka çalışmada çalışan motivasyonu ve liderlik stili arasında ki ilişkilerin aynı yönde olduğudur (Deinert, Homan, Boer, Voelpel, & Gutermann, 2015: 1095-1120). Başka bir çalışmada liderlik stilinin, çalışanların motivasyonları ve verimlilikleri üzerindeki olumlu etkisinden bahsedilmiştir (B. Şahin, 2009: 54). Liderlik stilinin çalışanların motivasyonu üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu söyleyen başka çalışmalar da mevcuttur (Akbolat, Işık, & Yılmaz, 2013: 35-50).

Üniversite öğrencilerinin motivasyonunu ölçmeye yönelik bir çalışmada, öğrencilerin büyük bir kısmı, modern yönetim anlayışı liderliğine uygun, klasik ve neo klasik liderliğe kıyasla motivasyon artışında etkili olduğunu düşündüklerini göstermiştir. Yapılan başka bir çalışmada ise liderlik stilinin, çalışanların gösterdikleri gayret ve motivasyonları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu bildirilmiştir (Tezcan, 2006: 84-97).

Yaptığımız çalışmada örgütsel vatandaşlık ölçeği ile çalışan motivasyonu arasında ki ilişkinin pozitif yönlü grafiğin ivmelendiği saptanmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını benimsediği ve örgütle özdeşleştirdiği zaman daha motive olduklarını ifade eden başka araştırmalar da bulunmaktadır (O'Reilly & Chatman, 1986: 492).

Bakan ve arkadaşları tarafından Kahramanmaraş'ta yapılan bir araştırma; çalışanların çalıştığı kurumda alınan kararlara katılmalarının iş tatminleri, motivasyonları ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilendiğini göstermiştir (Bakan, Erşahan, & Büyükbeşe, 2013: 107-139).

Katılımcıların demografik özellikleriyle liderlik stili, çalışan motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık ölçeği arasındaki ilişkilerine bakılmıştır. Çalışmamızda liderlik stili ve çalışan motivasyonu kadınlarda daha yüksek, örgütsel vatandaşlık ölçeği erkeklerde daha yüksek olmasına rağmen anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Liderlik stili, çalışan motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık ölçeği evlilerde bekârlara oranla daha yüksek çıkmıştır ancak bulunan bu fark anlamlı değildir. Çocuk sayısı ile liderlik stili ve örgütsel vatandaşlık ölçeği arasında aynı yönlü, çalışan motivasyonu ile arasında ters yönlü korelasyon olsa da anlamlı değildir. Liderlik stili ve çalışan motivasyonu arttıkça toplam çalışma süresinin de arttığı saptanmıştır. Liderlik stilinin uygulandığı işyerlerinde çalışanların memnun olduğu ve işten ayrılmayı düşünmedikleri için daha uzun süre çalıştıkları söylenebilir. Benzer şekilde motivasyonu yüksek olan çalışanların da işyerlerinden ayrılmayı düşünmeyip aynı işyerinde uzun yıllar çalıştıkları düşünülebilir. Çalışmamızda eğitim seviyesinin artması ile çalışan motivasyonunun da arttığı görülmüştür. Eğitimli kişilerin işlerini ciddiye alıp gerektiği şekilde yapmaları için motivasyonlarını korudukları söylenebilir.

Çalışmamız Bozkurt'un çalışması ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi bakımından benzerlik gösterirken, medeni durum bakımından farklıdır (Bozkurt, 2007: 31-33). Demografik özellikler bakımından Özcan'ın araştırma sonuçları ise cinsiyet, medeni durum açısından çalışmamızla örtüşürken, yaş bakımından örtüşmemektedir (Özcan, 2008: 31-49). Salihoğlu'nun araştırma bulguları ise demografik özellikler bakımından çalışmamızla paralellik göstermektedir (Salihoğlu, 2013: 300-310).

Sonuç olarak bir yönetici, kararlar alırken, çalışanlarının fikirlerini alıyor, iş ortamındaki huzuru sağlıyorsa, o örgütte liderin bir tarzı, stili olduğundan söz edilebilir. Katılım

düzeyinin yüksek olması, bulgularda da görüldüğü üzere, çalışanların işletmelerine olan bağlılığını ve motivasyonlarını artırmaktadır. Yapılan araştırma bulguları da gösteriyor ki örgütsel vatandaşlık davranışı ile lider /üye arasındaki etkileşim pozitif eğilimlidir (Yıldız, 2015: 3-81).

İş hayatı oldukça uzun ve yorucu bir maratondur. Günlük hayatımızın büyük bir kısmını kapsamaktadır. Yaşamımızı bu denli yoğun etkileyen bir olgu için üzerinde uzun araştırmalar ve fikirler çıkarılabilmektedir.

Bu araştırmayı yaparken geçmişten, günümüzden, dünyada ve ülkemizde neler olduğundan aynı zamanda bulgularla birlikte araştırmalara dayanarak gelecekte bizi nelerin beklediğine kadar derinlemesine detaylar incelenmiştir. Liderlik stilleri uçsuz bucaksız bir konudur. Her değişen dönemde her yeni trend de yeni liderlik stilleri ortaya çıkacaktır. Ancak dönemin koşulları her ne olursa olsun çalışan insan olduğundan duygular hep ön planda olacaktır. İnsan mutlu olduğu, sevildiği, değerinin bilindiği, takdir edildiği, mücadelesinde destek gördüğü ortamda var olmak ister.

Kendimin de uzun yıllar iş hayatında olması sebebiyle yapılan araştırma bulguları ile örtüşen sonuçlarla karşılaşmıştır. İş yaşamında sizi çalıştığınız firmaya bağlayan en önemli şey moral ve motivasyonunuz yüksek oluşudur. Bu kimi zaman, ikramiye olur, kimi zaman pirimle ya da kimi zaman sözlü veya yazılı belirtilen teşekkürler, takdirler olmaktadır. Bir yerde sürekli tenkit ediliyorsanız, yaptığınız işten keyif almamaya bir süre sonra hatalı işler yapmaya uzun vadede de iş yerinizden soğumaya başlarsınız. İş yaşamı günlük hayatımızın büyük bir kısmını kapladığına göre keyifle gidip geldiğimiz mutlu olduğumuz, fikirlerimizin dinlendiği önemsendiğimizi hissettiğimiz de motivasyonumuz arttırıldığı ortamlarda, bu tarz yöneticilerle çalışmalıyız. Bu durum yaşam kalitemizi arttıracak gibi mutlu çalışmak, iş standartlarımızı da yükseltecektir. Örgüt kültürünün artmasını da kaçınılmaz başarıyı sağlamanın en önemli formülüdür, motivasyon. İster kurumsal bir firmada genel müdür olun, isterseniz de o firmanın temizlik işlerinden sorumlu her ne yapıyorsanız yapın; yaptığınız işte en iyisi olmak için, kendinizi iyi tanımalı, moral ve motivasyonumuzu yüksek tutmalısınız, günün koşullarını trendleri takip etmelisiniz, fikirlerinizi söylemekten çekinmemeli hep bir şeyler katmalıyım inancı ile yolunuza devam etmelisiniz ki başarı gelsin Çalıştığınız kurumun değer yargılarını gözeterek, o kuruma katkı sağlamalısınız. Bu ister yönetici olsun ister bir ülke lideri olsun

ister alt kademe çalışan olsun konumu hiç fark etmez. Başarı daha fazla çalışmayı getirir, daha fazla çalışma istenilen hayat standardına ulaşmayı. Motivasyonu yüksek çalışanlar, mutlu çalışan örgütlerin oluşmasını sağlar. Bu durum da ülke ekonomisi ve hayatınıza önemli katma değer sağlar.

Liderlik stillerinden herhangi biriyle, çalışma arkadaşlarını yöneten liderler, çalışanları tarafından benimsenmiş, kurumlarında başarıyı sağlamış ve uzun vadeli varlığını sürdürebilen yöneticiler, motivasyonu yüksek, mutlu çalışanları örgüte kazandırmakta bu durum o örgütün değerlerinin yükselmesini sağlamaktadır.

Araştırma esnasında birtakım yöneticilerle yapılan konuşmalar da çalışanların yönetimde, yapılan işlerde fikirlerin alınması, onlara katılımcı yaklaşması, moral ve motivasyonunu yükselteceği bunun da örgüt kültürünü artırıp kuruma bağlılığı geliştireceği düşüncelerinin açıkça beyan edilmesi çalışmamızda ki bulgularla paralellik gösterdiği gözlemlenmiştir.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular dışında, sınırlılık birçok kıstas aldığında göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmada ki önemli kıstaslar araştırmanın birtakım sınırlılıkları ve kısıtları olduğu göz arda edilmemelidir. Çalışanlar kendi çalıştıkları kurumdan anketler de doldurduğu sonuçların kullanılabilceği çekincesiyle, sonradan başıma bir iş açılır, işten çıkarılmama sebep olur mu... vb. gibi kaygılar taşıyan birçok kişiye ulaşamamasını ya da yanlış eksik anket doldurmalarına neden olmuştur. Araştırma sonuçlarını kurum ve kişi gizliliği gözetilerek yapılacağı beyan edilmesine rağmen çalışanların çekinceleri devam etmiştir. Bu durum en alt kademede ki çalışanlarda daha az ikin üst pozisyonda çalışan yöneticilerde daha çok yaşanmıştır. Anketleri doldururken sorgulayıcı yaklaşımların olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacıların, çalışma kapsamını yalnızca özel sektör ile sınırlandırmayıp araştırma sahasını daha geniş tutarak çalışmayı zenginleştirmeleri önerilebilir. Aynı zamanda, konu ile ilgili yapılan çalışmalara özel sektör ile birlikte kamu sektörünün de dahil edilmesi özellikle bulguların istenilen seviyede olmasını sağlayacaktır. Süre ve maliyet bakımından kısıtlı olmayan imkânlarla, illerin tamamında araştırma yapılarak elde edilecek veriler, genelleme yapılması açısından kolaylık sağlayacaktır. Bu sayede ölçeklerde farklı sonuçlara ulaşılır. Yapılan testler farklı

örnekler üzerinde gerçekleştirildiği takdirde detaylı ve daha derin sonuçlar elde edilecektir.



KAYNAKÇA

- Acar, D. (2014). *Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine ve İş tatminine Etkileri ve Bir Araştırma*. (Yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 68.
- Adnan, A., & Ulukök, E. (2018). Bir liderlik tarzı olarak koçluk yöntemi ile yönetici yetiştirme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 6.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., & Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akbolat, M., Işık, O., & Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 76.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 131-148.
- Aknur, A. (2010). *Liderlik Stilinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi Üzerine Analitik Bir Çalışma Bir Otomotiv Yan Sanayi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa 8-26.
- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yaşar University*, 4(15), 2435-2450.
- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.
- Alsattar, O. Ç. (2016). *Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisini belirlenmesine yönelik bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya, 76-91.

- Altuğ, D. (1997). Toplam kalite yönetimi anlayışı içinde örgütsel davranış. *Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları*, 37-48.
- Altunkese, T. (2002). *Psikolojik İklim, Örgüte Adama ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir 25-32.
- Arslantas, C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüştürücü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. (yüksek lisans tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 27-41.
- Aydın, H. (2013). *Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına bağlı sosyal tesislerde bir uygulama*. İstanbul Aydın Üniversitesi İstanbul, 33-45.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 213-224.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 3-6.
- Bakan, İ., Erşahan, B., & Büyükbeşe, T. (2013). Katılımcı Karar Verme ile Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki Bir Alan Araştırması. *Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 107-139.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde: örgütsel bağlılık*: Nobel,148-162.
- Banyan, M. E. (2004). Wiring organizations for community governance: Characteristics of high organizational citizenship. *Administrative Theory & Praxis*, 26(3), 325-344.
- Barnard, C. (1938). The functions of the executive. *Cambridge/Mass*, 980-991.

- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları,241-254.
- Bayrakçı, E. (2010). Lider davranışlarının çalışan motivasyonu üzerine etkisi: İpliksan A.Ş. bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(2), 15-32.
- Bayrakdar, B. (2016). *Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Bandırma belediyesi örneği*. (Yüksek Lisans Tezi,), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 46-53.
- Baysal, C., & Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın,113.
- Berg, D. N., & Smith, K. K. (2017). The Professional Life of Clayton Paul Alderfer. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 156-179.
- Bhatti, K. K., Nawab, S., & Akbar, A. (2011). Effect of direct participation on organizational commitment. *International journal of business and social science*, 2(9), 17-21.
- Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik sektöründe çalışan gemi adamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, 31-33.
- Bölükbaşı, A., & Yıldıztan, D. (2009). Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik alan araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 345-366.
- Büyükyavuz, S. (2015). *Liderlik Stilllerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi(Konya Sağlık Kuruluşları Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 10.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56(56), 551.
- Çalık, C. (2006). Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitimin değişen rolü ve önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(1), 15-17.

- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 465-474.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 274-283.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: Bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma*. (Doktora tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana, 17-23.
- Çınar, F. (2000). *Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa 54-57.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Demirel, E. T., & Çakınberk, A. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 105.
- Demirel, Y., Seçkin, Z., & Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 22-24.
- Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*, Gebze, 21-28.
- Doğan, M. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlere uygulanan psikolojik şiddetin (mobbing) iş doyumuna etkisi: Ankara ili Sincan ilçesi örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Ankara, 63-68.

- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı*,51-72.
- Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 202.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış. İÜ İktisat Fakültesi Yayını*, 332.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon:(Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta,83-97.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
- Finkelstein, M. A., & Penner, L. A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 32(4), 383-398.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of vocational behavior*, 55(2), 254-275.
- Gökalp, P. (2019). *Liderlik Türlerinin Performans Üzerindeki Etkisi ve Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Uçuş Okulları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 5-8.
- Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram Tıp Fakültesi örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233-246.
- Göksel, A., & Yurdakul, N. (2002). Temel Halkla İlişkiler Bilgileri. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları*, 9-13.

- Güçlü, H., & Güney, S. (2017). The effect of the motivation techniques used by managers to increase the productivity of their workers and an application. *Business Management Dynamics*, 6(7), 1.
- Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi. *Hiperlink Yayınları*, 1, 35-62.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,152-169.
- Güney, T. (2014). *Çalışanların duygularını yönetme becerisinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Sabiha Gökçen Havalimanı çalışanları üzerine bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, 73.
- Gürdoğan, A. (2018). *Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Kriter Yayınları,15-33.
- Halil, C., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ő. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi,219-224.
- Hatipoğlu, Z., & Zengin, A. A. Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuőakları Arası Karşılaştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA)*, 3(2), 36-38.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete iliőklin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluőumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(Ekim), 21-23.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 34-37.
- Karabey, C. N., & İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel özdeşleőtme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 36-39.

- Karaman, K., & Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53(53), 49-74.
- Keklik, B. (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: Özel bir hastane örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 78.
- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J., & Nault, A. (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 143-151.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*: Alfa Aktüel Yayınları, 97-115.
- Keskin, S. (2005). *Öğretmenlerde çalışma değerleri ve örgütsel vatandaşlık*. (Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon, 34-38.
- Koç, M., & Öztürk, L. (2015). Mavi veya Y kuşağının liderlik algılaması üzerine bazı tespitler (Kahramanmaraş organize sanayi bölgesi örneği). *Çag University Journal of Social Sciences*, 12(1), 85-102.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım, 416-697.
- Kozakçıoğlu, R. (2002). *Relationship of Organizational Commitment and Work Rewards with Organizational Citizenship Behavior*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 29-46.
- Köroğlu, Ö. (2011). İş doyumu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Balıkesir Kurumsal Akademik Arşiv*, 12-18.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Langton, N., & Robbins, S. P. (2007). *Organizational behaviour: Concepts, controversies, applications*: Pearson Prentice Hall, 49-85.
- Lievens, F., & Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking

- context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 299-306.
- McDonald, P. R. (1993). Individual-organizational value congruence: Operationalization and consequents. *Stress and Health*, 47.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, 8(3), 486-500.
- Muaoğlu, D. (2006). *alışanların Arkadaşlık, Başarı ve Statü abaları ve Bu abaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 78-91.
- Mücevher, M. H., & Erdem, R. (2019). Başarılı yönetici ve yöneticilik: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(34), 69.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Oktay, M. (1996). *İşletmeciler için: davranış bilimlerine giriş*. İstanbul: Der Yayınları,142-153.
- Onay, Ö. A. (2018). *Liderlik Stilleri ile Narsizim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 11-20.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.

- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış* (4. Baskı ed.). Bursa: Ekin Yayınevi,312.
- Özcan, O. (2008). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel özdeşim, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının demografik özelliklere göre incelenmesi. *Yeditepe Üniversitesi, İstanbul*, 31-49.
- Özdemir, S., & Muradova, T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Qafqaz University*(24), 14-19.
- Özdemir, Y. (2005). *Kariyer devreleri ile örgütsel vatandaşlık eğilimi arasındaki ilişki: Sakarya üniversitesi İİ BF örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 45-49.
- Penner, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human performance*, 10(2), 111-131.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259-298.
- Porter, C. (2015). Skills of management and leadership: Managing people in organisations. *Macmillan International Higher Education*, 342.

- Poyraz, K., & Kara, H. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(9), 71-91.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and occupations*, 18(2), 194-211.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: concepts, controversies, applications* (8 ed.). New Jersey: Prentice Hall,348.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji* (3 ed.). Bursa: Ezgi Kitabevi,62-91.
- Salihoğlu, G. H. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Çorum İlinde Hastane Çalışanlarına Anket Uygulaması). *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 300-310.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık*. (Yüksek Lisans Tezi), Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 153.
- Sarihasan, İ., & Demir, D. D. H. (2014). *Motivasyon teorileri*. (Yüksek Lisans), Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize, 6-12.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human relations*, 44(7), 735-759.
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 283-301.
- Seker, S. E. (2014). Maslow'un İhtiyaçlar Priamiti (Maslow Hierarchy of Needs. *YBS Ansiklopedisi*, 1, 35-37.
- Serinkan, C. (2008). Liderlik Ve Toplam Kalite Yönetiminin Algılanma Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(1), 144-158.

- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.
- Sökmen, A. (2014). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık, 127-132.
- Steinheider, B., & Wuestewald, T. (2008). From the bottom-up: sharing leadership in a police agency. *Police Practice and Research: An International Journal*, 9(2), 145-163.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 523-547.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., & Örselli, E. (2016). Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(2), 73-96.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüştürücü liderlerin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 54.
- Şenturan, Ş. (2007). *İnsan kaynakları: yönetsel ve örgütsel açıdan*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 37.
- Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 84-97.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80(1), 60.
- Turnipseed, D., & Murkison, G. (2000). Good soldiers and their syndrome: Organizational citizenship behavior and the work environment. *North American Journal of Psychology*, 2(2), 281.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., & Erdönmez, C. (2008). *İşletme becerileri grup çalışması*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 187-194.

- Uğurlu, O., & Hovardaoğlu, S. (2009). Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Liderin Cinsiyeti, Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti ve Liderlik Stili Arasındaki İlişki. *Turk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 121-125.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada değer yaratma aracı olarak yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*: Beta,74-81.
- Ünsar, A., İnan, A., & Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391.
- Wallace, J. E. (1995). Corporatist control and organizational commitment among professionals: The case of lawyers working in law firms. *Social Forces*, 73(3), 811-840.
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Yıldız, S. (2015). *Lider-üye etkileşimi, işyerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik ilişkisi*. Ankara: Detay Yayınevi,3-81.
- Yöney, H. (2007). *Profesyonel Zeka*. İstanbul: Remzi Kitabevi,191.
- Yücel, G. F. (2006). Öğretmenlerde mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Yüksek Lisans Tezi*, 11-13.
- Zencirkıran, M. (2015). *Örgütsel Sosyoloji* (2 ed.). Bursa: Dora Yayınları,75-76.

EKLER

Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı tarafından yürütülmekte olan “Liderlik stiline Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi” konulu araştırma ile ilgilidir.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak üniversite ve iş hayatındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesiyle bize yardımcı olmanızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi gözükten sorular araştırma tekniği açısından sorulması gereken sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılması büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımızla...

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Her başlık altında size uygun grubu belirleyip işaretleyiniz. Bu bölümü doldurmayı lütfen ihmal etmeyiniz.

CİNSİYETİNİZ		MEDENİ DURUM	
Kadın	1 <input type="checkbox"/>	Bekâr	1 <input type="checkbox"/>
Erkek	2 <input type="checkbox"/>	Evli	2 <input type="checkbox"/>
ÇOCUK SAYISI		DOĞUM TARİHİNİZ	
Çocuğum yok	1 <input type="checkbox"/>	1946 – 1964 Arası	1 <input type="checkbox"/>
1 Çocuk	2 <input type="checkbox"/>	1965 – 1979 Arası	2 <input type="checkbox"/>
2 Çocuk	3 <input type="checkbox"/>	1980 – 1999 Arası	3 <input type="checkbox"/>
3 Çocuk	4 <input type="checkbox"/>		
4 veya Daha Çok Çocuk	5 <input type="checkbox"/>		
TOPLAM ÇALIŞMA SÜRENİZ		EĞİTİM DURUMUNUZ	
3-6 ay	1 <input type="checkbox"/>	İlkokul	1 <input type="checkbox"/>
7-11 ay	2 <input type="checkbox"/>	Ortaokul	2 <input type="checkbox"/>
1-2 yıl	3 <input type="checkbox"/>	Lise ve dengi	3 <input type="checkbox"/>
3-5 yıl	4 <input type="checkbox"/>	Ön lisans (2 yıllık yüksek okul)	4 <input type="checkbox"/>
6-10 yıl	5 <input type="checkbox"/>	Üniversite	5 <input type="checkbox"/>
11 yıl ve üstü	6 <input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans	6 <input type="checkbox"/>
		Doktora	7 <input type="checkbox"/>

1. BÖLÜM

Aşağıda yer alan 36 ifade **Liderlik Stili** ile ilgilidir.

Aşağıdaki ifadelerle ilgili olarak size göre yöneticinize en uygun olan sıklık derecesini işaretleyiniz.	HIÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	GENELLİKLE	HER ZAMAN
“Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiğinde destek olur.”					
“Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.”					
“Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.”					
“Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.”					
“Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.”					
“Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.”					
“İhtiyaç duyulduğunda yoktur.”					
“Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.”					
“Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.”					
“Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.”					
“Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.”					
“Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.”					
“Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.”					
“Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.”					
“Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.”					
“Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.”					
“Bozuk değilse tamir etme söyleminin savunucusudur.”					
“Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.”					
“Çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.”					
“Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.”					
“Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.”					
“Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üzerinde toplar.”					
“Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.”					
“Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.”					
“Güç ve güven duygusu sergiler.”					
“Kurum vizyonunu vurgular.”					
“Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.”					
“Karar vermekten kaçınır.”					
“Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklerine sahip olduğunu düşünür.”					
“Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.”					
“Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.”					
“Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.”					
“Acil sorunlara cevap vermeyi geciktirir.”					
“Ortak görev anlayışını vurgular.”					
“Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.”					
“Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.”					

2. BÖLÜM

Aşağıda yer alan 9 ifade **Çalışan Motivasyonu** ile ilgilidir.

Aşağıdaki ifadeler çalıştığınız işletmedeki başarınızın değerlendirilmesi (performans değerlendirme uygulamaları) ile ilgilidir. Bu ifadelerden hangilerine ne ölçüde katıldığınızı lütfen (X) işareti koyarak belirtiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1. İşimde sorumluluk ve kontrol sahibi olmak beni motive eder.					
2. Yaptığım işte beni zorlayan görevler beni motive eder.					
3. Yaptığım işte kendimi başarılı hissetmek beni motive eder.					
4. Kendimi iyi hissetmek beni motive eder.					
5. Yetenek ve becerilerimi tam anlamıyla kullanmak beni motive eder.					
6. Yaptığım işte terfi ve gelişme imkanının olması beni motive eder.					
7. Yaptığım işte kişisel olarak kendimi geliştirmem beni motive eder.					
8. İyi bir maaş almam beni motive eder.					
9. Zam almam beni motive eder.					

3.BÖLÜM

Aşağıda yer alan 20 ifade **Örgütsel Vatandaşlık** ile ilgilidir.

Aşağıdaki ifadelerle ilgili olarak size göre yöneticinize en uygun olan sıklık derecesini işaretleyiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
“İş yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.”					
“Zamanım varsa işe gelmeyen kişilerin işlerini yapmaya çalışırım.”					
“İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak zaman ayırırım.”					
“Görevim olmasa bile kurumda yeni işe başlayan akademik personelin kuruma uyumunda yardımcı olmaya çalışırım.”					
“Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.”					
“Başkalarının haklarını korumaya özen gösteririm.”					
“Meslektaşlarımla yaşayabileceği sorunları engellemek için önlemler alırım.”					
“İşimle ilgili önemli adım atmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.”					
“Gereksiz şeylerden şikâyet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum.”					
“Yaşanan problemleri daha büyük görme eğiliminde olduğumu sanmıyorum.”					
“Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.”					
“Genelde olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklandığımı düşünüyorum.”					
“İşimle ilgili olarak her zaman dakik olmaya çalışırım.”					
“Yemek arası ve molaları uzatmak istemem.”					
“Ekstra mola almak istemem.”					
“Hiç kimse denetlemediğinde bile kurum kurallarına, düzenlemelerine ve yönetmeliklere uymaya çalışırım.”					
“Çalıştığım kurumun sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.”					
“Görevim olmasa bile kurum imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim.”					
“Kurumla ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.”					
“Kurumla ilgili değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.”					

ÖZGEÇMİŞ

Ebru Fidan, 1986 yılında İstanbul Üsküdar'da doğdu. Eğitim hayatına 1991 yılın da ana sınıfı, 1992 yılda ilkokul birinci sınıfı Kıbrıs'da okuyarak başladı. İlkokul 2. Sınıfa 1993 yılın da Gelibolu'da Namık Kemal İlkokulun da başladı ve aynı okulda ilkokulu tamamladı. Ortaokul 1. Sınıfı 1997 yılında Gelibolu'da Orgeneral Eşref Bitlis ortaokulunda başlayıp, 1998 yılına 7.sınıfa Hakkâri Cumhuriyet Lisesinde devam etmiştir. 2000 yılında ortaokuldan üstün başarı notu ile mezun olmuştur. Lise sınavını dereceyle kazanarak ilk yılı olan hazırlık sınıfını farklı şehirde ardından 2001 yılında Edirne Anadolu Lisesinde (Yabancı Dille Eğitim Veren Lise) devam ederek, 2004 yılında mezun olmuştur. Üniversiteyi 2012 yılda Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünü mezunu olarak tamamladı. 2015 yılın da Nişantaşı Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümde yüksek lisansa başladı. İş hayatına liseden mezun olduktan sonra ilk etap da yarı zamanlı, ardından tam zamanlı olmak üzere çeşitli kurumsal firmalarda çalışarak devam etti. Şu an yaklaşık 3 yıldır kurumsal yabancı kökenli bir firmada iş hayatında ilerlemeye devam etmekte.