

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK TÜRLERİ VE
ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONLARI ÜZERİNE ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Fatih AK**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Asım SALDAMLI

Temmuz- 2015

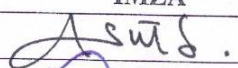
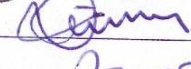

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK TÜRLERİ VE
ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONLARI ÜZERİNE ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Fatih AK

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

“Bu tez 30/07/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Asım Saldamlı	Başarılı	
Doç. Dr. Ünal HÖLÖLÜ	Başarılı	
Prof. Dr. Yılmaz Güneş	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Fatih AK

30.07.2015

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Prof. Dr. Asım SALDAMLI' ya değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Savunma sınavı sırasında jüri üyeleri çalışmamın son haline gelmesine değerli katkılar yapmışlardır. Bu vesileyle tüm hocalarıma ve tezimin son okumasında yardımlarını esirgemeyen Sn.Tuğg. Şener YAZICI' ya teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak maddi ve manevi desteğinden dolayı eşim Kübra AK' a şükranlarımı sunarım.

Bu tez kapsamındaki bilgiler tamamen kişisel görüşümü yansıtmakta olup, Türk Silahlı Kuvvetlerinin görüşlerini yansıtmamaktadır.

Fatih AK
30.07.2015

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK.....	3
2.1. Lider ve Liderlik Kavramı	3
2.2. Lider ve Yönetici Ayrımı.....	6
2.3. Liderlerin Özellikleri	8
2.4. Liderlerin Güç Kaynakları	10
2.5. Liderlik Tarzları	13
2.6. Liderlik Teorileri	14
2.6.1. Geleneksel Liderlik Tarzları.....	14
2.6.1.1. Özellik Teorisi	14
2.6.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	16
2.6.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	17
2.6.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	19
2.6.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	20
2.6.1.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	22
2.6.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	25
2.6.1.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	26
2.6.1.3.2. Yol-Amaç Teorisi.....	28
2.6.1.3.3. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli	30
2.6.1.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi	31
2.6.2. Çağdaş Liderlik Tarzları.....	34
2.6.2.1. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Tarzı.....	34
2.6.2.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Tarzı.....	36
2.7. Liderlik Türleri.....	38
2.7.1. Otokratik Liderlik Tarzı	38
2.7.2. Demokratik Liderlik Tarzı.....	39
2.7.3. Karizmatik Liderlik Tarzı.....	40
2.7.4. Hümanist (İlişki Odaklı) Lider	42
2.7.5. Bürokratik Lider.....	43
3. MOTİVASYON.....	44
3.1. Motivasyon tanımı:.....	44

3.2. Motivasyon Kavramı	45
3.3. Davranış Biçimleri	46
3.4. Motivasyon Beklentileri	46
3.5. Motivasyon Teorileri	47
3.5.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	47
3.5.2. Herzberg' in İki Etmenli Teorisi.....	48
3.5.3. Erg Teorisi	49
3.5.4. Başarma İhtiyacı Teorisi:.....	49
3.6. Süreç Teorileri.....	50
3.6.1. Bekleyiş Teorisi	51
3.6.2. Eşitlik Teorisi.....	51
3.6.3. Amaç Teorisi.....	51
3.6.4. Hedef Tayini Teorisi	52
3.7. İş Doyumu ve Motivasyonla İlişkisi	52
3.7.1. İş Doyumu Tanımı ve Önemi	52
3.7.2. Gereksinim Kuramları.....	53
3.7.3. Kurumlarda Motivasyon.....	55
3.7.4. Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri.....	55
3.7.5. Birey odaklı düşünmek.....	56
3.7.6. Örgüt Odaklı düşünmek	57
4. OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK TÜRLERİ VE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONLARI ÜZERİNE ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI	59
4.1. Araştırmanın Amacı	59
4.2. Araştırmanın Kısıtları.....	59
4.3. Araştırmanın Yöntemi (Metodolojisi).....	60
4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	62
4.4.1. Demografik Özellikler.....	63
4.4.2. Yönetici Davranışları ile İlgili Analiz.....	65
4.4.3. Yönetici Davranışları Açısından Müdürlerin Kendilerini ve Öğretmenlerin Müdürleri ile İlgili Değerlendirmeleri	68
4.4.4. Özel ve Devlet Okullarında Müdürlerin Liderlik Türlerine Göre Dağılımları	73

4.4.5. Korelasyon Analizi.....	74
4.4.6. Regresyon Analizi.....	75
4.4.7. T Testi Analizi	76
4.4.8. One Way Anova Analizi	78
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	82
KAYNAKLAR.....	84
ÖZGEÇMİŞ.....	86
EK 1: ARAŞTIRMA İZİNİ.....	87
EK 2: ANKET FORMU ÖRNEĞİ.....	88

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ORT.	: Ortalama
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
STD. SP.	: Standart Sapma
STD. HT.	: Standart Hata
STD.HT.ORT.	: Standart Hata Ortalaması
TODAİE	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1: Çeşitli Lider Davranışları	18
Şekil 2.2: Yönetim tarzı matriksi.....	21

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1: Likert'in Sistem-4 Modeli ve Özellikleri	24
Tablo 2.2: Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli.....	27
Tablo 3.1: İki Etmenli Teori Tablosu	49
Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	63
Tablo 4.2: Katılımcıların Branşlara Göre Dağılımı	64
Tablo 4.4: Motivasyon faktör analizi.....	67
Tablo 4.5: Yönetici davranışları açısından müdürlerin kendilerini ve öğretmenlerin müdürleri ile ilgili değerlendirmeleri.....	68
Tablo 4.6: Müdüre ve Öğretmene Göre Davranış Dağılımları.....	73
Tablo 4.7: Liderlik Türleri ile Motivasyon Arasındaki Korelasyon Analizi	74
Tablo 4.8: Öğretmen Branşları ile Motivasyon Arasındaki Korelasyon Analizi	74
Tablo 4.9: Cinsiyet ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki Korelasyon Analizi	75
Tablo 4.10: Liderlik Değişkeni ile Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi.....	75
Tablo 4.11: Liderlik Türleri ile Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi.....	76
Tablo 4.12: Okul Türlerine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri	76
Tablo 4.13: Personelin Görevleri ile Motivasyonları Arasındaki İlişki.....	77
Tablo 4.14: Okul Türü ile Müdür Davranışlarına Bağlı Motivasyon Arasındaki İlişki .	77
Tablo 4.15: Cinsiyet ile Öğretmenlik Mesleğine Bağlı Motivasyon Arasındaki İlişki ..	77
Tablo 4.16: Öğretmenlerin Görevleri ile Müdür Davranışına Bağlı Motivasyonları Arasındaki İlişki	78
Tablo 4.17: Öğretmenlerin Yaşlarının Motivasyonla İlişkisi.....	78
Tablo 4.18: Okuldaki Görev Sürelerinin Motivasyonla İlişkisi	79
Tablo 4.19: Öğretmenlerin Görev Süreleri ile Müdür Davranışlarına Bağlı Motivasyonları Arasındaki İlişki	79
Tablo 4.20: Okulun Fizikî Yapısından, Çalışma Ortamından Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığından Motive Olan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri ile Görev Süreleri Arasındaki İlişki	80
Tablo 4.21: Müdürlerin Tutum ve Davranışlarına Bağlı Motivasyon ile Öğretmenlerin Yaşları Arasındaki İlişki	80

Tezin Başlığı: Okul Müdürlerinin Liderlik Türleri ve Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerine Etkileri

Tezin Yazarı: Fatih AK

Danışman: Prof. Dr. Asım SALDAMLI

Kabul Tarihi:30.07.2015

Sayfa Sayısı: XII (ön kısım) +93 (tez)

Ana bilim dalı: İşletme Yönetimi

Bilim dalı: İşletme Yönetimi

Bu tez çalışmasında; okullarda görev yapan müdürlerin sahip oldukları liderlik türlerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda müdürlere liderlik türleri, öğretmenlere kendi yöneticilerinin liderliğini belirleyecek liderlik ve motivasyon ile ilgili beş seçenekli Likert tipi ölçek kullanılarak anket düzenlenmiştir. Anket 28 yönetici ve 590 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Anket sonuçları SPSS 22.0 programından faydalanılarak analiz edilmiştir.

Çalışmada, liderlik türlerinin öğretmenlerin motivasyonları üzerindeki etkileri faktör, korelasyon ve regresyon analizlerine göre incelenmiş olup, müdürlerin ve öğretmenlerin demografik özelliklerine de değinilmiştir ve tüm bu analizler sonucunda liderlik türlerinin motivasyon üzerindeki etkileri karşılaştırılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda; otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik türlerinin motivasyon üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Bu beş liderlik türü içerisinde motivasyon üzerinde en etkili olan liderlik türünün de demokratik liderlik olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Liderlik Türleri, Motivasyon

Title of the Thesis: Effect on Motivation of Teachers of School Principals Leadership Types

Author: Fatih AK

Supervisor: Prof. Dr. Asım SALDAMLI

Date: 30.07.2015

Nu. of pages: XII (pre text) + 93 (main body)

Department: Business administration

Subfield: Business administration

In this study; Managers who work in schools where they have leadership types impact on the motivation of teachers were determined. For this purpose the principal leadership types, teachers five options related to leadership and motivation will determine the leadership of their managers are organized survey using a Likert-type scale. The survey was administered to 590 teachers and 28 managers. Survey results were analyzed by SPSS 22.0 program.

In this study, the effects on motivation and leadership types teachers factors is examined by the correlation and regression analysis, the managers and teachers also discussed the demographic and compared all these analyzes its impact on the motivation of the leadership type as a result of studies; autocratic, democratic, humanist, was observed to have a positive impact on the motivation of the kind of bureaucratic and charismatic leadership. This kind of leadership on the most effective type of motivation within five leadership has also concluded that the democratic leadership.

Keywords: Leader, Leadership, Leadership Types, Motivation

1.GİRİŞ

Günümüzde her şeyin çok hızlı gelişmekte olduğu herkes tarafından görülebilmektedir. Bir neslin kendisinden sonra gelenlere çağın hızından dolayı uyum sağlamada zorluklar yaşadığı da görülmektedir. Bu kadar şeyin değiştiği bir ortamda farklı yapılardaki kuruluşların ayakta kalmaları ve faaliyetlerini devam ettirmeleri için yönetici pozisyonundaki kişilerde etkin lider davranışlarının bulunması istenmektedir. Bunun nedeni kuruluşlarda bulunan yöneticilerin belirli kalıplarla yöneticilik yapmaları artık günümüzde yetersiz olduğu ve yöneticilerin de değişken davranışlar göstermeleri kalıpların dışına çıkmaları beklenmektedir. Bu durum hem özel kuruluşlarda hem de resmi kuruluşlarda arzu edilmektedir.

İnsanların potansiyel enerjilerini ortaya çıkaracak, onları motive edebilecek onları hedeflerine ulaştırmalarında liderlik özellikleri büyük önem arz etmektedir. Günümüzde insanların eğitim seviyeleri yükseldiğinden insanların daha fazla okuduğu göz önünde bulundurulduğunda insanların yönetilmesi her geçen gün daha fazla zorlaşmaktadır. Sizin altınızda çalışan insanlar sizin davranışlarınızı izlemekte ve kendilerini bu davranışlara göre yönlendirmekteler. Özellikleri ve davranışları ile olumlu etki bırakan yöneticiler aynı zamanda etkili bir lider olduklarını gösterirler. Bu özelliklere sahip insanlar altında çalışan bireylerin yaptıkları işlerde hem üstün performans göstermelerine hem de yaptıkları işten motive olmalarına katkı sağlamaktadırlar. Bu durum resmi kuruluşlarda bir yöneticinin liderlik özelliklerinin bireylerin motivasyonunu olumlu ve olumsuz yönde etkileme olarak düşünülür. Mutlu ve işinden haz alarak çalışan kişilerin o kuruluşun amaçlarına ulaşmasına önemli katkılarda bulunacaklardır. Tam aksine mutsuz ve işinden haz almayan kişilerin kuruluşun amaçlarına ulaşılmasında olumsuz etken olarak görülecektir.

Ülkemizin eğitim sisteminde mevcut sıkıntıların büyük bir kısmı insan faktörüyle ilişkili olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkılarak sekiz yüz bin civarında öğretmeni olan eğitim sistemimizde yöneticilerin liderlik özellikleri öğretmenlerin motivasyonlarıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin mutlu ve haz alarak

mesleklerini icra etmeleri geleceğimizin teminatı olan on sekiz milyon öğrenci üzerinde büyük etkileri olacağı düşünülmektedir. Bundan dolayı son zamanlarda eğitim sistemi üzerine çok fazla çalışma yapılmış ve sıkıntılarla ilgili yol gösteren tespitlerde bulunulmuştur. Sistemin başındaki kişilere yol gösterecek bu araştırmaların sonuçları da bilgi olarak resmi yollardan kendilerine ulaştırılmaktadır. Buradaki amaç yönetici olarak atanan kişilerin liyakat sahibi olmaları yani davranışlarıyla altında çalışan personeli motive etmeli ve onları sistemin amaçları için yönlendirebilmeleridir.

Bu araştırmada, İstanbul'un farklı ilçelerinde bulunan özel ve devlet okullarında görev yapan yönetici konumundaki okul müdürlerinin sahip oldukları lider davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkilerini belirlemeye çalışılmıştır. Birinci bölümde; liderin ve liderliğin ne olduğu, liderliğin önemi ve gerekliliği, liderin yöneticiden farkı, liderlik teorileri ve liderlik türleri açıklanmıştır. İkinci bölümde; motivasyonun ne olduğu, motivasyon türleri, davranış biçimleri, motivasyon teorileri, süreç teorileri, iş doyumunu ile motivasyon arasındaki ilişki açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise; liderlik türlerinin öğretmenlerin motivasyonları üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla lider konumundaki yöneticilerin ve öğretmenlerin her birine bir anket uygulanmıştır. Yapılan bu uygulamanın amacı, kısıtları ve yöntemi (metodolojisi) açıklanmış, uygulama sonucunda çıkan soruların bulguları yorumlanmıştır.

2. LİDERLİK

2.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Lider ve liderlik kavramları son zamanlarda yönetim alanında en fazla araştırılan konuların arasında yer almaktadır. İnsanların olduğu her yerde kullanılan kavramlar olmakla birlikte, bu iki kavramı tanımlamak ve sınırlarını çizmek çoğu zaman zor olabilmektedir. Lider ve liderlik tanımları her alanın kendi özelliklerine göre yapıldığı görülmektedir. Lider, çalışanların önemseydiği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında bütünleştiği; bir hedefe doğru insanları arkalarından götüren veya başkalarını belirli bir hedefe ulaşmak için kişilerin davranışlarını yönlendiren kişi olarak ifade edilmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3). Farklı bir tanım yapılacak olursa lider, bir topluluğun kişisel ve topluluk hedeflerini göz önünde bulundurarak onun isteği doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2011:569). Bu tanımlardan görüleceği üzere liderler; işletmelerde çalışan kişileri işletme amaçları doğrultusunda bir araya getiren, yönlendiren, harekete geçiren ve diğerlerinden farklı bazı özelliklere sahip olan kişilerdir. Liderlik, belirli topluluk ve çizgileri sabit yöneticilere ait değildir; Bunun yanı sıra, mükemmel özellik ve yetkilere sahip kişilere de ait bir olgu değildir. Belirli amaç için toplanmış bir insan topluluğunun belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir kişiyi takip etmesiyle liderlik kavramı oluşur.

Liderliğin iki şekilde tanımı yapılabilir; Birincisi süreç bakımından diğeri ise özellik bakımından tanımlamaktadır. Süreç bakımından lider, kişi çalışmalarını kuruluş amaçları çerçevesinde yönlendirerek, düzenleştiren kişi olarak; özellik açısından ise, liderin kişileri olumlu şekilde etkileyerek kendi karakteristik özelliklerini gösterir (Özkalp ve Kırel, 2010: 309). Liderlik ile ilgili yapılan tanımların bazıları aşağıda sıralanmıştır (Zel, 2006: 109-110).

Liderlik, aynı amaçlara doğru bireyleri yön vermek için bireyin içinde bulunduğu hareketler bütünüdür.

- Liderlik, iletişimin sağlandığı ortamda belirli amaçlar için kişilerle yapılan etkileşim sürecidir.
- Liderlik hedeflere ulaşabilmek için bireyleri duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür.
- Liderlik, bir grubu hedeflerine ulaşabilme amacıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetleridir. Liderlik tanımlarının genelinde ortaya çıkan dört temel öge bulunmaktadır. Bu öğeleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz, 2011: 8):

Liderlik; İnsanların bireysel veya grupsal anlamda belirledikleri hedefleri ulaşabilmek için, bireyin hedefler çerçevesinde oluşacak hareketleri etkilemesi ve yönlendirmesi ile şekil alan bir durumdur (Ergun, 2013).

Liderlik doğuştan gelir düşüncesini benimseyen ve bu platformda çalışmalar yapan bilim adamlarının başında Mc Gregor gelir. Minnesota Üniversitesindeki araştırmacılar da, liderlik doğuştan gelir düşüncesine deneysel dayanaklar yapmışlardır. Bu düşünceye karşı bazı araştırmacılar da liderlik sonradan kazanılabilir olduğunu, bunlardan bazılarının deneme-yanılma, bireyler arası iletişim ve eğitim olduğunu işaret etmişlerdir. Başarılı liderlerin özelliklerini ortaya koymak için yapılan çalışmalarda kişisel özellikler açısından karşılaştırmalar yapılarak liderlerin belirgin olmalarındaki özellikler saptanmıştır. Ancak aynı özelliğe sahip olan iki kişiden birinin başarılı olurken diğerinin başarısız olması, liderliğin bireysel özelliklere özgü olmadığı durumunu da ortaya koymuştur. Başarılı liderlerin ortak özellikleri; “zeki, cesur, kararlı, yürütme yeteneğine sahip, yenilikçi ve uyumlu kişilik yapıları” olduğudur (Ergun, 2013).

Liderlik kavramının içinde, kalite ve verimlilik artırılması, örgütteki bireylerin ve örgütün hedeflerine ulaşması gibi faktörler bulunmaktadır. Lider, kendisini takip edenlerden daha zeki, iletişim kabiliyeti daha yüksek, amaçlara ulaşmak için gerekli

hareketleri yapmada ve yönetmede daha yetenekli olmalıdır. Ayrıca uzmanlık gücü bireyleri etkilemede başlı başına önemli araçtır (Ergun, 2013).

Liderler hedeflerine ulaşmak için yeteneklerini kullanabilmelidirler. Liderler bireylerden bilgi, beceri ve özellikler bakımından daha ileride olması gerekir ki; bireyler tarafından lider olarak kabul edilsin. Yapılan araştırmalar liderlerde olması gereken özellikleri çeşitli şekillerde ifade etmektedir.

Liderlerin önem taşıyan olumlu özelliklerinin yanında, başarısız olmalarına neden olan özellikler de araştırılan konular arasında yer almaktadır. Morgon Mc Coll ve Michael Lambarda, başarılı ve başarısız liderler arasındaki ilişkileri tespit amacıyla iki farklı ekip üstünde araştırma yapmışlardır. Başarısız liderlerde görülen ortak özellikler; bireylere olan soğuklukları ve ilgisizlikleri, inançları dikkate almama ve kötüye kullanmaları, sürekli iş düşünmeleri, farklı liderlik biçimlerine adapte olamamaları, stratejik düşünceleri olmaması, yönetimde yetersiz olmaktır (Ergun, 2013).

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda liderlik özellikleri ve doğru karar verme, bir bakışta durumu kavrama, olaylara karşı reaksiyon gösterme hızı, yenilikleri adapte olma, geleceği görme, adaletli olma, hem kendini hem de bireyleri etkili bir şekilde motive edebilme olarak ifade edilebilir.

Yönetici ve lider konusunda anlaşılması açısından iki çizgi vardır, yöneticiler mevcut düzeni korur ve mevcut durumdan hareketle problem çözme çizgisindedirler. Liderler ise daha çok bir vizyon çizgisinde koşan, yapıcı ve değişimci bireylerdir. Yönetici “bugün” çerçevesinde çalışmakta, lider ise “yarın” çizgisindedir. Liderlik bulunduğu gündemi, sıradanlıkları üretimsizliği sorgulamadır. Fakat liderlik ile yöneticilik arasında bir alternatiflik söz konusu değildir. Liderlik güçlü yönetimin en önemli faktörüdür. Liderliğe ihtiyaç duyulma faktörlerini şu şekilde belirtebiliriz. İşletmeler eğitim kurumları, dernekler gibi aynı hedefler için çalışan bireylerin liderliğe ve etkili bir liderin varlığına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaç dört temel faktörle ilişkilendirilebilir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir (Ergun, 2013);

- İşletmelerin Yapısal Sorunları: İşletmelerin yapıları sistemsiz tüm faaliyetlerin yerine getirecek şekilde tasarlanmaktadır. Bu durum işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamada liderliğin olması gerekliliktir.
- Çevresel Unsurlar: İşletmeler açık birer sistemdir. Bu durum işletmelerin çevre koşullarının etkilerine açık yapılar haline gelmesine sebep olmaktadır. İşletmelerin çevresel koşullarla uyumlu bir şekilde yönetilmesi belli liderlik özelliklerinin olması gerektiğini ortaya koymaktadır.
- İşletme İçi Dinamikler: İşletmelerin sürdürülebilir olmaları yöneticilerin temel hedefleri arasındadır. Gerek insan, gerek yapı gerekse de teknolojik anlamda değişim liderin olması gerektiğinin göstergesidir.
- İnsanın Doğası: Örgütler bireylerden meydana gelmiş yapılardır. Örgüt içinde yer alan bireylerin ihtiyaçları, istekleri ve motivasyonları zaman içinde değişime uğrayabilmektedir. Bu değişimlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilmesi ve yönlendirilmesi liderin başlıca fonksiyonları arasındadır.

2.2. Lider ve Yönetici Ayrımı

Lider ile yönetici benzer kavramlar olmakla beraber çoğu zaman karıştırılmaktadır. Bu kavramlar arasında belirgin farklılıklar vardır. Lider ile yönetici aynı anlamda değildir. Yönetici niteliği olmayan liderler olduğu gibi liderlik özellikleri olmayan yöneticiler de bulunmaktadır. Burada önemli olan hangi kademede olursa olsun, bir yöneticinin liderlik özelliklerine de sahip olması bir ihtiyaçtır. Lider ile yönetici arasındaki farklılıkları şu şekilde ifade edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 205; Koçel,2011: 574):

- Yönetici kişiler namına çalışan, belirli hedeflere ulaşmak için çalışan, işleri belirli bir program çerçevesinde sonuçlandıran kişidir. Lider ise işletmelerin hedeflerini belirleyen ve bu hedefler çerçevesinde çalışanları yönlendiren kişidir.

- Yönetici başkalarının belirlediği yolda giderken, lider kendi yolunu kendi belirler.
- Yönetici başkaları tarafından o göreve atanırken, lider içinde bulunduğu platformdan çıkar ve yönlendirir.
- Yönetici gücünü kanunlar ve yönetmeliklerden alırken, lider ise gücünü kanunlardan değil, bireysel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır.
- Yöneticilik bir meslek uygulamasıdır, liderlik ise bireyleri etkileyebilme ve hareketlendirme biçimidir.
- Yöneticilik resmi bir pozisyonda gerçekleşirken, liderlik için resmi bir pozisyon şart değildir.
- Yöneticilik belirlenmiş hedefler doğrultusunda işlerin en etkin biçimde yaptırılması ile liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Yöneticinin iş özeti vardır, liderin iş özeti yoktur.
- Yöneticilik, belirlenen amaçları gerçekleştirme, liderlik ise değişim yapabilmektir.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi lider ile yönetici birbirinden farklı anlamlara sahip iki kavramdır. Aynı amaca ulaşmak için çalışan bireylerin içinde yer alan her yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olmadığı görülmektedir. Benzer şekilde aynı amaca ulaşmak için çalışan bireylerin içerisinde belirli bir yönetim basamağında olmadığı halde diğer bireyler üzerinde büyük etkiye sahip liderlerin olduğu da bir gerçektir. Bir kişinin yönetici olabilmesi için mutlaka bir makama ve statüye sahip olması gerekirken, bir kişinin lider olabilmesi için yönetici olmasına gerek yoktur. Bu açıdan bakılırsa, işletmenin en alt noktasında çalışan bir kişi bile o işletmede lider olduğu görülmektedir.

Yöneticinin gücü bulunduğu pozisyona ve mevkiye, liderin gücü kişisel özelliklerine, ortama ve koşullara bağlı olarak değişmektedir. Liderlerin her biri aynı zamanda bir yöneticidir, çünkü bu kişilerin diğerlerine söylediklerini yaptırma ve onları peşinden götürme özellikleri vardır. Fakat yöneticilerin her biri aynı zamanda bir lider değildir. Özetlemek gerekirse her yönetici diğerlerini etkileyebilme, onları yönlendirme ve arkasından çekip götürme gücüne sahip değildir. Olması gereken yönetim kademesinde bulunan her bir yöneticinin aynı zamanda başkaları üzerinde etkili olabilmesi, onları yönlendirebilmesi yani lider özelliklerine sahip olabilmesidir.

2.3. Liderlerin Özellikleri

Liderlerin diğer kişilerden ayırt edici özelliklerinin olduğu düşünülmektedir. Kişilerin kendilerinde bu özellikler yoksa bu kişilerin hiçbir zaman lider olmayacağı veya kişilerin bu özelliklere sahip olmaları buldukları yerin lideri olabileceği anlamına gelmemelidir. Burada önemli olan yapılan çalışma ve araştırmada ortaya çıkan lider özelliğine sahip kişilerin ortak özellikleri olacaktır.

Bununla birlikte yapılan tüm çalışmalarda ortak bir akıl birliği olmamış, her araştırmada lider özelliklerinin bir kısmında kesişim sağlanmış olsa da bazı araştırmalarda farklı lider özelliklerinin olduğu da görülmüştür. Araştırmaların bir kısmında, bir liderde olması istenen özellikler; özgüven, güvenilirlik, cesaretlilik, yaratıcılık ve yönetme yeteneği, strateji geliştirme, değişimci, yenilikçi, ileri görüşlü, iletişim yeteneği, risk alabilme, müdahil olma yeteneği ve karizma şeklinde sıralanmıştır (Çetin ve Beceren, 2007: 123-124). Benzer şekilde bazı çalışmalarda da liderlerin; kararlı, kendine güvenen, yaratıcı, bir durumu kavrama yeteneği, dürüst, tutarlı, azimli, motive edici, karmaşık sorunları çözebilen, sabırlı, ileriye gören ve iletişim yeteneği yüksek olan kişilerden oluştuğu belirlenmiştir (Wagen, 2007: 219). ABD’de yapılan bir çalışmada ise güçlü bir liderlik için sürekli başarıma hedefi içinde olma, zeka, kararlılık, özgüven, inisiyatif kullanma gibi özellikler gösterilebilir. Başka bir çalışmada iyi bir liderin; doğru ve gerçekçi, mizah duygusuna sahip, birlikte çalıştığı kişilerin sağlık durumlarını takip eden, pozitif düşüncüyü benimseyen, başarıları takdir eden ve ilkelerin kurallardan daha önemli olduğunu kabul eden kişi olduğu göz önüne

çıkıştır. Benzer şekilde liderleri lider olmayanlardan ayıran temel faktörler; motive olma, sürekli başarıma amaçları içinde olma, tutkulu ve azimli olma, girişken olma, dürüst ve doğru olma, özgüven, duygusal kararlılık içinde olma ve işletme konusunda bilgili olma şeklinde sıralanmıştır (Yılmaz, 2011: 17-21).

Her şeyin hızlı bir şekilde değiştiği bir neslin kendisinden sonraki nesile yetişmek için zorlandığı günümüzde liderlik özellikleri aşağıdaki gibi şekil almıştır (Şahin A. 2004: 660-661):

- Lider kendisini tanımalı ve başkalarını dinlemesini bilmelidir.
- İşine hâkim olmalı ve işleri basite indirgemelidir.
- Kişileri tanımalı ve güvenmelidir.
- Hedefleri ve standartları belirlemelidir.
- İstikrarlı ve hızlı kararlar almalıdır.
- Demokratik olmalı, kişileri kararlara müdahil etmeli ve karşıt görüşlere yer vermelidir
- Lider ileri görüşlü olmalı, gelecek olumsuz durumlara karşı sürekli olarak hazır olmalı ve mantık dairesin de plan yapmalıdır.
- Vazgeçmesi mümkün olmayan hedefler için sabırla, kararlılıkla ve yüreklilikle direnmelidir.
- En zor şartlarda bile karamsar olmamalı, etrafındakilere sürekli güven vererek motive etmelidir.

- Yenilikçi olmalı, ortaya çıkardığı düşünceleri test etmeli ve açığa çıkarmalıdır.
- Dürüst, ulaşılabilir ve alçak gönüllü olmalıdır.
- Bireyleri motive etmeli, takım ruhunu ve beraber hareket etmeyi adapte etmelidir.
- Risk yönetiminde başarılı olmalı, sık denetleme yapmamalı ve zamanı iyi kullanmalıdır.
- Tenkit edilmekten çekinmemeli ve sonuçları değerlendirmelidir.

Bu açıklamalardan anlaşılması gereken, liderleri diğer bireylerden ayırt eden bazı temel özellikler bulunmaktadır. Bu özellikleri olan bireylerin lider olma yani o platformdaki diğer İnsanları harekete geçirebilme, etkileme ve arkasından getirebilme güçleri daha fazla olmaktadır. Ayrıca bu kişiler buldukları platformda diğer kişilerden daha farklı konumlara gelmektedirler. Her liderin mutlaka bu özelliklerin hepsine sahip olmasını beklemek yanlış olur. Bazen işletmelerde çalışan lider konumundaki kişilerin yukarıda belirtilen bu özelliklerin çoğuna sahip olmamasına rağmen yine de o işletmedeki kişileri etkileyebildikleri görülmektedir. Liderlerin ortaya çıkan özelliklerine bakıldığında en çok karşılaşılan özelliklerin; dürüstlük, doğruluk, motive edici olma, girişkenlik, iletişime açık olma ve özgüven yüksekliği olduğu görülmektedir.

2.4. Liderlerin Güç Kaynakları

Liderlerin bulunduğu platformdaki kişileri etkileyebilmesi, onları tetikleyerek hareket ettirebilmesi için kişilerin üzerinde yaptırıcı güce sahip olmaları gerekir. Liderlerin çoğu zaman başarılı olmaları gücüne bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Liderlerin beslendiği farklı kaynaklar görülmektedir. Bir lider gücünü sahip olduğu bilgi

düzeyinden alırken, bir başka lider karizması nedeniyle ayırt edici özelliğinden dolayı kişileri etkileyebilmektedir.

Bazı kaynaklar liderlik kavramını başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlarken, etkileyebilme yeteneğinin beslenildiği kaynak olarak güç kavramı ortaya çıkmaktadır. Güç, kişilerinin hareketlerine yön vermede bireyin yeteneğini ifade etmektedir. Başkalarını etkileyebilme yeteneği liderlerin sahip olduğu güç kaynaklarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Efil, 2010: 174-175; Yılmaz, 2011: 34-38):

- **Yasal Güç:** Bir makam tarafından verilen yetkilerin yönetici tarafından kullanılmasıdır. Yöneticiye verilen formel yetki olarak ta söylenebilir. Kişiler bu formel yetkiye kendilerini uymak zorunda hissederler. Hiyerarşiden doğan ve lidere birim içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Bireyin bulunduğu makam nedeniyle çevresindeki kişileri etkileyebilme gücü olarak da belirtilen yasal gücü makam gücü şeklinde ortaya çıkabilir.
- **Zorlayıcı Güç:** Bireylerin istenilen tarzda hareket sergilemeleri için kullanılan maddi manevi zorlama ve korkutmalardan oluştuğu görülmektedir. Bu güç yardımıyla liderler; bireylere uyarı cezası verebilir, eleştirel yaklaşabilir veya ücretinde birtakım kesintiler yapabilir. Zorlayıcı gücü liderlerinin kullanmalarının nedeni otorite kuramamalarıdır.
- **Karizmatik Güç:** Liderleri başkalarının gözünde çekici yapan bireysel özellikleri sevgi, saygı ve güven oluşturmayı ifade etmektedir. Karizmatik güç liderlerin kişiliği ile ilişkilidir. Liderlerin kişiliğinin bireyler üzerinde fikir oluşturması, onların isteklerini söyleyebilmesi karizmatik gücün temel unsurları arasındadır.
- **Uzmanlık Gücü:** Liderlerin bir alanda iyi olması, bilgi, beceri ve tecrübesinden doğan bir güçtür. Bu güç kaynağını liderin kişisel bilgi ve tecrübesinden almaktadır; fakat kişisel olmasına rağmen bu gücü, bireyin faaliyet alanıyla

sınırlıdır. Bu gücü kullanan liderler, bireylerin düşüncelerini açıklayıp uygulamalarına destek vermektedirler.

- **Ödüllendirme Gücü:** Liderlerin veya yöneticilerin başkalarına ödül vermesi ile ilgili güç kaynağıdır. Bu güç, liderler, bireylere moral vermek amacıyla ücret artışı, terfi, prim gibi formel hem de övgü, onaylama, takdir etme gibi informel ödüllerden oluşmaktadır.

Yasal güç çoğu zaman yöneticilik ile bağlantılıdır. Yöneticilik resmi yollara bağlanırken liderlik daha gayri resmi ve kendiliğinden oluşan bir olgudur. Yöneticilik kişiye makamla beraber verilen bir kavramken, liderlik kişinin bilgisi ve etkileyebilme yeteneği kendi kazandığı bir kavramdır. Bazı liderlerin ceza ve korkutma ile bireyleri arkasından götürebildiği gözlenmektedir. Bu şekilde gözlenen lider gücünü zorlayıcılıktan aldığı görülmektedir. Bunun tersine bir lider, ödüller vaat ederek ya da ödüller vererek kişileri harekete geçirebilmektedir. Bu şekilde lider ceza veya ödül vermekten vazgeçerse diğer bireyler üzerindeki gücü azaldığı görülmektedir. Burada önem arz eden kişilerin kendi iradeleriyle liderlerini takip etmeleridir. Bu noktada karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak ifade edilen güç kaynakları önem arz etmektedirler. Liderlerin kişileri etkileyebilmesinde ona duyulan sevgi ve saygı büyük önem arz etmektedir. Sevilen ve saygı duyulan bir liderin bireyleri, kendi akıl iradeleriyle onu takip ettikleri görülmektedir. Bir liderin herhangi bir konuda bilgi ve deneyim sahibi olması da ayrıca önemlidir. Çoğu zaman bilgili olduğuna inanılan ve tecrübesinden yararlanılmak istenen kişiler, diğerleri üzerinde daha fazla etkileyebilme gücüne sahip olmaktadır. Bir platformda yer alan liderler yukarıda belirtilen güç kaynaklarını kullanarak bireyleri etkileyebilme ve bireyleri hedefleri çerçevesinde bir toplamaya çalıştığı görülmektedir. Bu noktada önem arz eden durum güç kaynaklarının doğru yer ve zamanda, doğru şekilde kullanılması ve bireyleri harekete geçirmesidir (Ergun, 2013).

2.5. Liderlik Tarzları

Liderler, buldukları platformda işlerini yaparlarken ortam şartlarına göre farklı davranış tarzları gösterebilmektedirler. İşletme koşullarına uygun bir liderlik davranışının seçilmesi amaçları hızlı kavranılmasında büyük önem taşımaktadır. Buradan yola çıkarak uygun davranış belirlenirken; işletmenin faaliyet alanı, konusu, çalışan karakterleri, yapısal ve çevresel etmenler göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 210).

Liderlerin liderlik tarzını etkileyen birçok durumun olması sebebiyle, hemen her şartta uygulamaya konulacak mükemmel bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Her liderlik tarzının uygulanabileceği ortam ve koşullar birbirinden farklıdır. Burada önem arz eden liderlik davranışını etkileyen durumları belirlemek bu durumları göz önünde bulundurarak en uygun liderlik davranışını belirlemek ve bunu uygulayabilmektir. Liderlik türünü seçerken dikkate alınması gereken üç temel unsur vardır. Bunlar: lider, grup ve çalışma ortamıdır. Bununla birlikte, çalışma ortamlarında liderliği etkileyen birçok farklı değişken bulunmaktadır. Bu değişkenleri aşağıdaki sıralayabiliriz (Özkalp ve Kirel, 2010: 332):

- Liderlerin kişilikleri ve kişisel değerleri
- Çalışanların karakteristik yapıları, ihtiyaçları, kendilerine güvenleri, tecrübeleri ve bağlılıkları
- Lider ve çalışanlar arasındaki ilişki, aynı zamanda çalışanların birbirleri arasındaki ilişki.
- İşletmelerin türü ve yapısı, işletmelerin gelişmesindeki değişik aşamalar.
- Yapılması gereken işin türü, yapılanma seviyesi, sistemin teknolojisi ve metotları
- Yönetim sistemleri.
- Dış etkiler
- Dışsal etkilerin niteliği

2.6. Liderlik Teorileri

Dünden bugüne liderliği anlatmaya yönelik birçok yaklaşıma ortaya atıldığı görölmektedir. Bu yaklaşımların her biri liderliğin ne olduğunu, liderlerde hangi özellikler olduğunu, özelliklerin nasıl ortaya çıktığını, davranış tarzlarını, insanları etkileme durumları ortaya çıkarmak amacı taşımaktadır

İlk resmi çalışmalar liderlikle ilgili 1930-1950 arası özellik teorisi, 1950-1960 arası davranışsal teoriler ve 1960-1970 arası durumsallık teoriler olmak üzere üç farklı teoriden söz etmektedir. Bu teorileri destekleyen ya da eleştirel bir bakış açısıyla inceleyen birçok araştırma mevcuttur. Bu bölümde, liderlik ile ilgili teorilerin en yaygın olanları üzerinde ayrıntılı bir analiz yapılmaya çalışılacaktır (Ergun, 2013).

2.6.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Geçmişte kalmış gibi görünse de geleneksel liderlik tarzlarının her şeyin çok hızlı bir şekilde değiştii günümüzde hala ölkemizde çoğu yapıda yoğun bir şekilde kullanıldığı görölmektedir. Geleneksel liderlik tarzları aşığıda kısaca açıklanmıştır

2.6.1.1. Özellik Teorisi

Özellik teorisi, liderlikle ilgili bilinen en eski teoridir. Bu teori liderlerin özellikleri ile ilgili olduğunu belirtmektedir.

Bu teoriye göre liderde bulunan özellikler, liderliğin ortaya çıkmasında dikkat çeken en önemli durum olarak belirtilmektedir. Bir topluluk içinde bir insanın lider olarak ortaya çıkması ve bulunduğu topluğu üzerinde etkisinin olması nedeni, bu insanın kişiliğinde bulunan özelliklerdendir. Bu teoriye göre lider, fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından diğer insanlardan ayır edilir (Koçel, 2011:576). Liderlik özellikleri konusunda yapılan çalışmalarda liderlerin aşığıda sıralanan dört gruba yönelik özelliklerinin olduğu belirginleşmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz: 2008, 206):

- **Fiziksel Özellikler:** Yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık/güzellik, ırk, etkileme, aktiflik, güzel konuşma vb.

- **Düşünsel Özellikler:** Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme vb.
- **Duygusal Özellikler:** Algılama, kişinin kendi kontrolü, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, vb.
- **Sosyal Özellikler:** Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme vb.

Özellik teorisine göre bu özellikte olan insanların lider olma ihtimalleri yüksektir. İnsanları lider yapan, onların fiziksel, düşünsel, duygusal veya sosyal özellikleridir. Bir toplum içerisinde kişiliklerinde bu özellikler bulunan insanlar belirlenebilirse, insanları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek daha kolay hale gelecektir (Şimşek ve Çelik, 2011: 82). Liderliğin yalnız kişilerin karakterinde olan özelliklerle ilişki kurulması bazı araştırmacılar tarafından onaylansa da, bazı araştırmacılar liderliğin sadece kişilerin karakterlerinde bulunan özelliklerle açıklanamayacağını, belirli özellikler taşıyan kişiler kesinlikle lider olacak şeklinde izah edilmesinin yanlış olduğunu belirtmişlerdir.

Özellikler yaklaşımı, ulaştığı sonuçlar bakımından sağlıklı bir durum gösterememektedir; bunun nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Can vd. 2009: 382):

- Özellikler listesi için nokta koymak yanlış olur.
- Liderin toplumda, liderin kişiliğinde bulunan özellikler bakımından daha fazla özelliğe kişiliğinde bulunduran insanlar bulunmaktadır.
- Özelliklerin açıklanması zordur.
- Özelliklerin ölçülmesi zordur.

- Liderliğin geçmişi görülmemektedir; belli özellikler olsa da kişiiler ona ihtiyaç duyuncaya kadar etkili olmayabilir.

Liderlik başlığını sadece lider kavramı üzerinden inceleyen özellik teorisi eleştirilere tutulmuştur. Yapılan araştırmalarda aktif liderlerin aynı özelliklere sahip olmadığı görülmüş; işletmelerdeki diğer kişiilerin liderin özelliklerinden daha fazla özelliğe sahip oldukları halde bunların lider olmadıkları görülmüştür. Bu zellikler teorisine karşı bir durumdur. Liderliğin tam olarak anlaşılabilmesi için başka kıstaslara da bakılmasına mecbur kalınmıştır. Liderde bulunan özellikler yerine, kişiilerin özelliklerine, liderin davranışlarını inceleme başlamışlardır. Böylece Davranışsal Liderlik Teorileri ortaya çıkmıştır (Koçel, 2011:577).

2.6.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal liderlik teorilerinde, liderlerin sergiledikleri davranışları esas alınmıştır. Davranışsal liderlik teorilerinde temel amaç liderlerin birbirlerine benzeyen, dikkat çeken ve hangi davranışları gösterdiklerini belirlemek ve bu Şekilde davranışlarla liderliği anlatmaya çalışmak olmuştur.

Başka bir Şekilde açıklanması gerekirse; davranışın kişinin karakterindeki özelliklerin dışa vurulması veya yansıması olduğu ifade edilebilir. Davranış teorilerine göre lider, işletme çalışanlarının çabalarına destek vermeli, onların kişiisel değerlerini önemsemeli ve plan ve programlarını açık bir Şekilde ifade etmelidir. Davranışsal teorilerin, özellik teorisine bakarak aşağıda sıralanan  faydasının olduğu belirtilmektedir (Zel, 2006: 126):

- zelliklerden ziyade davranışlar göz önünde tutulursa biçimsel liderlerin yanı sıra biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarmaktadır.
- Lider davranışları belirlenebilirse, eğitimle kişiilere kazandırılabilir.

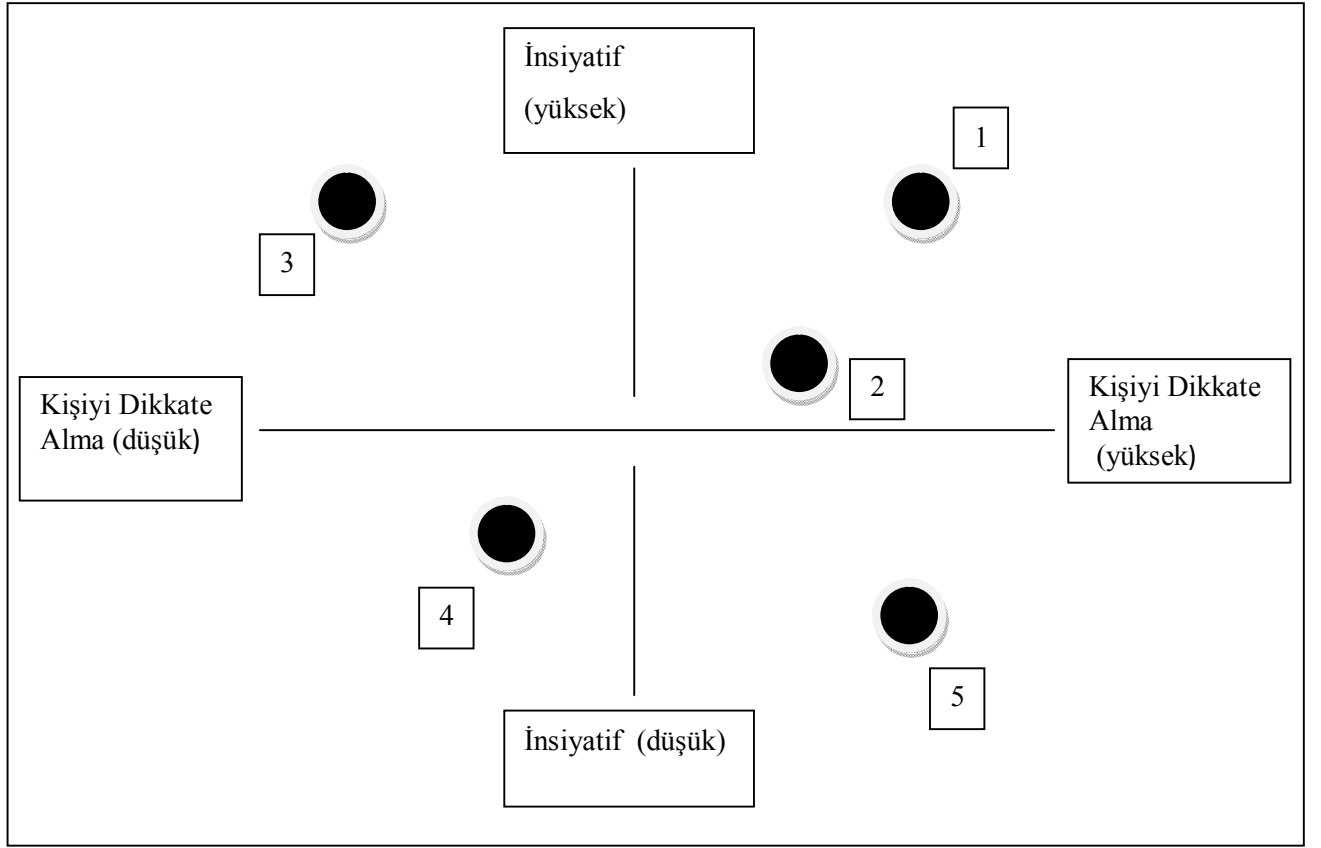
- Liderin davranışları ile kişilerin davranışları arasında anlamlı ilişki içerisinde olup olmadığı incelenebilir.
- Davranışsal liderlik ile ilgili yazılı ve uygulamalı birçok çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalar ışığında liderlerin davranışları ifade edilmeye çalışılmıştır. Davranışsal liderlikle ilgili temel teoriler aşağıda ayrıntılı bir şekilde anlatılmaya çalışılacaktır.

2.6.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal liderlik ile ilgili yapılan araştırmalardan birisi Ohio State Üniversitesinde yapılan çalışmalardır. Daha sonraki çalışmalara bir anlamda öncü olan bu araştırma davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır.

1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi çalışmalarının temel amacı, etkin bir liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Çalışmanın başında, liderlerin gösterdikleri davranışları gösteren çeşitli tanımlar oluşturulmuş ve daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutularak lider davranışlarını açıklayan faktörler analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın neticesinde, lider davranışlarını tanımlayan iki temel boyut ortaya çıkarılmıştır. Bunlar: kişiyi dikkate alma ve inisiyatifdir (Bolat 2008: 174).

Kişiyi dikkate alma unsuru, kişilerde güven duygusunun ortaya çıkması, onlarla ikili ilişkilerin arttırması yönündeki davranışlarını belirtmektedir. Bu unsur, Kişilerin liderlerin davranışlarına önem vermesini belirtmektedir. İnisiyatif unsuru ise, liderin amaçların devamlılığı sürecinde ilgili işlerin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, iletişim yapısını sağlıklı bir şekilde oluşturma davranışlarını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör, işin tamamlanması için verilen çabayı ifade eden lider davranışlarıdır. Aşağıda Şekil 2.1' de beş ayrı liderin davranışları görülmektedir (Koçel, 2011: 578).



Şekil 2.1:Çeşitli Lider Davranışları

Kaynak: Tamer Koçel, (2011), İşletme Yöneticiliği, 13.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. 579.

Yukarıdaki şekilde Lider 1 hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de işletme çalışanlarına kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken, Lider 4 işletme çalışanlarının isteklerine önem vermeyen ancak kişilerin amaçladığı işe daha fazla önem veren bir davranış göstermektedir (Koçel, 2011: 578).

Kişiyi önem veren liderin, kişilerin isteklerini ile yakından ilgilendiği için onlarla daha etkili iletişim kurabileceği ve amaçlara ulaşmada daha etkili olacağı düşünülmektedir. İş dikkate alan liderlerin ise tüm enerjilerini yapılan işe verdikleri için, kişilerin daha fazla ve daha iyi iş çıkarması üzerinde etkili olacağı varsayılmaktadır. Günümüzde örgütlerde her iki tür davranışı gösteren liderlerin de olduğu görülmektedir.

2.6.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarla aynı zamanlarda yürütülen bir diğer çalışma Michigan Üniversitesi'nde yürütülen liderlik araştırmalardır. Bu araştırmada da Ohio State araştırmasına benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert tarafından yapılan bu araştırmanın amacı, başarılı işletmeleri inceleyerek bu işletmelerdeki lider davranışlarını belirlemektir. Burada çeşitli işletmelerde düşük üretim yapanlarla, yüksek üretim yapan çalışanlar incelenmiştir. Böylece etkin bir liderin diğerleri ile arasındaki ilişkileri incelemiştir (Özkalp ve Kirel, 2010: 312). Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları dört temel faktöre dayandırılmıştır. Bu faktörler aşağıda sıralanmıştır (Zel, 200: 128):

- **Destek:** Kişisel duygulara verilen önemi arttırmak önemlidir ve kişiye yönelik davranışları belirlemektir
- **Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma:** Çalışanlar arasında ikili ilişkilerin gelişmesini desteklemek önemlidir ve ve kişiye yönelik davranışları belirlemektir.
- **Amacın Vurgulanması:** Motive edici davranışlar önemlidir ve işe yönelik davranışları belirlemektir.
- **İşi Kolaylaştırma:** Araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak hedeflere ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar önemlidir ve işe yönelik davranışları belirlemektir.

Bu faktörlerden ilk ikisi kişiye yönelik davranışları belirlerken, diğer ikisi işe yönelik davranışları belirlemektir. Kişileri desteklemeye ve karşılıklı ilişkilere önem veriyorsa bu liderin kişiye yönelik, amaca ve işi kolaylaştırmaya önem veriyorsa işe yönelik lider davranışları göstereceği düşünülmektedir. İşe yönelik lider, kişilerin belirlenen yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını inceleyen, makamın verdiği

cezalandırma seçeneği ve resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini dikkate alan kişilerin motive edecek çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışanlara kişisel gelişmeleriyle yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmaların neticesi kişiye yönelik davranışın daha etkin olduğu yönünde olmuştur (Koçel, 2011: 579).

Kişiye yönelik liderlerin davranışları, kişilerin moral ve motivasyonunu artırması açısından son derece önemlidir. Kişiye yönelik liderler, kişilere yetkilerini devrederek onların gelişimlerine destek vermekte, örgüt içerisinde etkili çalışma koşulları ile üyelerin tatminini sağlamaktadır. İşe yönelik liderlerin emir ve itaat döngüsüyle hareket eden kişilerin kendilerini baskı altında hissetmesine yol açmakta, bu durum da onların moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. İşe yönelik liderler sadece işe odaklandıkları ve amaçlara ulaşma noktasında çalışanları sürekli kontrol altında tuttukları için, işlerin başarılı bir biçimde yürütülmesini sağlama noktasında etkili olurken, çalışanlarla ilişkileri geliştirme ve onları motive etmede yetersiz kalabilmektedir (Ergun, 2013).

2.6.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Davranışsal liderlik teorileri içerisinde dikkat çeken bir başka çalışma Robert Blake ve Jane Mouton tarafından oluşturulan yönetim tarzı matrisidir. Bu matris liderlerin davranışlarını belirlemek amacıyla oluşturulmuştur.

1964 yılında Blake ve Mouton'un liderlik türlerini değerlendirmede "kişilerarası ilişkilere yönelik olma" ve "üretime yönelik olma" şeklinde iki boyutu içeren bir yönetim tarzı matrisi önermeleri ile bu kavramlar daha geniş bir kapsam kazanmıştır. Blake ve Mouton, sadece en iyi liderlik tarzı olduğu düşüncesi sorgulandıktan sonra kişilerarası ilişkilere ve üretime önem verme durumları birlikte değerlendirildiğinde en etkili liderlik tarzına ulaşılabileceğini ifade etmişlerdir. Tüm çalışanların motivasyonu için gerekli üretim koşulları ve gereksinimleri sağlar (Yılmaz, 2011:48). Yönetim tarzı matrisinde kişiler arası ilişkilere ve üretime yönelik olma şeklinde ele alınan bu iki farklı faktör, bir matris üzerine yerleştirilmiş ve bu matris içerisindeki konumlarına göre farklı lider davranışları açıklanmaya çalışılmıştır.

Şekil 2.2’de Bu iki faktör ile her boyutun bu faktörlerle ilgili derecelerini gösteren 9 farklı bölüm görülmektedir (Koçel, 2011:580):

Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Olma	Çok 9	1,9							9,9
					5,5				
	Az 1	1,1							9,1
	Az 1							Çok 9	
		Üretime Yönelik Olma							

Şekil 2.2: Yönetim tarzı matrisi

Kaynak: Tamer Koçel, (2007), İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 580.

Bu matris üzerinde 5 farklı lider tipi yer almaktadır. Bu liderler ve gösterdikleri davranışlar aşağıda açıklanmıştır (Zel, 2006:133):

- **Tip: Etkili Olmayan Lider:** İşletmede devam edebilmek için gerekli işin yapılmasında minimum enerji harcamaktadır.
- **1.9. Tip: Klüp Lideri:** Lider düşünceli, rahat ve arkadaşlığa önem verirken işe ilgisi minimum seviyededir.

- **9.1. Tip: Görev Lideri:** Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insani ilişkileri çok azdır.
- **5.5. Tip: Örgüt Lideri:** Yapılacak işin miktarı ile çalışanların motivasyonunu eşit tutmaya çalışır.
- **9.9. Tip: Ekip Lideri:** Lider kendini işe veren kişilerle beraber yüksek verime odaklanmıştır.

Herkesin birbirine bağlı olduğu düşüncesi vardır. Karşılıklı güven ve saygı en üst seviyededir. Matrikste yer alan en etkili liderlik tipinin bu liderlik olduğu ifade edilmektedir. Örgütlerde yönetim tarzı matriksinde beş farklı lider tipinin de yer aldığı görülmektedir. Bu liderlerin bir kısmı kişilerarası ilişkilere yönelik bir kısmı ise üretime yönelik davranışlar gösterirken, işletmede lider bir yandan kişilerle ilgilenirken, diğer yandan işlere de odaklanmaktadır (Koçel, 2011:453).

2.6.1.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Davranışsal liderlik teorileri içerisinde ele alınacak son teori Rensis Likert tarafından ortaya atılan Sistem 4 modelidir. Bu modelde lider davranışları dört grup altında toplanmıştır. Her grubun kendine ait özellikleri ve belirgin davranışları bulunmaktadır.

Sistem 4 modelinde yer alan dört grubu ve özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Torlak, 2008: 266):

- **Sistem 1:** Yönetim şekli kişilerin güvensizliği üzerine kuruludur. Kişiler, üstleriyle rahatça işler hakkında iletişim kurabileceklerini düşünmektedirler ve korku, cezalandırma, bazen ödüllerle motive edilirler. Haberleşme yukarıdan aşağıya doğrudur, yukarı bildirimlere hep şüpheyle yaklaşılır. Kararları hep üst kademedekiler alır.

- **Sistem 2:** Yönetim şekli üstlerin tepeden bakması ve çalışanların güvensizliği üzerine kuruludur. Çalışanlar, üstleriyle rahatça işler hakkında iletişim kurabileceklerini düşünmektedirler, ödüller ve cezalarla motive edilirler. Haberleşme yukarıdan aşağıya doğrudur yukarı bildirimlere hep şüpheyile yaklaşılmayabilir. Politikalar üst kademede yapılırken, belirlenen kararlar alt kademelere verilir.
- **Sistem 3:** Yönetim şekli çalışanlara yüksek oranda fakat tam bir güven olmaması üzerine kuruludur. Çalışanlar işler hakkında üstleri ile iletişim kurmada rahattırlar ve ödüller, nadir cezalar ve katılımlarla motive edilirler. Yukarı iletişim daha sıklıkla kabul edilir. Ana politikalar ve kararlar üst kademede yapılırken, özel kararlar alt kademelerde yapılır.
- **Sistem 4:** Yönetim şekli çalışanlara tam bir güven üzerine kuruludur. Çalışanlar üstleriyle işleri hakkında iletişim kurmada tamamen serbesttirler ve kendilerinin de katıldığı hedefleri belirleme tarafından yaratılan ekonomik ödüllerle motive edilirler. Yukarı, aşağı ve yatay iletişim mevcuttur. Karar verme bütün yapıya yayılmıştır ve iyi koordine edilir.

Aşağıda Tablo 2.1’de Likert’in sistem 4 modelinde yer alan liderlik özellikleri ve davranışları görülmektedir:

Tablo 2.1: Likert’in Sistem-4 Modeli ve Özellikleri

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı otokratik	Sistem-2 Yardımsever otokratik	Sistem-3 Katılımcı	Sistem-4 Demokratik
Çalışanlara olan güven	Çalışanlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir	Kısmen güvenir. Fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir
Çalışanların algıladığı serbesti	Çalışanlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Çalışanlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Çalışanlar kendilerini oldukça serbest hissederler	Çalışanlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler
Liderlerin çalışanlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde çalışanların fikrini nadiren alır	Bazen çalışanların fikrini sorar.	Genel olarak çalışanların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır	Daima çalışanların fikirlerini alır onları kullanır.

Kaynak: Tamer Koçel, (2011), İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 582.

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere Sistem 1 ve Sistem 2’de daha otokratik lider davranışları görülmektedir. Bu tür davranışlar gösteren liderler, çalışanlarına güvenmemekte ve onları karar sürecine bazen katmaktadırlar. Bu nedenle bu tür liderlerle çalışanlar, kendilerini çok fazla serbest görmektedirler. Sistem 3 ve Sistem 4’de ise daha demokratik davranış sergileyen liderlerin özellikleri yer almaktadır. Bu tür özelliklere sahip liderler, genellikle çalışanlarına güvenmekte, hemen her zaman onların fikirlerine başvurmakta ve onları karar sürecine girmelerini desteklemektedirler. Bu durum çalışanların kendilerini daha özgür ve rahat olmasına yol açmaktadır.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 şekli bir yönetim sahibi oldukları; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 şekli bir yönetim sahibi olduklarını göstermiştir. Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin Sistem 4 uygulamasının her yerde geçerli etkin yönetim tarzı sayılması da eleştiri konusu olmuştur (Koçel, 2011: 583).

Davranışsal liderlik araştırmalarının liderlerin özelliklerinin ve davranışlarının belirlenmesinde önemli etkileri olmuştur. Bu araştırmalardan sonra işletmelerde liderlerin çalışanlara yönelik gösterdikleri davranışların sınırları belirlenmiş ve liderlerin kişiye veya işe yönelik değişik davranışlar gösterdikleri gözlenmiştir. Bunun yanı sıra kişiye veya işe yönelik liderin davranışlarının temel özellikleri de detaylı şekilde incelenmiştir. Davranışsal liderlik araştırmaları neticesinde, kişiye yönelik liderlerin daha başarılı olacağı ve çalışanları daha iyi yn vereceği gibi genel bir görüş ortaya çıkmıştır. Bu görüş daha sonrasında tenkit edilmiş, her zaman kişiye yönelik liderlerin başarılı olacağı gibi bir düşüncenin yanlış olacağı ve farklı şartlarda ve durumlarda hangi liderliğin daha başarılı olacağı üzerine yapılan durumsal liderlik araştırmaları ortaya çıkmıştır (Ergun, 2013:97).

2.6.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik ile ilgili son teori durumsal liderlik teorileridir. Bu teoride araştırmalarda liderin davranışları ve içinde bulunulan durum ve şartlar incelendiği ifade edilmiştir. Araştırmalar değişik yapılar da liderlik düşüncesini ortaya çıkarma maksadıyla araştırmaları sürdürdükçe farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Bazen kişiye yönelik lider davranışları çok başarılı sonuçlara ortaya koyarken, bazen de işe yönelik lider davranışlarının daha başarılı sonuçlar ortaya koyduğu görülmüştür. Eksiksiz bir liderlik düşüncesinin var olmadığı anlayışı durumsal teorilerin benimsediği en temel görüştür (Bakan, 2004: 34).

Davranışsal liderlik teorilerinde olduğu gibi durumsal liderlik teorilerinde de lider davranışları ve özellikleri vurgulanmıştır. Durumsal liderlik teorilerinin genel varsayımı, farklı koşulların farklı liderlik yaklaşımlarının gerekliliğidir. Lider, yapının

gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Önemli olan bireysel özellik değil ortamsal özelliklerdir. Çalışanları etkilemek ve onların başarılı olmaları için lider duruma göre farklı davranış yaklaşımları göstermeleri gerekmektedir. Bu teori en uygun liderlik türünün şartlara göre değişiklik gösterebileceğini ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 209).

Liderin davranışlarını belirleyen faktörler; ulaşılmak istenen amacın niteliği, çalışanların yetenekleri ve liderliğin olduğu yapının özellikleri, liderin ve çalışanların geçmişten edindikleri tecrübelerdir (Koçel, 2011:584). Durumsal liderlikle ilgili ifade edilen teoriler ayrıntılı bir şekilde aşağıda ele alınarak incelenmeye çalışılacaktır.

2.6.1.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler'in etkin liderlik modeli, bu liderlik modeli durumsal liderlik ile ilgili kabul görmüş ve en çok bilinen modeldir. Fiedler durum ve şartları dikkate alarak lider davranışları üzerinde çalışmalar yapmıştır. Bu modelde liderlerin davranışlarının seviyesini belirleyen üç durum vardır. Bunlar aşağıda sıralandığı gibi gösterilmektedir (Koçel, 2011: 585):

- **Lider ile Çalışanlar Arasındaki İlişkiler:** Liderin çalışanlar tarafından sevilip, lidere olan güven duygularını göstermektedir. Liderin kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin çalışanları etkileme seviyesini gösterecektir. Sevilen sayılan ve güven duyulan bir lider tipi oluşmuşsa bu durum liderlik için olumlu bir ortam oluşturduğunu göstermektedir. Tam tersi olarak sevilip sayılmayan ve güven vermeyen bir lider tipi oluşmuşsa bu durumda liderlik için olumsuz bir ortamın olduğunu göstermektedir
- **Başarılacak İşin Niteliği:** Hedeflenen işin yapılması ile ilişkili olarak plan ve programın yapılıp yapılmaması ile ilgilidir. İzlenecek yolu belirlenmiş bazı işler vardır. Bazı işlerde izlenecek yollara bütünüyle işi yapacaklar karar vermektedir. Günlük yapılan işlerin hedefleri sıradan olduğu için nasıl yapılacağı ayrıntılı bir biçimde gösterilmektedir. Günlük olmayan ve karmaşık işlerin yapılmasında hedeflere ulaşmak için izlenecek yol haritası belirlemek zordur. Fiedler birinci

gruptaki işleri planlanmış, ikinci gruptaki işleri ise planlanmamış iş olarak nitelendirmiştir.

- **Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi:** Ödüllendirme, cezalandırma, terfi gibi konularda liderin yetkilerini anlatmaktadır. Verilen bu yetkiler konuma göre değişkenlik gösterebilir. Yetkilerin fazla olması lider için olumlu, az olması ise lider için olumsuz bir ortam olduğunu göstermektedir.

Fiedler en etkili liderliğin yukarıda belirtilen özelliklere göre farklılıklar göstereceğini belirtmiştir. Liderlik kişiler arasındaki ilişkilerin iyi ya da zayıf olması, işlerin sıradan veya karmaşık olması, liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi, liderin yaklaşımlarına yol göstermekte her durum için liderlik türü belirlemektedir. Fiedler, liderlik özelliklerinin bu faktörlere göre değişiklik göstereceğini belirtmiştir. Fiedler'in ortaya koyduğu bu üç ayrı durumun bağdaştırılması sonucunda sekiz ayrı durum oluşmuştur. Buna göre, liderin göstereceği davranış şekli, her durum için farklılık gösterecektir (Zel, 2000:147). Tablo 2.2'de Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli görülmektedir.

Tablo 2.2: Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli

		1	2	3	4	5	6	7	8
Yapısal Faktörler	Lider-ast ilişkileri	İyi				Zayıf			
	İşin niteliği	Rutin		Karmaşık		Rutin		Karmaşık	
	Liderin otoritesinin derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Durumun elverişliliği		Çok elverişli			Elverişli			Az elverişli	
Durumsal belirsizlik		Çok belirli			Çok belirli			Az belirli	
Liderlik tarzı		İş	İş	İş	Ast	Ast	Ast	İş	İş

Kaynak: Uğur Zel, (2006), Kişilik ve Liderlik, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 148.

Tablo 2.2 'de görüldüğü gibi ilişkilerin iyi ya da zayıf olması, işin planlanmış veya planlanmamış olması ve formel otoritenin olduğuna göre işe ya da kişiye yönelik liderlik tarzı daha uygun olmaktadır.

Davranışsal liderlik araştırmaları yapanların aksine Fiedler, en iyi liderlik yaklaşımının kişiye yönelik liderlik olmadığını, bazen kişiye yönelik liderliğin uygun olduğunu, bazen de işe yönelik liderliğin başarılı olabileceğini ifade etmektedir (Zel, 2006: 149).

2.6.1.3.2. Yol-Amaç Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği öne sürülen yol-amaç teorisi durumsal liderlikle ilgili ele alınacak ikinci teoridir. Yol-amaç teorisinin ana konusu bireysel hareketlerin işin veya davranışın oluşturabileceği değişik sonuçlara ve bu sonuçların analiz edilmesine göre tahmin yapabileceğini belirten beklenti-değer teorisi bulunmaktadır (Ergun, 2013:97).

Yol-amaç teorisine göre liderin amacı, belirli bir işi yapabilmek için çalışanlarına bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlamaktır. Astların amaçlarına ulaşmalarında liderin görevinin destek olma ve astların amaçlarıyla örgütsel veya ekibin amaçlarıyla uyumunu sağlama olduğunu belirtilmektedir. Bu teori, liderin şu anki durumunu değerlendirerek doğrudan destekleyici ya da farklı davranışlar ortaya koymasına dayanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 385). Yol amaç teorisinin dikkat çeken ögesi çalışanları destekleyici davranışlarla hedeflere ulaşmaları için motive etmektir. Liderin başarısı bunu başarma kabiliyetine bağlı olarak değişmektedir. Buna göre kişi davranışlarını etkileyen iki durum vardır. Kişinin davranışlarının hedefe ulaşma konusundaki inanç ve verilen değer; Çalışanlar iki durumda motive edilebilir. Bunlar; çalışanları beklentilerini karşılama ve çalışanlara verilen değer olarak ifade edilebilir (Koçel, 2011:588). Yol-Amaç teorisi, dört çeşit liderlik davranışı belirlemektedir. Bunları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Özkalp ve Kirel, 2010: 319):

- **Yönlendirici Lider:** Çalışanlardan neler istediğini açıklar, hedeflere nasıl ulaşacakları konusunda öncülük eder, program yapar ve standartları belirler.

- **Destekleyici Lider:** Çalışanlara arkadaşça ilişkiler içinde bulunarak onların pozisyonlarına ilgi gösterir.
- **Katılımcı Lider:** Kararlar öncesi çalışanların fikirlerine başvurur. Onların düşüncelerini dikkate alır.
- **Başarıya Yönelik Lider:** Hedeflere ulaşmada performans beklentisi olan ve bunun içinde gereken desteği sağlayan bir liderlik tipidir.

Çalışanların özelliklerine, üzerlerinde oluşacak baskıya, yapacakları işin niteliğine liderlerin davranışlarının önemli etkisi bulunmaktadır. Örnek olarak insanın geleceğini kendi belirleyeceğini benimseyenler katılımcı bir liderlik tarzından, insanın geleceğinin kişinin kendisi dışından etkenlerden belirleneceğini benimseyenler ise talimatçı liderden hoşnut olacaklardır. Başarmak istedikleri işin vasıflarını kendi üzerinde gören çalışanlar, liderin talimat verici ve yol gösterici davranışını daha az benimseyeceklerdir (Zel, 2006: 141-142).

Ortamdaki şartlara göre en uygun liderlik davranışını belirlemek mümkün olmaktadır. Liderlik yaklaşımının insanlar üzerindeki algıları birbirinden farklılık göstermektedir. Bazen başarıyı hedef almış lider davranışı daha olumlu sonuçlar verirken, bazen de katılımcı ve destekleyici davranış gösteren liderler daha başarılı olmaktadır. Bazense yönlendirici liderlerin daha başarılı olduğu görülmektedir. Önemli olan durum ve koşulları ayrıntılı bir şekilde değerlendirme yaparak en uygun lider davranışını belirlemektir. Yol-amaç teorisinin uygulamalı araştırmasını yapmak oldukça zordur. İlgili araştırmalarda değişik sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Araştırmalardan bazıları, başarılı liderlerin çalışanların işleri yapmalarını esnasındaki sıkıntıları aşmalarına yardımcı olunmamasını, bazıları ise teorisinin uygulamalı araştırmalardaki sonucunun negatif olduğu belirtmektedir. Ancak bazı araştırmacılar teoriyi test edebilecek tarzda bir sistemin şuan bulunmadığını ifade etmektedir. Bundan dolayı teoriye ilişkin yazılarda net bir bakış açısının olmadığı görülmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 385).

2.6.1.3.3. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli

Liderliğin ortamdaki şartlara göre değişkenlik gösterebileceğini ve farklı liderlik tarzlarının daha başarılı olacağını benimseyen durumsal liderlik teorilerinden bir diğeri de Vroom ve Yetton tarafından ileri sürülen liderlik modeli ya da diğer bir adıyla karar ağacı modelidir (Ergun, 2013:98).

Bu model, şartlara göre kaç çalışanın karar almada söz sahibi olması gerektiğini açıklar. Başka şekilde açıklanacak olursa bir kişi tarafından alınacak kararların her türlü ortam ve şartta mükemmel olmayabilir, alınan kararların analiz edilmesinde liderler değişik kararları göz önünde bulundurarak değerlendirme yapmalılar ve kararların alınmasında çalışan sayısının olmasına da dikkat edilmelidir (Özkalp ve Kırel, 2010: 320-321).

Vroom Yetton'a göre bir kararın önem arz etmesi üç maddeye bağlıdır. Bunlar; kararın niteliği, kararın kabul edilebilirliği ve zamanında davranmak liderin karar vermesi için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmesi gerekmektedir. Bu modele göre dört çeşit karar verme şekli vardır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Zel, 2006: 158):

- **Otokratik-1:** Sorunlar liderler tarafında bireysel olarak çözümlenir.
- **Otokratik-2:** Çalışanlardan bilgiler toplanır ve sorunu yine liderler kendisi çözer.
- **Danışmacı-1:** Karar verilmeden önce çalışanların düşünceleri öğrenilir, sonrasında liderler kararları kendileri alırlar.
- **Danışmacı-2:** Karar verilmeden önce çalışanların önerileri alınır, sonrasında liderler kararları kendileri alırlar.
- **Grup-1:** Çalışanlarla sorunlar bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir.

- **Grup-2:** Çalışanlar bir araya toplanır lider düşüncesini belirtmeden önce beraber ortak karar alınır.
- **Yetki Devreden:** Çalışanlara sorunları çözmeye sorumluluğu lider tarafından verilir ve çalışanlardan bilgi istenir.

Karar sürecinin yapısı lider türleri ile bağlantılıdır. Liderlerin işlerin yapılması esnasında ya da başlangıç esnasında çalışanların karar verme sürecinde dinlenmesi ve onları müdahil olması veya hiçbir şekilde düşünceleri bile dikkate alınmadan yani karar verme sürecine müdahil edilmeden, onun otokratik, danışmacı ya da yetki devreden lider olduğunu belirleyen temel göstergeler arasındadır. Otokratik liderler, kararları kendileri verirler ve başlangıcı kendileri yaparlar ve çalışanlar iş başladıktan sonra kendi çabalarıyla anlayabilirler; danışmacı liderler, karar alırken çalışanlarına danışır fakat en son kararı yine kendileri verirler. Grup 1 ve grup 2’de liderler çalışanları ile birlikte ortaklaşa kararlar alırlar, yetki devreden liderler ise karar sürecine hiç müdahale etmezler, karar alma yetkisini tamamen çalışanlarına devrederler, fakat sonuçları mutlaka denetlerler (Ergun, 2013).

2.6.1.3.4. Hersey-Blanchard’ın Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal liderlik teorileri içerisinde ele alınacak son teori Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Bu teoride, davranışsal liderlik teorilerinin büyük bir kısmında iş ve ilişki davranışı gibi iki durum üzerine dikkat çekilmiştir. İş davranışında lider kişilere nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğini ifade eder. İlişki davranışında ise lider kişilerle ikili ilişkiler içindedir. Liderin davranışları çoğu zaman dinleme, teşvik, açıklık getirme ve duygusal destek verme şeklindedir. İş davranışı ve ilişki davranışı temel boyutlarından hareketle Hersey-Blanchard aşağıda sıralanan dört model liderlik tarzı veya biçimi üzerinde durmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2008: 323):

- **Anlatan:** Yüksek iş, düşük ilişkiye yönelik liderdir. Kimin, neyi, ne zaman yapacağını söylemektedir. Bu tarzda iletişim tek yönlüdür. Lider, işlerin yapılması ve amaçlara ulaşılması için kişilere yön vermektedir.
- **Satan:** Yüksek iş, yüksek ilişkiye yönelik lider, hem talimat vermekte hem de kişilere destek vermektedir. Lider davranışlarıyla ılımlı olduğunu göstermektedir. Kişilere işleri anlatmaktadır.
- **Katılımcı:** Düşük iş, yüksek ilişkiye yönelik lider, genellikle kişilerle birlikte karar veren davranış şekli göstermektedir. Kişileri dinlemekte ve onları desteklemektedir.
- **Yetki Göçeren:** Düşük iş, düşük ilişkiye yönelik liderlik davranışı göstermektedir. İkili ilişkileri zayıf, desteği az ve iletişimi yok denecek kadar azdır.

Hersey-Blanchard bu dört lider tarzının farklı ortam ve şartlarda uygun olduğunu anlatmaktadır. Anlatan lider türü işi göz önünde tutan bir liderdir. Amacı işin en iyi şekilde yapılmasıdır. Satan lider, hem işi hem de ilişkileri göz önüne almaktadır. İşlerin daha iyi bir şekilde yapılması için bir yandan çalışanlarına talimat verirken, diğer yandan da onları motive etmeye çalışmaktadır. Katılımcı lider, adından da anlaşılacağı üzere, çalışanların katılımıyla hedeflere ulaşma amacı gütmektedir. Bu liderlik türü ikili ilişkilerle ilgilenmektedir. Yetki göçeren liderlik ise, Vroom-Yetton'daki yetki devreden lidere benzemektedir. Ne işe ne de ilişkilere benimsemeyen bu tür liderler çalışanlarla ikili ilişkiler içerisine girmemektedirler (Ergun, 2013:101).

Liderlik türlerini yukarıda sıralanan dört grup altında toplayan Hersey-Blanchard, ekipteki kişilerin başarı derecelerini sadece liderin davranışlarına bağlı olmadığını, “kişilerin davranışlarını yönlendirmede sorumluluk almaları” olarak tanımlanan olgunluk düzeylerinin de önem arz ettiği ifade etmişlerdir. Kişilerin işle ilgili bilgi ve becerileri iş olgunluğu, iş yapma konusundaki isteklilik ve motivasyonları da psikolojik

olgunluk olarak ifade edilmiştir. Çalışanların bir işi yapmak için gerekli olan özelliklerinin seviyesini yansıtan olgunluk düzeylerini (OD) dört temel boyutta incelemek mümkündür. Bu boyutlar aşağıda kısaca anlatılmıştır (Yılmaz, 2011: 65):

- **OD-1:** Çalışanların belirlenen amaçlara ulaşma düzeyi çok zayıf ve işleri bitirme istekleri azdır. Böyle çalışanı bir işletmede liderler lider tüm kararları kendisi verir. Liderin gözü sürekli çalışanlar üzerindedir
- **OD-2:** Çalışanların belirlenen amaçlara ulaşma düzeyi yeterli değildir. Kendilerine güvenleri yoktur. Psikolojik olgunluğa sahip değildir. Ancak verilen işler doğrultusunda çalışmaktadırlar.
- **OD-3:** Çalışanların belirlenen amaçlara ulaşma düzeyi yeterlidir. Yani işi nasıl yapacağını bilirken yapmaya istekli değildir. Bu gibi durumlarda liderler davranış eğilimli olmaları gerekmektedir. olgunluğu varken işlerini yapmak için istekli değildir.
- **OD-4:** Çalışanları işlerine hâkim ve işleri yapma isteğindedirler. Bu tarzda çalışanı olan işletmelerde liderlerin çalışanlara güveni çok fazladır ve her birine inisiyatif kullanma yetkisi vermiştir. Liderin ne çok fazla işe eğilimli ne de ilişki eğilimli bir davranış göstermesi beklenemez.

OD-1’de yer alan çalışanların hem iş hem de psikolojik olgunluğu çok düşüktür. Bundan dolayı bu tür çalışanlarla sahip olan liderler kararları kendisi verir ve çalışanların işleri yapıp yapmadıklarını sürekli kontrol altında tutar. OD-2’de yer alan çalışanların, iş olgunluğu yokken, psikolojik olgunlukları vardır. Bu tür çalışanlara sahip olan liderlerin istekli çalışanları yönlendirmesi ve motive etmesi önemlidir. OD-3’de yer alan çalışanların iş olgunluğuna sahipken, psikolojik olgunluklarına sahip değildir. Bu nedenle bu tür çalışanlara sahip olan liderler, davranış odaklı olmak durumunda kalmaktadırlar. OD-4’de yer alan çalışanların ise hem iş olgunlukları hem

de psikolojik olgunlukları fazladır. O nedenle bu tür çalışanlara sahip liderlerin orta düzeyde iş ve ilişki eğilimli davranışlar gösterdiği görülmektedir.

Liderlik ile ilgili bütün teorilerin birbirleriyle bağdaşan özellikleri olduğu gibi birbirinden farklılık gösteren özellikleri de bulunmaktadır. Teoriler, genellikle liderlerin özellikleri, liderlerin davranışları ve liderlerin uygunluğunu belirleyen ortam ve şartlar üzerine çalışmalar yapmışlardır. Bu teorileri destekleyenler olduğu gibi, eleştirenlerde olmuştur. Bununla birlikte, bu teorilerin çoğu günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. Literatürde yer alan ama daha az yaygın olduğu için bu bölümde ele alınmayan liderlik teorileri de mevcuttur.

2.6.2. Çağdaş Liderlik Tarzları

Geleneksel liderlik tarzları dışında günümüzün yeniliklerin etkisi ile çağdaş liderlik tarzlarının ortaya çıktığı görülmüştür. Bu liderlik tarzlarının günün gereksinim ve isteklerine karşılıklı düşünülmektedir. Çağdaş liderlik tarzları içerisinde en çok dikkati çekenler dönüştürücü (transformasyonel), etkileşimci (transaksiyonel) liderlik tarzlarıdır.

2.6.2.1. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Tarzı

Çağdaş liderlik tarzları içerisinde en fazla dikkat çeken liderlik tarzlarından birisi dönüştürücü liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzını benimseyen liderler değişen çevre koşullarının amaçlarına uygun bir değişim hareketi başlatarak, saygınlık güven ve cesaret gibi işaret özellikleri ile çalışanların düşüncelerini etkileyerek işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi olarak ifade edilmektedir (Özalp, 2010: 290). Başka bir şekilde tanımlayacak olursak dönüştürücü liderlik, planlanmış bir değişimi uygulamaya yönelik olarak liderlerin ve çalışanların motivasyon enerjilerini toplayıp faaliyetlerin devamlılığı şeklinde tanımlanabilir. Dönüştürücü liderler çalışanlarını üç yolla motive etmektedir; Birincisi, çalışanların öz yeterliliğini artırma, ikincisi çalışanların kendi işletmesiyle sosyal kimlik kazanmasını kolaylaştırma ve son olarak işletmenin değerleriyle çalışanların değerlerini ortak noktada buluşturma olarak belirtilmektedir (Ergun, 2013:103).

Tüm bu anlatılanlardan yararlanılarak, dönüştürücü liderliğe ilişkin ayırt edici özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Bolat ve Seymen, 2003: 64-65):

- Dönüştürücü liderlik, değişime açık bir liderlik tarzı olup, dönüşüm sürecinin farklı basamaklarında gerekli davranışları göstererek değişimin başarıyla gerçekleştirilmesini sağlar. Bu açıdan dönüştürücü liderlik, özellikle olağanüstü durumlarda, istikrarsız çevrede, kurumsallaşmamış işletmelerde, değerlendirmesi yapılamayan karmaşık işlerde göz önüne çıkmaktadır. Dönüştürücü liderlik, içinde bulunduğu yapıyı baştan oluşturma sürecidir.
- Dönüştürücü liderlik, çalışanlarda görevlerinin önemli olduğu vurgusunu ve bu görevleri yerine getirme duygusunu ortaya koymaktadır.
- Dönüştürücü liderlik için karizma önemli bir unsur olmakla beraber tek başına yeterli değildir. Dönüştürücü liderlerin kesinlikle karizmatik bir karaktere sahip olması gibi durum olmadığı; vizyon sahibi olmalarının ve buna bağlı olarak değişimleri başlatabilmelerinin yeterli olduğu belirtilmektedir.
- Dönüştürücü liderlik, kişilerin kişisel büyüme, gelişme, başarıya, irade ve güven gibi etkileşimlerinin gereksinimlerini farkına varmalarını sağlamaktadır
- Dönüştürücü liderlik, kişileri, kişisel kazanç ve çıkarlardan ziyade işletmenin yararı için çalışmalarını konusunda motive etmektir. Dönüştürücü liderlik, değişime açık bir liderlik tarzıdır. Dönüştürücü liderler, değişime açık ve risk yönetimini sağlayabilen kararlar alabilen ve inisiyatif kullanabilen kişilerdir. Dönüştürücü liderler, kişilerin motivasyonunu sağlamada daha başarılı olmaktadır. Dönüştürücü liderlik dört ana madde ile açıklanabilir. Bu maddeler aşağıdaki gibidir (Ergun, 2013).
- **İdeal Etki:** Dönüştürücü liderliğin karizmatik unsurunu oluşturan ideal etki liderin çalışanlarınca takdir edilen, saygı gösterilen bir rol modeline dönüşmesidir.

Liderlikte ahlaki bir davranış olan dürüstlük de idealleştirilen etki içerisinde önemli bir yer tutar.

- **İlham Verici Motivasyon:** Dönüştürücü liderler çalışanlarının yaptığı işe “cesaretlendirici bir nitelik katarak” onlara ilham verir ve motivasyonlarını yükseltir.
- **Zihinsel Canlandırma:** Dönüştürücü liderler düşünceleri sorgulayarak, sorunları farklı yönlerden ele alarak ve olaylara yeni yorumlar ile yaklaşarak çalışanların emeklerinin yenilikçi olmasını sağlarlar.
- **Bireysel İlgisi:** Dönüştürücü liderler çalışanlarının gelişim ihtiyaçlarına göre onlara ilgi gösterirler.

Etkileşimci liderlik ile dönüştürücü liderlik; çalışanların tatmini, performansı, motivasyonu, bağlılığı ve lider etkiliğinde daha yüksek ve olumlu bir ilişki gösterdiği için övülmektedir. Dönüştürücü liderlik, çeşitli durumlarda gösterdiği tutarlılık ve farklı kültürlerde uygulanabilirliği açısından da kabul görmektedir (Ergun, 2013).

2.6.2.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Tarzı

Etkileşimci liderlik türüne kaynaklarda işe yönelik liderlik olarak da rastlamaktayız. Bu liderlik türünde amaç, çalışanları işi başarmaları için teşvik etmektir. Etkileşimci liderler çalışanlarının istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Bu liderlik türünde önemli olan çalışanların daha verimli ve etkin şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Yenilikçilik öncelikli değildir. Etkileşimci liderler var olan örgüt kültüründe çalışanların hedeflere ulaşmalarında kendilerinden beklenen performanslarını gerçekleştirmelerinde destekleyicidirler (Saruhan ve Yıldız, 2009: 247). Etkileşimci liderler, çalışanlarının fiziki ve güvenlik gereksinimlerini sağlamaya özellikle odaklanmaktadırlar. Lider ve çalışanları arasındaki ilişki, ödüllendirme sisteminde etkin bir şekilde yer bulur (Ergun, 2013:111). Etkileşimci liderler genellikle işe yönelmiş oldukları için, çalışanları işleri başarma ve hedeflere ulaşma açısından

harekete geçirmeye çalışmaktadırlar. Etkileşimci liderlik pozisyonundaki yöneticiler yetkilerini çoğunlukla çalışanların daha çok çaba göstererek performanslarını artırmaları için ödül ve statü vermek için kullanırlar. Etkileşimci liderler çalışanların devam etmekte olan faaliyetlerini daha verimli hale getirerek faaliyetleri geliştirerek iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu liderlerin en önemli özelliği geçmiş ile bugün arasında ilişki kurarak başarıya ulaşmalarıdır. Etkileşimci liderlik anlayışı, durgun büyüme ve tasarruf politikası benimsemiş yapılarda etkin olarak kullanılmakta ve başarılı olmaktadır (Yılmaz, 2011: 77). Dönüştürücü liderlik türü değişime ve gelişime açık bir liderlik iken, etkileşimci liderlik tarzında yenilikçilik çok fazla önemli değildir ve bu iki liderlik türünden dikkat çeken farklılığın bu olduğu kabul edilmektedir. Etkileşimci liderlikte üç temel özellik vardır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 221-222):

- **Şarta Bağlı Ödül:** Liderin belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmeleri durumunda çalışanlarına somut ödüller vermesi şarta bağlı ödül olarak tanımlanmaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için lider ile çalışanları arasında hatırlatmalara dayanan pozitif bir pekiştirme olmaktadır. Çalışanlar görevlerini kendilerinden beklenen şekilde gerçekleştirmek ve sonucunda ödül almak için yaparlar.
- **İstisnalarla Yönetim (Aktif):** Bu özellik ile etkileşimci liderler, yapı içindeki bir sorunun ortaya çıkması halinde, bu durumu ortadan kaldırmak için hemen harekete geçerler. Bu hareket sonucunda liderler, yıkıcı eleştiriler yapabilirler, cezalandırma ve işten çıkarma gibi davranışlar gösterebilirler.
- **İstisnalarla Yönetim (Pasif):** Bu özellik bazı kaynaklarda serbestçi lider olarak tanımlanmaktadır. Bu şekilde ifade edilmesinin nedeni çalışanların işlerini yapmaları esnasında tamamen serbest pozisyonda çalışmalarınıdır. Problemlerin çözülmesi için müdahale etmek yerine çalışanlarının çözüm bulmalarını tercih ederler. Çünkü lider kendisi karar almada zorluk yaşar ve çoğu zaman da karar almayı geciktirirler.

Etkileşimci liderler yukarıda belirtilen üç temel davranışı baz almışlar, yani bazen ödülleri vererek, bazen olaylara kendisi müdahale ederek, bazen de hiç müdahalede bulunmadan tüm çalışanlara bırakarak bireyleri yönlendirmeye çalışmaktadırlar.

2.7. Liderlik Türleri

Yönetici tarafından benimsenen liderlik türü veya yönetim anlayışı o kişinin lider olarak başarısını etkiler. Kaynaklarda çok fazla liderlik türü bulunmaktadır. Bu liderlik türleri içerisinde ön planda olanları; otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik türleridir.

2.7.1. Otokratik Liderlik Tarzı

Geleneksel liderlik tarzlarının arasında en fazla dikkatleri üzerinde toplayan liderlik tarzıdır. İsminden de anlaşılacağı üzere, bu tarzı önemseyen bir lider, katılımcı olmamakta ve tüm yetkinin kendisinde olması için çalışmaktadır. Otokratik liderlik tarzı, tüm yetkinin liderde olduğu türdür. Bu tür liderler bireylere, emir vererek ve hatalarını eleştirerek motive etmeye çalışmaktadırlar (Saruhan ve Yıldız, 2009: 247). Bu liderlik tarzı otokratik ve bürokratik topluluklarda yetişmiş ve eğitim görmüş bireylerin düşüncelerine uygundur. Toplumun her kesiminde geleneksel, büyüğüne saygı ve kararları büyüklerden bekleme durumuna sahipse, böyle bir toplumda liderlerden yetkilerini tam olarak kullanmaları beklenmekte ve ancak otokratik liderlik tarzını uygulayan liderlerin bilgili olduğu benimsenmektedir (Şimşek vd, 2003: 182). Toplumların kültürel yapıları liderlik tarzlarının ortaya çıkmasında büyük önem taşımaktadır. Anlaşılacağı üzere, Türk toplumundaki aile yapılarının çoğunda otokratik olması ve disipline yönelik aile yapılarının yaygınlığı otokratik liderlik tarzının ülkemizdeki işletmelerde yaygın olarak kullanılmasında başrol oynamaktadır.

Otokratik ve bürokratik topluluklardaki bireylerin düşüncelerine uygun bir tarz olması, lidere rahat hareket kabiliyeti kazandırması, etkin ve hızlı karar verme imkanı sağlaması, tamamen formel yapıyı temsil etmesi otokratik liderliğin olumlu etkileri arasında yer alırken; liderin aşırı bencil davranması, bireylerin düşüncelerini önemsememesinden dolayı onların iş yapma kapasitelerini düşürmesi ve tatminsizlik yaratması, işletmede yabancılaştırmanın ortaya çıkmasına sebep olması ise bu liderlik

tarzının olumsuz etkilerindedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 211). Otokratik liderliğin dikkat çeken en önemli olumsuz etkileri; liderin ileri derecede bencil olmasından doğan anlayış sonucunda, bireylerin duygu ve düşüncelerinin önemsenmemesi zamanla yönetime karşı; moral bozukluğu, bireyler arasında çatışma, anlaşmazlık durumunun ortaya çıkması ve sonucunda da liderin otoritesinin kaybolmasıdır (Çetin ve Beceren, 2007: 121-122). Otokratik liderlik tarzının olumsuz yönleri olmasına karşın, özellikle en zor şartlarda, çok ani karar alınıp reaksiyon gösterilmesi istendiğinde liderlik tarzlarının içinde en etkili olduğu gerçeğinden de kaçınılamaz.

2.7.2. Demokratik Liderlik Tarzı

Demokratik liderlik tarzı otokratik liderliğin tam tersidir. Demokratik liderlik tarzını destekleyen bir lider, hemen her konuda bireylerin fikrini almakta ve katılımcılığı benimsemektedir. Katılımcılığın önem arz ettiği bu liderlik tarzı, kaynaklarda katılımcı liderlik tarzı olarak da belirtilmektedir. Demokratik liderler, sahip oldukları yetkilerini bireylerle paylaşmayı desteklemektedirler. Liderler, bireyleri yaptıkları işleri etkileyen faktörler hakkında bilgi vermekte, düşüncelerini dile getirmeleri için onları cesaretlendirmektedirler. Plan ve program yaparken işletmedeki kişilerle iş paylaşımı yapmakta, işletmede çalışanların düşüncelerini göz önünde bulundurmaya çalışmaktadır. Bu tarzı benimseyen liderler, işletmede çalışan bireyleri etkileyebilmek için denetleme yapmak yerine uzmanlık gücünü kullanmayı tercih etmektedirler. Bu liderlik tarzının dikkat çeken en belirgin özelliği, işlerin lidersiz bir şekilde gerçekleştirilebilmesidir. Fakat karar alımlarında liderin olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 211).

Demokratik liderliği benimseyen bir liderin bireyler tarafından daha fazla sevileceği açıktır. Burada önem arz eden durum, liderin demokratik davranış sergilerken, işletmedeki çalışanlar tarafından etkisiz olarak görülmesi riskini göz önüne almasıdır. Demokratik liderin amacı çalışanları olduğu gibi serbest bırakmak ya da hiçbir konuda tenkit etmemek değil, sadece faaliyetleri gerçekleştirme esnasında onlarla beraber hareket ederek katılımı sağlamaktır. Çalışanların lider kadar işletmeyi etkileyen faktörler ile ilgilenip amaç, karar, plan ve politikalarla ilgili fikirler sunmaları daha isabetli kararlar alınmasını sağlayacaktır. Fikir ve düşüncelerine önem verilen

personelin iş yapma şevkleri ve psikolojik tatmin sağlanması ve çalışanların yüksek morale sahip olması bu liderlik tarzının olumlu etkilerindedir. Zaman kayıplarına sebep olması, karar sisteminin yavaş işleyişi, çalışanların fazla olması hem masrafların artması hem de bazı yeniliklerin oluşması nedeniyle kararların verme yetisinin azalması demokratik liderlik tarzının olumsuzluklarındandır (Eren, 2001: 455). Demokratik liderlik tarzında çalışanların sürece katılması ve birlikte hareket edilmesi lider çalışan ilişkisini olumlu yönde etkilemektedir. Bu tür liderlerle beraber hareket eden kişilerin motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir. Liderlerle çalışanların uyum içerisinde bir arada olması hedeflere ulaşma noktasında da önem arz etmektedir.

2.7.3. Karizmatik Liderlik Tarzı

Karizma kelimesini son yıllarda çok fazla yerde kullanıldığı görülmektedir. Liderlik ile ilgili başlıklarda en çok dile gelen kavramların başında karizma gelmektedir. Karizmanın tam olarak kavramsal bir analizi yapılamamakla birlikte bu kavram ile ilgili bazı tanımların yapıldığı görülmektedir.

Bir Yunan kelimesi olan karizma, doğuştan gelen kabiliyet anlamına gelmektedir. İşletmeler açısından incelendiğinde ise karizma kavramı, liderin öncelikle çalışanlar olmak üzere görüştüğü diğer kişilerin güvenini, beğenisini, hayranlığını kazanma yetisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Karizma, liderin etrafında bulunan bireylerin duygularına iletilmesidir. Genel olarak anlatılmak istenirse, liderin görüştüğü insanları heyecanlandırması ve onlar üzerinde çarpıcı olmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 215). Karizma kelime anlamı olarak çekicilik, etkileycilik, doğuştan gelen büyüleyici özellik şeklinde de tanımlanabilmektedir. Karizmatik liderlerin bireyler üzerinde yüksek bir enerji oluşturduğu görülmektedir. Karizmatik liderler, kendilerine güvenen, vizyonları net olan ve bulunduğu platformda ihtiyaç duyulan güce sahip kişilerdir. Karizmatik lideri farklı kılan; öngörüsü, vizyon sahibi olmaları ve bireyleri inandığı amaca ulaşabilmek için harekete geçirme kabiliyetidir. Bu liderler çoğu zaman, kritik durumlarda ortaya çıkmaktadırlar (Saruhan ve Yıldız, 2009: 249).

Karizmatik liderlerin çekiciliklerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bununla beraber karizmatiklik, çoğu zaman insanların algılamasıyla bağlantılı olduğu için, bazılarında çok çekici ve olağan üstü gibi görünen bir kişi, bazıları için sıradan gelebilmektedir. Karizmatik liderlerin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Şahin A., 2004: 660):

- Çevre koşullarına ve insanların ihtiyaçlarına duyarlılıkları ve ilgili durumlar hakkında cevap verebilme yetenekleri bulunmaktadır.
- Kişilerin, düşüncelerini sürekli olarak açıklamaları ve anlatmak istediklerini yönetilebilme yetenekleri bulunmaktadır.
- Hedeflerine ulaşabilmek için günün ihtiyaçlarını karşılarlar ve geleneksel olmayan araçlardan faydalanırlar ve bireyleri etkileyebilmek için kişisel güçlerini kullanırlar.
- Özgüvenlerinin yüksek olduğu görülmektedir.
- Olağanüstü yeteneklerinin olduğu görülmektedir.
- Düşünceleri kabul ettirme yetenekleri olduğu görülmektedir.
- Risk yönetiminde başarılı olduğu görülmektedir.
- Kendilerini karar aldıkları hedeflerde feda ederler.
- Hedeflere ulaşmak için yüksek maliyeti göz önüne alırlar.
- Kişilerin ihtiyaçlarına önem verirler.
- Kritik zamanlarda kesin çözümler bulabilirler.

- Yeteneklerinde süreklilik arz ederler.
- Hitabet kabiliyetleri güçlüdür.
- Bireyler arasında duruşlarıyla dikkat çekerler.
- Bireyleri etkileme kabiliyetleri yüksektir.
- İşletmelerde baskın karakterlerdir.

İnsanlar karakterlerinde karizmatik kavramını işaret eden bazı özelliklerle dünyaya gelirler. Kişilik aynı zamanda karizmatik liderlik ile ilişkili görülmektedir; Bu lider tipinde dışa açık, özgüveni yüksek ve başarı odaklı olma gibi kişilik özellikleri ile bağdaştırılmaktadır. Karizmatik liderliğin doğuştan geldiğini ve sonradan kazanılamayacağını ifade eden bir kesimde vardır (Rubbins ve Judge, 2012: 388).

Bu anlatılanlardan çıkarılacak sonuç, çoğu zaman karizmatik liderlerin kişisel özellikleri sebebiyle farklı görüldüğü ve bu özellikleri ile insanları etkilediği görülmektedir. Bir insanın karizmatik olması çoğu zaman kendiliğinden oluşan bir durumdur. Karizmatik liderliğin doğuştan gelen kişilik özellikleriyle bağlantılı olduğunu belirtenlerin yanında, karizmatik davranışların sonradan kazanabileceğini belirtenler de bulunmakta ve her iki görüşün geçerliliğinin olduğu düşünülmektedir.

2.7.4. Hümanist (İlişki Odaklı) Lider

Hümanist liderlerin ikili ilişkileri kendiliğinden meydana gelmektedir. Hümanist liderler işletme içindeki işlerden fazla çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verirler. Çalışanların arasında bir uyum olmasını isterlerken çalışanlarına işlerini kendi düşüncelerini katarak yapma hakkı tanırlar. Bu liderlik tarzında liderler çalıştığı kişileri sadakate dayalı olarak yönlendirirler (Ergun, 2013:112).

Hümanist liderler korumacı rolündedirler. Çalışanlarını takdir sistemini kullanarak motive etmeye çalışırlar. Zorunlu durumlar haricinde ceza sistemine başvurmazlar. Bu liderlik tarzında liderlerin duygusal zekâya sahip olmaları önem arz etmektedir. Nedeni çalışanlarıyla ilişkileri iyi olan lider işletmenin de hedeflerine ulaşılmasını rahat bir şekilde gerçekleştirebilecektir (Ergun, 2013:112).

Hümanist liderler beraber çalıştığı insanlara önem verir ve onlara güvenirlir. Bunu fark eden çalışanlar liderleri ile aralarında samimi bir bağ kurarlar ve bunun sonucunda her iki taraf arasında duygusal bir bağlılık olduğu için karşılıklı güven, saygı ve sevgi de kendiliğinden oluşacak, işletmedeki problemlerin çözülmesi ve performansın artması sağlanacaktır (Eren, 2001: 437).

2.7.5. Bürokratik Lider

Bürokrasi iş bölümü, otorite, hiyerarşi, yazılı kurallar, disipline edilmiş bir sistem ve resmi pozisyonlardan oluşan bir örgüt biçimidir. Bürokrasi yönetim ile ilgili kavramdır. Bir yapıda kimin ne iş yapacağını hangi davranışlarla ve araçlarla yer belirleme durumu olarak ifade edilmektedir (Ergun, 2013:114). Bürokratik liderlik tipinde hedefler ve bu hedeflere gidilecek yollarda belirlenmiştir. Bu hedeflerde kişilere belirli görevler adı altında paylaştırılmıştır. İşin yapılma usulleri belirlendiği için çalışanın kullanacağı tüm araç ve gereçleri verilen yetki çerçevesinde kullanacaktır. Bürokratik liderlik kurallara ve yönetmeliklere bağlı olarak liderin memur psikolojisinde kurallara göre karar vermesi olarak ifade edilmektedir. Bu liderlik tarzında işler dağıtılır ve hata yapılırsa uyarılır. İkili iletişimde olma, yanına yaklaşılabilir olma, kişilerin düşüncelerini önemseyen kişi olma gibi bir durum söz konusu değildir.

3. MOTİVASYON

3.1. Motivasyon tanımı:

Motivasyon, bireyleri bir amaç doğrultusunda yönlendirmek için gösterilen davranışların tümü olarak ifade edilebilir (Koçel, 1998).

İnsanları hareketlendiren, yönlendiren onların ihtiyaç ve korkularıdır. Başka bir deyişle bireylerin davranışları, inanç, ihtiyaç ve korkularına göre de kontrol edilmektedir. Bu kelimelerin ifade ettiği ortak düşünce, bireyin davranışlarını bir amaca ulaşmak üzere, birleştirir ve dinamiklik kazandırır (Mümin, 1996).

Motivasyon, bireylerin bir hedefe ulaşmak üzere kendi istekleri ile davranışlarını göstermeleridir. Bireyleri belirli ortamlarda ve şartlarda belirli davranışlara yönlendiren öğelerin tümü veya kişileri ekibin amaçlarına özendirici yaklaşım ve davranışların tümü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle motivasyon kişileri buldukları işletmede çalışma arzularının oluşmasına ve işlerini gerçekleştirme esnasında veya sonucunda kişisel tatminlerinin en üst düzeyde olacağı kanaatini kazandırma sürecidir (Vroom, 1964). Kurumsal motivasyon ise, kişiyi çalışmaya yönlendiren davranışların tümü olarak ifade edilmektedir. İnsanın kendi hedeflerine ulaşma sürecinde teşvik edilmesi doğaldır. Fakat işletmenin amaçlarına teşvik edilmesi yapaydır. Çalışanların yapılan işe motive edilmesi önem arz etmektedir. Birey örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilemez ise sonuçlar istenildiği gibi olmayacaktır. İnsanlar kurumlara hedeflere ulaşabilmeleri için getirilmişlerdir. Çalışanlara yapılan iş neticesinde bir şeyler verilmesiyle bu işi sürekli yapar hale getirecektir. Motivasyon ile başarı arasında olumlu bir anlamlılık ilişkisi bulunmaktadır (Koçel, 1998: 1).

Motivasyon belirlenmiş hedeflere ulaşma doğrultusunda belirli davranışlar için uyarılması ve yönlendirilmesi şeklinde ifade edilebilir. İş gerçekleştiren insanların ihtiyaçları olduğu sürece motivasyona da ihtiyaç olacaktır. Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. İşletmelerde bir amaç için harcanılan emek bir beklenti karşılığındadır. İşletmelerdeki liderler çalışanların motivasyonlarını olumlu ya da olumsuz bir şekilde

etkileyebilirler ancak istikrarlı bir yönlendirmede bulunamazlar. İhtiyaçların sonu olmamakla beraber giderilmiş bir ihtiyaç da motivasyon amaçları arasında değildir. İşletmelerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde ifa edebilmeleri için kaynaklarını en doğru şekilde kullanmaları gerekmektedir. İnsan en önemli kaynak faktörüdür. Bundan dolayı işletmelerde amaçları gerçekleştirmek için en fazla emek harcanan unsur insandır. İnsanlardaki verimliliği arttırmak işletmelerin en fazla öncelik verdiği durumdur. İnsanın çalışma hayatındaki verimliliği artırıldığında, hem bu kaynaktan daha iyi verim alınmakta hem de insanın kullandığı diğer araç ve gereçlere daha etkin bir şekilde kullanacağı için bunlardan maksimum düzeyde verim alınmaktadır. İşletmeler insanlara bir mülkiyete sahip oldukları gibi sahip olamazlar. İşletmeler ancak bilgi ve tecrübelerinden yararlanabilirler. Bunun için, insanı iyi tanımak ve beklentilerini iyi bir şekilde tespit etmekle mümkün olabilir (Selçuk, 1998).

Temel sermaye olan insan faktörünün verimliliğini arttırmak için enerjilerini işletmelerin amaçları ile aynı yönde harcamalarıdır. Aynı zamanda işletmenin de çalışanların ihtiyaçlarını belirlemesi gerekmektedir (Zeyyat, 1998).

3.2. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, kişilerin davranışlarının gözlenme şekline bağlı olarak farklılıklar gösterebilir. Örneğin kişiler buldukları ortamda sürekli olarak kendilerin iş arkadaşları ile mukayese ederek sarf ettikleri güç için kimlere ödül verilmesi gerektiğine kendi düşüncelerine göre ödüllendirmede gözlerine işecek ilk adım adalet olacaktır. İşletmedeki çatışmaların çalışanların işi bırakmaları gibi durumların genel nedeni işletmede uygulanan adalete olan samimiyetin kaybolmasıdır. Bir kişinin performansının seviyesi kendisinde bulunan özellikler ile inanç ve değerlerine ile ilişkili olarak değişir. Sarf edilen gücün sonucunda verilecek olan karşılığın yanında işten alınana haz meydana gelecektir. İşten alınan haz performansı belirleyecektir (Öztürk, 2003). Kişisel olarak motivasyon insanın kendisi için uygun ortamlarda yaşamını sürdürmesi, üst düzeyde insani değer görebilme isteği ve kişisel özelliklerinin değerini gösterebileceği ödüller alabilmesidir. Kişiyi davranışa sevk eden ve davranışlarını belirleyen fikirleri, hayalleri, inançları, ihtiyaç ve korkularıdır. İstek ve amaçlar her ne kadar davranışları yönlendiriyor gibi görünse de kişilerin davranışını etkileyen başka

unsurlarda olduğu gözlenmektedir. Çevresel faktörler, kişisel görüşler, sosyal alışkanlıklar vb. birçok unsur motivasyonu oluşturur (Mümin, 1996).

3.3. Davranış Biçimleri

Korku, sevgi ve görev bu üç unsur davranış biçimleridir. Kişiler korku ile motive olursa işi mecburiyetten, görevden ötürü motive olunursa zorunluluktan, sevgi ile motive olunursa kişilerin içinden geldiği için (Eren, 1995).

Kişilik özellikleri içsel motivasyona göre şekillenir. Motivasyon her zaman ihtiyaçlara bağlı olmayabilir. Bireylerin istemsiz de motive olduğu durumlar vardır. Motivasyon ile iş tatminini birbirinden ayırmak gerekir. Bir davranışın birçok motive edicisi olabilir. Motivasyon bireylerin amaçlarıyla ilgili yoğunlukla görülen düşünce tarzları ya da bireysel değerlendirmemizdir. Bu yorumda bulunurken çoğu zaman kişilerin amacının üzerinde yoğunlaşırız bunun yanında; para, güven ve saygınlık gibi farklı amaçlar bulmayı hedefleriz (Eren, 1995).

3.4. Motivasyon Beklentileri

Motivasyondaki beklentiler ve değerler arasında temel etkenler aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Öztürk, 2003).

- Başarı beklentisi
- Hedef beklentisi
- Başarma ihtiyacı
- Çevresel şartlar
- İş yapısı

Motivasyondaki diğer önemli unsurların ise hedef ve istekler olduğu ifade edilmektedir. Özellikle de iş motivasyonu konusunda bilinen en önemli unsur kişilerin hedeflerinin gerçekleştirilebilmelerinin önem arz etmesidir. Ancak konu herhangi bir hedef değildir.

İlgili araştırmalarda incelendiğinde performansın artırılması için üç öğenin gerçekleşmesi gerekmektedir (Öztürk, 2003).

1) Spesifik bir hedef; Kişinin en iyiyi yapma psikolojisi ile hareket etmesi ve amaçlarını belirlemesi hiç bir amaçsızlığa eşit anlamına da gelmektedir. Bundan dolayı hedef belirlenirken yol haritasının planlanması gerekmektedir. Örneğin bugün dört yazının incelemesini yapacağım veya haftalık toplantıya kadar olan görüşmeleri yapacağım gibi.

2) Zaman ayarlaması; Hedefe ulaşma esnasında kişinin belli bir zaman ve limitinin olduğu bilirse başarılı olması kaçınılmaz olacaktır. Yine bu konudaki analizlere bakıldığında örneğin “ işlerimi bu ay tamamlayacağım ” şeklinde geniş bir zaman yerine “işlerimi 5 gün içinde tamamlayacağım” şeklinde dile getirmek kişinin işe daha fazla önem vermesini sağlayacaktır.

3) Zorlukları aşmak; Zor işleri başarmak kişilere daha çok mutluluk verir ve bununla birlikte bu işler için daha fazla emek harcanması gerekir. Başka bir açıdan ise kişiyi zorlamayan hedefler kişinin performansını ortaya çıkarmamaktadır. Ulaşılması mümkün olmayan hedeflerin de kişinin potansiyel gücünü boşa kullanmasına ve mutsuz olacağını göstermektedir.

3.5. Motivasyon Teorileri

Bu konuda birçok teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller liderler ve kişileri motive eden unsurları belirlemek konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Bunlar sırayla açıklanmaya çalışılacaktır.

3.5.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow, motivasyonu ifade ederken önemliliğe göre bir sıra oluşturmuştur. Maslow' a göre, bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademede ifade edilebilir.

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Beslenme, kalacak yer, hayatı idame ettirme.

- Güvenlik İhtiyaçları: Hastalanma ve yaşlanma durumlarında geleceği garantiye almaktır.
- Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Kişinin kendisini anlaması, merhamet vb.
- Değer İhtiyaçları: Prestij, başarı, saygı görme vb.
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları: Bir işi bitirme isteği, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar.

Fizyolojik ihtiyaçlar bu teoriye göre temel faktördür. Kişi tüm ihtiyaçları aynı anda arzu etse bile isteyeceği ilk şey fizyolojik ihtiyaçlardır. Güvenlik ihtiyaçları, işe karşı güvensizlik, yaşlanma korkusu ve buna benzer korkularla ilgilidir ve kişi kendisini güvenceye almaya çalışır. Güvenlik sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba bağlanma isteği oluşur. Bu şekilde kişi önemseydiği bireylerin kendisini kabul etmelerini isteyecektir (Eren, 2003).

Motivasyonu etkileyen motive edici faktörler ve dışsal unsurları vardır. Motive edici öğeler sorumluluk, yükselme, başarıma, gibi unsurları kapsar. Bunların oluşması kişiyi motive edecektir. Fakat bunlar oluşmadığında kişi motive olmayacaktır. Dışsal unsurlar ise, ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi unsurlardır. Bu unsurlar yoksa kişi motive olmayacak var olması kişiyi motive edecek en alt limitleri belirleyecektir. Yöneticiler yönünden değerlendirilirse dışsal unsurları olması gereken unsurlardır. Bunlar olmadan motivasyon sağlanamaz. Motivasyon motive edici unsurlar yerine getirilirse gerçekleşir. Bunu nla birlikte yalnız dışsal unsurlarını yerine getirmek motivasyonu sağlamayacaktır, motive edici faktörlerinde olması gerekir (Eren, 1995).

3.5.2. Herzberg' in İki Etmenli Teorisi

Bu teoriye göre, işletmede kişinin ortama geldiğinde kendini kötü hissetmesi ve ortamda çalışmasının mümkün olmayacağını düşündüren dışsal unsurlar ile işletmede kişiyi mutlu eden ve bulunduğu ortamda kalmaktan zevk almasını sağlayan unsurların

birbirinden ayrılması gerektiği ifade edilmektedir (Eren, 1998). Herzberg yaptığı çalışmalar sonucunda dışsal unsurlar ve içsel unsurlar aşağıdaki tabloda sıralanmıştır:

Tablo 3.1: İki Etmenli Teori Tablosu

Dışsal Unsurlar	Doyum Sağlayan Etmenler
İşletme politikası ve yönetiminin kötüye gitmesi	Bir işi başarıyla sonucu ulaştırmanın verdiği haz
Teknik bilgi ve işin başında bulunmama	Yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma
Yönetici ile ilişkilerin iyi olmaması	Yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma
İş ortamının fiziksel koşullarının yetersiz olması	Yetki ve sorumluluğa sahip olma
Ücret düzeyindeki artışların yetersizliği	Terfi edebilme olanaklarına sahip olabilme
Aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlikler	İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme

3.5.3. Erg Teorisi

Alderfer tarafından geliştirilen ve daha ötesinde çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalar yapan bu teorinin adı, göz önünde bulunan üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bu ihtiyaçlar, var olma, beraber olma ve gelişmedir. Var olma ihtiyacı Maslow' un teorisinde ana ihtiyaçlardır ve beslenme, kalacak yer gibi fizyolojik istekleri ifade etmektedir. İşletmelerde ücret, ikramiye ve çalışma şartları olarak söylenebilir. İkili ilişkiler beraber olma ihtiyacından meydana gelmektedir ve Maslow' un güvenlik, sosyal ihtiyaçlarını ifade eder. Gelişme ihtiyacı, Maslow' un sınıflandırmasında bazı benlik ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişinin kendini gerçekleştirme duygusu işinde zirvede olmasıyla ilgilidir (Eren, 1998: 12).

3.5.4. Başarma İhtiyacı Teorisi:

D. Mc. CLELLAND tarafından geliştirilen teoriye göre ise kişiler üç grup etkinin altındadırlar (Eren E,1998);

- İlişki kurma ihtiyacı; kişiler iletişim kurma, sosyal ilişkiler geliştirme davranışlarını gösterirler.
- Güç kazanma ihtiyacı; kişiler otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etkileyebilme, gücünü koruma gibi davranışları gösterirler.
- Başarma ihtiyacı; Birey öyle bir hedef belirler ki kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren; bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve davranışları gösterir.

Yöneticiler bunları bilir ve çalışanları tanırlarsa gerekli personel politikaları geliştirerek uygun ortam oluşturulur.

3.6. Süreç Teorileri

Bu teori de davranışın nasıl kontrol altında tutulacağını açıklamaya çalışan bir teoridir. Süreç teorileri arasında en fazla dikkat çeken teori beklenti teorisidir. İlk olarak Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Bu teorinin odak noktasını oluşturan unsurlardan biri beklenti, diğeri ise sonuçtur. Sonuç motivasyon açısından büyük önem arz etmektedir. Bunun nedeni insan sonuç odaklı değerlendirme yapmaktadır. Sonucun değeri bu teoride değerlilik (valence) terimi ile adlandırılır (Eren, 1995).

Ücret, terfi gibi sonuçlar olumlu iken baskı, azarlama gibi sonuçlar olumsuzdur. Bunlarda birincil ve ikincil olarak ikiye ayrılır. Bir işletmede üretim artar bu durum birincildir. İşletmedeki üretimin artmasına karşılık çalışanlara ek prim verilmesi ikincildir. İkincil sonuçlar oldukça saygın olabileceğini göstermektedir. Sonuçsal şartlandırma yaklaşımı; kişi herhangi bir nedenle bir davranış gösterir ve bu davranışın sonucu son derece önem arz etmektedir. Bunun nedeni kişinin aynı davranışı devam ettirmesi veya ettirmemesidir. Lider kendince bu durumu kontrol altında tutmak için sistem geliştirir. Eğer kişi olumlu bir davranış göstermişse ödüllendirme ile bunun devamlılığı sağlanır. İstenmeyen bir davranış göstermişse cezalandırma ile devamlılığı önlenebilecektir (Eren, 1995).

3.6.1. Bekleyiş Teorisi

Bu teori iki farklı açıdan incelenebilir. Kişinin ödülü isteme derecesi ve bekleyiştir. Bir emeğin çeşitli ödüllerle karşılık görmesidir. Kişinin ödülü isteme derecesi ve bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır bununla birlikte tüm enerjisini ortaya koyarak çalışacaktır. Liderler kişi için ne seviyede bir sonucun önemli olduğunu tespit etmeli, işletme için ne gibi davranışların önemli olduğunu ve performans ile ödül arasında ilişki kurarak motivasyonu arttırmaya çalışmalıdır (Eren, 1995).

3.6.2. Eşitlik Teorisi

Bu teoriye göre kişinin işi yapması neticesinde mutlu olması çalıştığı ortamla mukayese ederek düşündüğü eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır. Kişinin işine verdiği emek karşılığı alınan sonuç ile aynı yerde çalışan diğer iş arkadaşlarının işe verdikleri emek ve sonuçları karşılaştırırlar. Bunun sonucunda kendi düşüncesiyle eşitlik veya eşitsizlik algılarına göre davranışlarını belirleyecektir. Liderler ödüllendirmede adaletli olmalı ve adaletsizliğe karşı verilen tepkilere hazır bulunmalıdır. Sonuç ve yatırım arasında bir ilişki olup olmadığı gözlemlenir. Yatırımlar, emek ve kişisel özellikleri kişilerin performanslarını ifade eder. Sonuçlar statü, terfi gibi işin tamamlanması ile elde edilir. Kişinin sonuç ve yatırım değerlendirmesi, diğerlerinden düşük olabilir, aynı olabilir ya da yüksek olabilir. Düşük olduğu zaman çabayla fark giderilmeye çalışılır. Bunun yanı sıra daha fazlada yavaşlatabilir. Adaletli bir dağılım olmaz ise anlamlılık aramaktan vazgeçilir ya da farklı bir anlamlılık arama grubu seçilir (Eren, 1995).

3.6.3. Amaç Teorisi

Motivasyon kişilerin belirlediği hedeflere göre değişkenlik gösterir. Kendilerine zoru seçenler kolayı seçenlere göre daha fazla motive olacaklardır. Hedefler belirleyen kişiye göre performansı yüksek olacak ve daha çok motive olacaktır. Eğer çalışanların davranışları tam anlamıyla tespit edilip bilinirse onların nelerden motive olacakları belirlenebilir. Ücret, değer verilme, saygı duyulma, fikirlerini söyleyebilme ve sevinme kişilerin motivasyonunu etkileyen dış etmenlerdir. Birde kişiye yön veren duygular, düşünceler, olaylara yaklaşım, unsurlarıdır (Eren, 1995).

3.6.4. Hedef Tayini Teorisi

Motivasyonda beklentilerin azımsanmayacak kadar yer aldığı söylenebilir. Bununla birlikte zor ama yapılması mümkün olabilen işlerle iş performansı arasında bağlantı olduğu ifade edilmektedir. Bu teori ile ilgili çalışanlar arasında yapılan araştırmalar sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Eren, 1995).

- Yapabileceğinin en iyisini yap düşüncesi bireyleri daha fazla motive eder.
- Zor ama ulaşılabilir hedefler ulaşılması kolay hedeflere göre üretimi daha fazladır.
- Hedeflerin belirlenmesi, çalışanların gayreti üretimin daha fazla olmasını sağlayacaktır.
- Çalışanların performansları sonucu geri bildirim almaları almayanlara göre daha fazla iş yaptıkları görülmektedir.

3.7. İş Doymu ve Motivasyonla İlişkisi

Son zamanlarda yoğun rekabet ortamında iş doymu ve motivasyon kavramları üzerinde araştırmalar yapılmaktadır. Bu konu ile ilgili teoriler aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

3.7.1. İş Doymu Tanımı ve Önemi

Bireyin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir işletme içerisinde ve belirlenmiş bir ücret karşılığında yapılan iş ve bir yerde çalışmaya başlamanın heyecanı, elde edilen başarının kişide oluşturduğu tatmin duygusu, işini sevme gibi birbirinden farklı psikolojik eylemlerdir (Becerikli Y. Sem, 2003).

İş kavramının tanımını yapacak olursak, iş insan yaşamında büyük önem arz eden kişiye toplumda belirli bir rol, yer ve ekonomik fayda sağlayan, günün büyük bir bölümünü kapsayan kişinin enerjisinin büyük bir kısmını harcadığı bir kavram olarak tanımlanabilir. Gelecekte kendilerini başarılı bir yerde görmek isteyen işletmelerin değişen ortam ve şartlara ayak uydurabilmeleri; stratejilerini belirleyebilmeleri,

yanlışlarını görüp dzeltebildikleri sürece mümkün olacaktır. Böylesi bir süreç işletmeleri merdivenlerden çıkar gibi yükseklere çıkarmak isteyen liderlerin son zamanlarda daha fazla sorumluluk almalarını ifade etmektedir. Değişimlere ayak uyduramamak yok olmak anlamına gelmektedir. İşletmelerin ayakta kalmaları için sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlanmaları ile birlikte başarılarının strateji, teknoloji ve maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmıştır. Bu durum daha çok liderlerin çözümü fark edilmemiş bazı kaynaklarda aramalarına neden olmuştur. Yönetimde görüldüğü üzere odak nokta olarak çalışan insan esas alınmıştır (Becerikli Y. Sem, 2003).

Bireyin yaşamı ile iş hayatı arasındaki mutluluk seviyelerini karşılaştırılması insanların ana amacı olan mutlu olma aşamasında yaptığı işin önemini ortaya koymak açısından önem arz etmektedir. İnsan hayatının büyük bir kısmını çalışma hayatı işgal etmektedir. Birey ile iş ilişkisinde bulunan olumlu veya olumsuz durumlar, kişinin işten alacağı mutluluk seviyesini de etkilemektedir. Çalışma koşullarının yanında kişinin yaptığı işin kapsamı, işin tekrarlayıcı olması çok hareketli olması, yorucu olması sorumluluk yüklemesi gibi özellikler ayrıca işe severek gidilmesi ve severek icra edilmesi bireylerin işiyle ilgili olumlu veya olumsuz düşüncelere sahip olmasına neden olmaktadır (Becerikli Y. Sem, 2003).

İş doyumunu, çalışanı müşteri memnuniyeti kapsamında yer alan çalışan memnuniyeti gibi kavramlar, işin insani şartlara uygun duruma getirilmesi kapsamında uzun zamandır üzerinde çalışılan konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme, işi önemsememe, sürekli işten şikâyet etme, kendini gelecekte bu meslekte görememe gibi düşünceler doyumsuzluk emareleri olarak gösterilebilir (Becerikli Y. Sem, 2003).

3.7.2. Gereksinim Kuramları

Herzberg'e göre; insanların, çalışma hayatında elde etmeye çalıştığı ve istemediğı pozisyonlar olabilir. Bu pozisyonlara karşı buldukları yer bakımından sonuçları çalışma motivasyonunu etkiler. Böylece daha çok koruyucu unsurları işin sosyal ve fiziksel unsurlar ile bağdaştırılmıştır. Bu unsurların yeteri kadar karşılanamaması iş

hayatında doyumsuzluk olgusunu oluşturacaktır. Başarı, yükselme, sorumluluk, kendini gösterebilme motive eden içsel unsurlara örnek olabilir. Bir işletmede maaşlara yapılan zam doğrudan iş doyumunu meydana getirir ve bunun yanında iş doyumsuzluğunu da ortadan kaldırır. Koruyucu unsurlar iş doyumunu dolaylı olarak etkilemektedir. Bir otelde çalışan yönetici ve çalışanların iş doyumlarını ölçülmesi üzere yapılan bir çalışmada, iş doyumunun medeni durum, kıdem ve öğrenim durumu faktörlerinden etkilendiği ortaya çıkmıştır. Farklı araştırmalarda rol çatışmasının çalışan da içsel çatışma meydana getirdiğini, işin farklı tarafları ile ilgili sıkıntı oluşturduğunu, iş doyumunu olumsuz etkilediğini, çalışanın liderine olan güvenini kaybettiği anlaşılmıştır. Ayrıca stres çalışanın işletmeye yararını ve iş doyumunu etkileyen unsur olarak belirlenmiştir.

Cherniss ise tükenmişliğin altından kalkamayan bir işletme ile ilgili kuralları değil, grupların arasında karmaşık bir şekilde olan ilişkilerini bir stres zinciri olarak görmüş ve bunların artan bir stres sistemi olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanında işine fazlası ile bağlı olan kişinin, yoğun stres veya iş doyumsuzluğu nedeniyle işten soğuduğu ve bırakmak istediği ifade edilmiştir (Çam, 1993:17).

Jones' de tükenmişliğin başlangıç esnasında, iş üretenle toplam üretimden fayda sağlayanlar arasındaki stresin etkili olduğunu benimseyerek, tükenmişliğin kişinin kişisel yorgunluğunun yanında, işe ilişkin süreçteki değişimi bütünleyecek bir etmen olarak tanımlamaktadır. Bunlardan ortaya çıkacak anlam ise, insan psikolojisi günümüz işletmelerin ayakta kalmalarında en önemli unsurların başında gelmektedir. Motive edici unsurlar ve çalışma psikolojisinin ilgilendiği konular bakımından iş doyumunu ölçümlemeye yönelik, farklı meslek ve gruplara özel pek çok çalışma olabilecektir. Bu çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda, çalışanın motivasyonunu ve başarısını etkileyen önemli unsurlardan olan iş doyumunu ve iş doyumunu destekleyen faktörleri araştırmak, personel alımlarında referans olma ve çalışanın mutlu edilmesi gibi sorunları çözmeye yardım edecek bir araştırma olacak olduğu ifade edilmektedir (Sun, 2002).

Bir işletmede iş konusunda neyin ne zaman yapılacağıнын bilinmesi işin bitiminde alınan tatmin duygusu arasında önemli bir ilişki vardır. İş doyumunu; işletmelerde ikili ilişkiler sistemin temelini oluşturan bir unsur olarak görüldüğünde, performans mutlak olarak etki edeceği düşünülmektedir. Kişiler mutlu oldukları zaman verimli çalışacaklardır. İş konusunda performansı yüksek olanların daha fazla doyum yaşadıkları görülmektedir. Bunun yanında başarının karşılığında ödülle cevap verilirse iş doyumunun arttığı görülmektedir. Başarının karşılığında ödül olduğunu bilen çalışanlar daha fazla çaba gösterecekler ve daha fazla doyumuna sahip olacaklardır.

3.7.3. Kurumlarda Motivasyon

İş doyumunu kişilerin fiziksel ve ruhsal duygularının da bir belirtisidir. İş tatmini yapılan işin sonucunda elde edilen kazanç ile çalışanın birlikte çalışmaktan haz aldığı arkadaşları ile elde edilen mutluluktan oluşmaktadır. Çalışan yaptığı işin sonucunda ortaya çıkan unsurları gözle görebiliyorsa bundan duyacağı gurur ona büyük bir mutluluk verecektir. Profesyonel olmanın gerektirdiği işin bölümlere ayrılmasından dolayı çalışanların yaptıkları işin sonuç kısmını gözle göremeyecek ve alacağı hazdan yoksun kalacaktır. Çalışanın kendisinin yaptığı işin ne kadar olduğunu göremediği için motive eksikliği ve performansını da sonuç odaklı kullanamayacaktır. Çalışanlarda iş tatmininin olabilmesi için yüksek moral olmalı ve çalışan sevdiği işi yapabilmelidir. Onların sonuçları görmelerine olanak sağlanmalı ve bunlar üzerinde değişiklik yapma konusundaki düşüncelerine, tasarımlarına izin verilmelidir.

3.7.4. Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri

İnsan davranışları ile ilgili herkes farklı bir düşünce ortaya koymaktadır. Bunlar kişilerin ne için çalıştığını ve hedeflere nasıl ulaştığı gibi konuları değerlendirmektedir. Bu değerlendirmelerde baz alınan veriler bireylerin iletişimde bulunduğu başka kişilerden öğrenilir. İhtiyaçların giderilmesi ile bu düşünceler güç kazanmaktadır. Liderler işletmelerdeki yaklaşımlarını çalışanların davranışlarına göre yön verirler. Çalışanlar da liderlerin bunları yerine getirmek için yaptıklarından etkilenir. İşletmesel amaçlara ulaşmış ve verimliliği arttırmış olan işletmeler çalışanların ihtiyaçlarını gidermiş olmaktadır. Çalışanları motive eden unsurlar, Kişiler işletmelere dâhil oldukları zaman beraberlerinde başarıya etki eden bir kısım özellikler getirirler. Bu

özelliklerden bir kısmı fizyolojik bir kısmı sosyal değerler ile ilgilidir (Maslow, 1971). Bu unsurlar motivasyonu sağlamada önem arz etmektedirler. Çalışanları işletme yararına davranış göstererek motive etmek ve onları uzun zaman aynı işte devamlılık sağlanması kolay değildir. Çalışanları verimli çalışmaya iletecek sorumluluk almalarını sağlayacak problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödül ile cevaplayan bir ortam oluşturmaları gerekmektedir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden işletmeler değil kendileriye de işletmeler çok çalışma ve işletmeye bağlılık, üretimi arttıran bir ortam oluşturlar. Bu olumlu ortam yetenekleri geliştirme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar (Spector, 1997).

Çalışanlar için motivasyon kaynağı olacak etkenler

- Ücret artırımı
- Gelecek güvencesi
- Konumunda yükselme imkanı
- Çalışma şartlarının uygun olması
- Başarabileceklerini fark edebilmeleri
- İlişkileri iyi olması
- Adil davranılma
- İş dışında ilgi ve yardım edilmesi
- İşletmenin çalışanı olduğu duygusunu geliştirmek

İş doyumu kavramı, bireylerin kişisel özelliklerin, kurulan arkadaşlıkların, işe verilen emeğin, aynı yönde olması ve işveren ile çatışma içerisinde olunmaması birçok araştırmacı tarafından araştırma konusu yapılmıştır.

3.7.5. Birey odaklı düşünmek

İş doyumu nispeten iyi davranışların eseridir. Bunun yanında psikolojik sağlığın da ifadesidir. İşyerinde yaşanan sıkıntının işten haz alamamanın hem nedeni hem sonucu olabileceği ifade edilmekte ve bu haz alamamanın nedeni de sonucu da olsa gerginliğin psikolojik rahatsızlıklara yol açtığı yaptığı işten mutlu olmayan bireylerde sigara, alkol, uyuşturucu gibi bağımlılık yapan madde kullanıldığı belirtilmektedir.

3.7.6. Örgüt Odaklı düşünmek

İş doyumsuzluğunun verdiği sıkıntı ve buna bağlı ruhsal problemler alkol, uyuşturucu kullanımı gibi tepkiler, kişilerin işletme dışında olan yaşamlarının etkileneceğini ifade etmektedir. Bunun aksine dışarıdaki yaşam iş doyumunu etkileyebilir. Bu durumla ilgili iki hipotez vardır. Birinci yaşamın bir bölümündeki duygular diğer bölümündekileri de etkiler. Bu hipotez, yaşam ile iş hayatı arasından haz alma açısından olumlu ilişki olduğunu gösterir. İkinci hipotez ise, bir tarafta problem yaşayan kişilerin bunu başka bir tarafta gelişme sağlayarak telafi edeceklerini benimser. Bu durumda, yaşam ile iş hayatında alınan haz arasında ilişki negatif olmaktadır (Spector, 1997: 23).

Bireylerin işlerinden doyum sağlayamamaları sadece kişileri değil, işletmeleri de etkiler. İşyerlerinde problem yaşayan kişilerin yaptıkları işe karşı farklı olumsuz davranışlarda buldukları ifade edilmektedir. İşten ayrılma ve devamsızlık bu davranışların sık yapılanlardandır. Yaptığı işten memnun olmayan kişiler, piyasa şartları ile araştırma yaparak başka iş olanaklarını gözden geçirirler ve mevcut işiyle kıyaslama yapar sonucunda işini bırakmaya veya devam etmektedir. Kişiler kararsız kalırlarsa devamsızlık yaparlar (Eren, 1995). İş doyumunu ve devamsızlık arasındaki ilişkin düşük seviyede olmasının birkaç sebebi olabileceği düşünülmektedir. Devamsızlığın çok fazla nedeni olduğu görülmektedir. Kaza geçirmek, hastalanmak gibi devamsızlık nedenlerinin doyumla ilişkisinin olmaması beklenir. Bir işletmede çalışanlara açıkça devamsızlığa karşı olunduğunu buna müsamaha gösterilmeyeceğini ifade ederken başka bir işletme bu konuda çalışanlara sıkıntı çıkarmamaktadır. Böyle bir durumda ilk işletmede çalışanlar diğer işletmedekilere göre daha az devamsızlık yapmaları beklenir. Devamsızlığın iş doyumsuzluğunun karşılığı olarak düşünülmesi beklenmemektedir.

Buldukları işletmeden haz alamayan kişiler devamsızlığın yanı sıra başka davranışlar gösterirler. Bunlar mesai saatlerini özel işler için kullanmak, araları uzatmak, meşgul görünmek sayılabilir. Kişilerin bu davranışların hangisini veya hangilerini sergileyeceğini geçmişleri, özellikleri, işletme stratejileri ve bu stratejilerin doğuracağı olumlu ve olumsuz sonuçlar etkilemektedir. Yaptığı işten zevk alarak

Çalışanın performansı yüksek olacağı düşüncesi olsa da, düşük olduğu görülmektedir. Ancak bu durumun sıkıntılardan meydana geldiği düşünülmektedir. İş doyumuyla performans arasındaki ilişki; performansın karşılığında ödül veren işletmelerde güçlü olduğu görülmektedir. İşlerinde mutlu olan kişilerin hedeflere ulaşmak üzere beraber çalışmaya yönelik olacakları ifade edilmiştir.

4. OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK TÜRLERİ VE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONLARI ÜZERİNE ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, özel ve devlet okullarında yönetici konumundaki müdürlerin sahip oldukları liderlik türleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirleyebilmektir. Öğretmenlerin motivasyonunun; öğrencilerin yeniliklere açık olması, kendilerini geliştirebilme yetileri, kendine güven duygusu, toplum içerisinde yer sahibi olmaları gibi özelliklerin kazandırılmasında büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Müdürlerin sahip olduğu liderlik türlerinin kurumda bulunan öğretmenlerin motivasyonunu olumlu ya da olumsuz etkileri, özel okul ve devlet okullarındaki öğretmenlerin motivasyon düzeylerini karşılaştırılması, öğretmenlerin kendi mesleklerine olan düşüncelerinin belirlenmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma; maddi ve zaman kısıtları çerçevesinde elverdiği ölçüde yapılmış ve aşağıda sıralanan nedenlerce sınırlandırılmıştır:

- 1.** Araştırma, İstanbul ilinin Ümraniye, Çekmeköy, Sancaktepe, Ataşehir ilçelerinde bulunan özel okul ve devlet okullarında görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- 2.** Lider konumundaki müdürlerin yoğun olmaları ve öğretmenlerin derslere girmeleri nedeniyle kısıtlı zamana sahip olmaları kendilerine erişim açısından engeller oluşmasına neden olmuştur.
- 3.** Araştırma veri toplama aracı olarak kullanılan anketteki soru ve ifadeler ile sınırlıdır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi (Metodolojisi)

Bu araştırma, hazırlanan anket sorularına verilen cevaplardan elde edilen sonuçlarla gerçekleştirilmiştir. Anket formları, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin ankete verecekleri yanıtların araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacağı belirtilerek bizzat elden verilerek ulaştırılmıştır.

İstanbul'un farklı ilçelerinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liseler bu araştırmanın evrenini, bu okullarda görev yapan 28 müdür ve 1100 öğretmen ise bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Müdür ve öğretmenlere veri toplama aracımız olan ankete verdikleri yanıtların doğru ve gerçekçi olduğu, verilerin toplanacağı örneklemin evreni temsil ettiği ve veri toplama aracının araştırma amaçlarına uygun veri toplayabildiği varsayılmıştır.

Araştırma için öncelikle literatür taraması yapılarak daha önce bu alanda yapılmış çalışmalara ilişkin bilgiler elde edinilmeye çalışılmış ve bunun sonucunda iki anket formu oluşturulmuştur. Hazırlanan anketlerden birisi; okul müdürlerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (6 adet), ve yönetici davranışları dikkate alınarak cevaplanacak olan liderlik ile ilgili sorulardan (34 adet) oluşmaktadır. Diğer anket ise öğretmenlerin müdürlerinin lider davranışlarını ortaya koymak için hazırlanan öğretmenlerin değerlendireceği liderlik soruları (34 adet) üçüncü bölümde öğretmenlerin motivasyonlarını belirlemeye yönelik sorular (40 adet) olmak üzere toplan 74 sorudan oluşmaktadır. Burada müdürlerin kendi davranışlarını nasıl gördüğü ve öğretmenlerin yöneticilerinin davranışlarını nasıl gördüğü karşılaştırılmıştır. Öğretmenlere verilecek anket formunda yer alan ikinci bölüm soruları; Ş.Bayram'ın "Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri" başlıklı yüksek lisans tezinde (2014) kullanılmıştır. Orijinali Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırma Bürosu Araştırmacıları J.Hemphill ve A.E. Coons tarafından hazırlanan, Andrew W. Halpin ve B. J. Winer tarafından geliştirilen "Lider davranışlarını Betimleme Anketi", TODAİE (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü) Öğretim Üyesi Prof. Dr. T. Ergun tarafından yönetim psikolojisi öğretim üyeleriyle yapılan danışma toplantıları sonucu, Türk yöneticilerinin özellikleri dikkate alınarak uyarlanan

ve uygulanan anketteki soruların geliştirilmesiyle hazırlanmıştır Anket formunda yer alan üçüncü bölüm motivasyon ile ilgili sorular ise; T. Karaköse'nin "Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi" başlıklı doktora tezi anketinde kullanmış olduğu, Yrd. Doç. Dr. Mehmet Taşpınar ile Yrd. Doç. Dr. İbrahim Kocabaş'ın yardımıyla hazırlanan anket sorularından alınmıştır.

Bu araştırmada yedi adet hipotez geliştirilmiştir Şöyle ki:

1. H0: Okul müdürlerinin kendilerini değerlendirmeleriyle öğretmenlerin müdürlerinin değerlendirmeleri arasında bir ilişki yoktur.
H1: Okul müdürlerinin kendilerini değerlendirmeleriyle öğretmenlerin müdürlerinin değerlendirmeleri arasında bir ilişki vardır.
2. H0: Yöneticinin liderlik tipi(davranışları) ile öğretmenlerin motivasyonları arasında bir ilişki yoktur.
H2: Yöneticinin liderlik tipi(davranışları) ile öğretmenlerin motivasyonları arasında bir ilişki vardır.
3. H0: Özel ve devlet okulların da öğretmenlerin motivasyonları açısından bir fark yoktur.
H3: Özel ve devlet okulların da öğretmenlerin motivasyonları açısından bir fark vardır
4. H0: Öğretmenlerin buldukları okuldaki görev süreleriyle motivasyonları arasında bir ilişki vardır.
H4: Öğretmenlerin buldukları okuldaki görev süreleriyle motivasyonları arasında bir ilişki vardır.
5. H0: Öğretmenlerin branşlarıyla motivasyonları arasında bir ilişki yoktur.
H5: Öğretmenlerin branşlarıyla motivasyonları arasında bir ilişki vardır.
6. H0: Öğretmenlerin cinsiyetleriyle motivasyonları arasında bir ilişki yoktur.
H6: Öğretmenlerin cinsiyetleriyle motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
7. H0: Öğretmenlerin yaşlarıyla motivasyonları arasında bir ilişki yoktur.
H7: Öğretmenlerin yaşlarıyla motivasyonları arasında bir ilişki vardır.

Araştırma kapsamına alınan müdür ve öğretmenlere ankette yer alan her ifadeye 5’li Likert Ölçeği üzerinden sınıflandırılmış olan “1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum” derecelerinden kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Anketin uygulanması sonucunda elde edilen verilerin bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra istatistiksel çözümler için SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır.

4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırmada kullanılan anket formunun güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha tekniğinden yararlanılmıştır. Anketin bu araştırma için yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa katsayısı 0.925 olarak tespit edilmiştir. Bu rakam anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Aşağıda araştırmaya katılan müdürlerin ve öğretmenlerin demografik özellikleri ile hipotezlerin testinden elde edilen bulgular ve değerlendirmeler tablolar halinde gösterilmiştir.

4.4.1. Demografik Özellikler

Tablo 4.1'e göre araştırma yapılan okullarda uzun süre ile aynı okulda çalışan personelin az olduğu ve kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre sayılarının daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

		N	%
Okul Türleri	Devlet	528	85,4
	Özel	90	14,6
Çalışma Süreleri	5 yıldan az	410	66,3
	5-9 yıl	136	22,0
	10-14 yıl	41	6,6
	15-19 yıl	19	3,1
	20 yıl ve üzeri	12	1,9
Okuldaki Görev	Müdür	28	4,5
	Müdür Yardımcısı	21	3,4
	Öğretmen	569	92,1
Cinsiyet	Kadın	370	59,9
	Erkek	248	40,1
Yaş	30 yaş veya daha az	179	29,0
	31-39 yaş	180	29,1
	40-49 yaş	57	9,2
	50-59 yaş	15	2,4
	60 yaş ve üstü	2	,3

Tablo 4.2'ye göre araştırmaya katılan personelin %21'i sınıf Öğretmeni; %2,9'u biyoloji; %3,6'sı edebiyat; %8'i rehber; %5,7'si İngilizce; %8,1'i matematik; %2,8'i din kültürü ve ahlak bilgisi branşlarında görev yapmaktadırlar.

Tablo 4.2: Katılımcıların Branşlara Göre Dağılımı

Branş	N	%	Branş	N	%
Sınıf Öğretmeni	130	21,0	Muhasebe ve Finansman	4	,6
Giyim Üretim	1	,2	Elektrik	5	,8
Kimya	8	1,3	Dil ve Anlatım	1	,2
Biyoloji	18	2,9	İnşaat Teknolojisi	1	,2
Teknik	1	,2	Matematik	50	8,1
Edebiyat	22	3,6	Metal Teknolojisi	1	,2
Türkçe	17	2,8	Büro Yönetimi	1	,2
Motor	2	,3	Resim	1	,2
Rehber	5	,8	Makine Teknik	1	,2
Müzik	4	,6	Metalürji	1	,2
Fen Ve Teknoloji	7	1,1	Okul Öncesi	7	1,1
İngilizce	35	5,7	Teknoloji Tasarım	2	,3
Özel Eğitim	3	,5	Sosyal Bilgiler	8	1,3
Fizik	13	2,1	Tarih	7	1,1
Coğrafya	4	,6	Din kültürü ve ahlak bilgisi	17	2,8
Felsefe	3	,5	Elektronik	2	,3
Sosyoloji	1	,2	Bilişim Teknolojisi	7	1,1
Almanca	2	,3	Beden Eğitimi	15	2,4

4.4.2. Yönetici Davranışları ile İlgili Analiz

Anket uygulamasından elde edilen veriler, hipotez yapısına uygun olarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu analizde; otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik alt ölçeklerinden oluşan liderlik türleri ölçeği ile ilgili beş bağımsız değişken ile birlikte, motivasyon bağımlı değişkeni analiz edilmiştir. Analiz sonucunda problemler maddelerin elenmesinin ardından ortaya çıkan sonucun faktör dağılımları Tablo 4.3 ve Tablo 4.4’de gösterilmektedir

Tablo 4.3’de Lider faktör analizinde beş ana başlıkta toplandığı görülmüştür. Bunlar;

1. Otokratik
2. Demokratik
3. Hümanist
4. Karizmatik
5. Bürokratik

Tablo 4.3: Liderlik faktör analizi

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Otokratik					
1. Astlarımın yapılan işler hakkında bana her zaman bilgi vermesini isterim.	,680				
10. Astlarım tarafından alınan kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak isterim.	,724				
21. Yapılacak işleri ben başlatırım.	,575				
22. Astlarıma kendilerinden ne beklediğimi açıkça söylerim.					
27. İşyerindeki konumumun astlarım tarafımdan anlaşıldığından emin olmak isterim.	,704				
Demokratik					
13. Astlarımın kendilerinin en iyi olduğuna inandıkları konularda onların fikirlerine danışırım.		,685			
15. İşle ilgili karşılaştığım problemleri çözmeye astlarımı cesaretlendiririm.		,610			
23. Astlarımdan benimle konuşurken rahat olmalarını isterim.		,779			
32. Astlarıma geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılarım.		,791			
Hümanist					
9. İşyerini ve astlarımı eleştiriye karşı savunurum.			,538		
19. Astlarımı işleri yapan kişiler olarak değil insan olarak görürüm.			,802		
20. Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştiririm.			,731		
26. Astlarımın kendilerini geliştirmelerine yönelik çaba ve girişimlerini sürekli olarak desteklerim.			,481		
28. Astlarımla çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösteririm			,759		
33. Astlarımın kendilerini geliştirmelerine önem veririm			,758		
34. Astlarımın eğitim programlarına katılmalarını desteklerim			,757		
Bürokratik					
6. Astlarım ile ilişkilerimde gerekli mesafeyi korumaya özen gösteririm				,448	
8. Yapılacak işleri belirli bir sıraya koyar astlarımdan bu işleri o sıraya göre yapmalarını isterim.				,489	
11. Astlarımdan İşyeri kurallarına uymasını beklerim.				,485	
16. Yapılması gereken işlerin sonuçların önceden hesaplarım.				,571	
18. Astlarımdan yapabileceklerinden daha fazlasını yapmalarını isterim.				,683	
24. İşyerinde astlarım arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak isterim.				,463	
29. Astlarımdan işletmenin stratejilerini ve politikalarını benimsemelerini isterim.				,504	
30. Astlarımın yaptığı işleri sıkı bir şekilde izler ve denetlerim.				,669	
Karizmatik					
4. Astlarıma her konuda güven veririm.					,706
5. İşlerin yapılmasında astlarıma yardımcı olur, onları her konuda desteklerim.					,548
12. Astlarımın İşyeri ve dışında kişisel olarak mutlu olmalarını					,790
31. Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmaya çalışırım.					,716

Tablo 4.4: Motivasyon faktör analizi

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Müdürlerin tutum ve davranışlarından motive olma					
62. Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır.	,727				
63. Yöneticimin beşerî ilişkileri iyidir.	,811				
64. Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.	,776				
65. Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır.	,830				
66. Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.	,787				
67. Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabiliyorum.	,804				
68. Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktarımında bulunur.	,764				
69. Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir	,836				
70. Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır.	,851				
71. Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlemeye yeterlidir.	,795				
72. Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.	,894				
73. Yöneticim olumlu davranışlarımızı takdir eder.	,859				
74. Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullanır.	,780				
Okulun Fiziki Yapısından ve Çalışma Ortamından Motive					
35. Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.		,657			
38. Kurumumda terfi imkânım bulunmaktadır.		,512			
41. Mesleğim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor.		,656			
42. Okuldaki çalışma ortamımı yeterli buluyorum.		,651			
44. Okulda olmayı evde olmaya tercih ederim.		,459			
52. Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum.		,631			
56. Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.		,681			
57. Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkânım vardır.		,708			
58. İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.		,692			
Bireysel Yeterliliklerden Motive Olma					
46. Bilgi ve beceri yönünden kendimi sürekli olarak			,659		
48. Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.			,647		
49. İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.			,825		
50. Zamanımı iyi yönetebiliyorum.			,726		
Öğretmenlik Mesleğinin Kabul edilme Düzeyine Göre Motive					
39. İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim.				,713	
45. İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum.				,611	
47. İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.				,720	
Öğretmenlik Mesleğinden Motive Olma					
36. Emekli oluncaya kadar öğretmenliğe devam etmek istiyorum.					,587
43. İşim için yeterli zaman ve emek harcadığımı düşünüyorum.					,435
55. Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtim.					,697
40. Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu					,704

Tablo 4.4’de motivasyon faktör analizinde beş ana başlıkta toplandığı görülmüştür.

- 1.Müdürlerin davranışlarına bağlı motive olma
- 2.Okulun fiziki yapısından, çalışma ortamından motive olma
3. Bireysel yeterliliklerinden motive olma
- 4.Öğretmenlik mesleğinin kabullenilme düzeyine bağlı motive olma
- 5.Öğretmenlik mesleğinden motive olma

4.4.3. Yönetici Davranışları Açısından Müdürlerin Kendilerini ve Öğretmenlerin Müdürleri ile İlgili Değerlendirmeleri

Tablo 4.5’e göre ortalama değer yüküne bakıldığında araştırma yapılan 6 okulun müdür ve öğretmenlerin değerlendirmelerinin aynı olduğu, 22 okulun farklı olduğu gözlemlenmiştir. Yönetici davranışları açısından müdürlerin kendilerini ve öğretmenlerin müdürleri ile ilgili değerlendirmeleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.5: Yönetici davranışları açısından müdürlerin kendilerini ve öğretmenlerin müdürleri ile ilgili değerlendirmeleri

Okullar	Müdür	N	Ort.	Öğretmen	N	Ort.	Std.Sp.
Devlet Okulu 1	Karizmatik	1	4,2500	Karizmatik	16	3,4687	,55483
	Demokratik	1	4,0000	Demokratik	16	3,7813	,92590
	Hümanist	1	4,0000	Hümanist	16	3,9479	,69314
	Bürokratik	1	4,1667	Bürokratik	16	3,8333	,41722
	Otokratik	1	4,4000	Otokratik	16	4.6025	,81586
Devlet Okulu 2	Otokratik	1	4,0000	Bürokratik	9	3,6852	,70929
	Demokratik	1	4,2500	Karizmatik	9	3,7500	,72887
	Bürokratik	1	4,3333	Otokratik	9	3,7778	,75792
	Hümanist	1	4,5000	Hümanist	9	3,8333	,65085
	Karizmatik	1	4,7500	Demokratik	9	3,9444	,67056
Devlet Okulu 3	Karizmatik	1	3,2500	Karizmatik	15	3,5167	,60847
	Hümanist	1	3,8333	Demokratik	15	3,7333	,63714
	Demokratik	1	4,2500	Hümanist	15	3,7889	,58577
	Bürokratik	1	4,3333	Otokratik	15	3,8133	,53166
	Otokratik	1	4,4000	Bürokratik	15	3,8778	,43855
Devlet Okulu 4	Otokratik	1	3,4000	Karizmatik	41	3,6463	,62243
	Bürokratik	1	3,6667	Demokratik	41	3,8110	,68415
	Hümanist	1	3,8333	Hümanist	41	3,8821	,66483
	Demokratik	1	4,0000	Bürokratik	41	4,0488	,44604
	Karizmatik	1	4,2500	Otokratik	41	4,2146	,51262

Tablo 4.5: Yönetici davranışları açısından müdürlerin kendilerini ve öğretmenlerin müdürleri ile ilgili değerlendirmelerin devamı

Devlet Okulu 5	Otokratik	1	3,4000	Karizmatik	24	3,4583	,71348
	Karizmatik	1	4,0000	Demokratik	24	3,5833	,93445
	Bürokratik	1	4,1667	Hümanist	24	3,8194	,73379
	Hümanist	1	4,6667	Bürokratik	24	4,0417	,61434
	Demokratik	1	5,0000	Otokratik	24	4,0417	,59558
Devlet Okulu 6	Karizmatik	1	3,2500	Karizmatik	46	3,7446	,74998
	Hümanist	1	3,8333	Hümanist	46	3,8188	,65999
	Demokratik	1	4,2500	Demokratik	46	3,8261	,73005
	Bürokratik	1	4,3333	Bürokratik	46	4,0580	,49218
	Otokratik	1	4,4000	Otokratik	46	4,1522	,51153
Devlet Okulu 7	Karizmatik	1	3,7500	Karizmatik	15	3,6500	,76064
	Demokratik	1	4,0000	Hümanist	15	4,1222	,68274
	Bürokratik	1	4,0000	Demokratik	15	4,1333	,62583
	Hümanist	1	4,1667	Bürokratik	15	4,3111	,45367
	Otokratik	1	4,4000	Otokratik	15	4,4133	,48087
Devlet Okulu 8	Hümanist	1	3,6667	Karizmatik	19	3,7368	,68957
	Otokratik	1	3,8000	Demokratik	19	3,9079	,77822
	Bürokratik	1	3,8333	Bürokratik	19	4,1667	,63343
	Demokratik	1	4,0000	Hümanist	19	4,1842	,62087
	Karizmatik	1	4,2500	Otokratik	19	4,3158	,47757
Devlet Okulu 9	Otokratik	1	3,8000	Karizmatik	24	3,6563	,74020
	Demokratik	1	4,0000	Hümanist	24	3,7986	,91284
	Hümanist	1	4,0000	Demokratik	24	3,8333	,90790
	Karizmatik	1	4,0000	Bürokratik	24	4,0625	,71359
	Bürokratik	1	4,3333	Otokratik	24	4,1583	,67238
Devlet Okulu 10	Otokratik	1	3,4000	Karizmatik	15	3,2833	,69351
	Bürokratik	1	4,0000	Hümanist	15	3,4000	,63558
	Karizmatik	1	4,2500	Demokratik	15	3,5833	,61721
	Hümanist	1	4,3333	Otokratik	15	3,6133	,52626
	Demokratik	1	4,5000	Bürokratik	15	3,6556	,56508
Devlet Okulu 11	Karizmatik	1	4,5000	Karizmatik	22	3,5568	,60716
	Otokratik	1	4,8000	Demokratik	22	3,8636	,53300
	Bürokratik	1	4,8333	Bürokratik	22	3,9167	,52137
	Demokratik	1	5,0000	Hümanist	22	3,9394	,52085
	Hümanist	1	5,0000	Otokratik	22	4,0909	,43524

Tablo 4.5: Yönetici davranışları açısından müdürlerin kendilerini ve öğretmenlerin müdürleri ile ilgili değerlendirmelerin devamı

Devlet Okulu 12	Otokratik	1	4,2000	Karizmatik	17	3,1029	,82943
	Karizmatik	1	4,2500	Hümanist	17	3,3039	,82124
	Hümanist	1	4,3333	Demokratik	17	3,3382	,94762
	Demokratik	1	4,5000	Bürokratik	17	3,4902	,58176
	Bürokratik	1	4,8333	Otokratik	17	3,8353	,53961
Devlet Okulu 13	Bürokratik	1	4,0000	Karizmatik	8	3,9063	,49888
	Demokratik	1	4,7500	Bürokratik	8	4,0833	,50395
	Karizmatik	1	4,7500	Otokratik	8	4,3000	,46599
	Hümanist	1	4,8333	Hümanist	8	4,4375	,43587
	Otokratik	1	5,0000	Demokratik	8	4,5313	,31161
Devlet Okulu 14	Bürokratik	1	3,3333	Karizmatik	16	3,2969	,83276
	Hümanist	1	3,8333	Demokratik	16	3,6875	,95960
	Demokratik	1	4,0000	Hümanist	16	3,7396	,89021
	Karizmatik	1	4,0000	Bürokratik	16	3,9896	,51808
	Otokratik	1	4,2000	Otokratik	16	4,1625	,36674
Devlet Okulu 15	Bürokratik	1	3,3333	Bürokratik	7	3,9524	,44840
	Otokratik	1	3,6000	Otokratik	7	4,0571	,45774
	Karizmatik	1	4,0000	Karizmatik	7	4,0714	,44987
	Hümanist	1	4,1667	Hümanist	7	4,3095	,54796
	Demokratik	1	4,5000	Demokratik	7	4,3214	,67259
Devlet Okulu 16	Karizmatik	1	4,5000	Karizmatik	18	4,3056	,48926
	Demokratik	1	4,7500	Bürokratik	18	4,4444	,45013
	Bürokratik	1	4,8333	Demokratik	18	4,4583	,47162
	Otokratik	1	5,0000	Otokratik	18	4,4667	,39407
	Hümanist	1	5,0000	Hümanist	18	4,5278	,42106
Devlet Okulu 17	Bürokratik	1	4,1667	Karizmatik	12	3,8750	,32856
	Hümanist	1	4,5000	Otokratik	12	4,1333	,32287
	Otokratik	1	4,6000	Demokratik	12	4,2083	,54181
	Karizmatik	1	4,7500	Bürokratik	12	4,2917	,35622
	Demokratik	1	5,0000	Hümanist	12	4,3611	,53576
Devlet Okulu 18	Karizmatik	1	3,5000	Karizmatik	6	4,0000	,67082
	Hümanist	1	4,0000	Hümanist	6	4,1944	,71815
	Bürokratik	1	4,3333	Demokratik	6	4,2083	,69672
	Otokratik	1	4,4000	Bürokratik	6	4,3889	,52352
	Demokratik	1	4,7500	Otokratik	6	4,5000	,43359

Tablo 4.5: Yönetici davranışları açısından müdürlerin kendilerini ve öğretmenlerin müdürleri ile ilgili değerlendirmelerin devamı

Devlet Okulu 19	Karizmatik	1	3,7500	Hümanist	8	2,9167	,93010
	Hümanist	1	4,1667	Karizmatik	8	2,9688	,90077
	Demokratik	1	4,5000	Demokratik	8	3,1250	1,09381
	Otokratik	1	4,8000	Bürokratik	8	3,6458	,80395
	Bürokratik	1	4,8333	Otokratik	8	3,8750	,53385
Devlet Okulu 20	Otokratik	1	3,6000	Karizmatik	21	2,2857	,24091
	Bürokratik	1	3,6667	Demokratik	21	2,6071	,12677
	Karizmatik	1	4,0000	Hümanist	21	2,8492	,20348
	Hümanist	1	4,3333	Bürokratik	21	3,2619	,29614
	Demokratik	1	4,5000	Otokratik	21	3,7524	,35724
Devlet Okulu 21	Bürokratik	1	3,6667	Demokratik	50	3,5100	,98711
	Hümanist	1	4,0000	Hümanist	50	3,5333	,84045
	Karizmatik	1	4,0000	Bürokratik	50	3,5600	,76692
	Otokratik	1	4,4000	Karizmatik	50	3,6250	,97055
	Demokratik	1	4,7500	Otokratik	50	3,6680	,82275
Devlet Okulu 22	Otokratik	1	3,8000	Karizmatik	61	2,1967	,35682
	Demokratik	1	4,0000	Demokratik	61	2,7746	,26499
	Hümanist	1	4,0000	Hümanist	61	2,8907	,40584
	Bürokratik	1	4,0000	Bürokratik	61	3,5738	,26092
	Karizmatik	1	4,0000	Otokratik	61	3,9639	,41232
Devlet Okulu 23	Otokratik	1	4,4000	Demokratik	14	3,4107	,76966
	Hümanist	1	4,6667	Otokratik	14	3,4143	,70368
	Bürokratik	1	4,6667	Hümanist	14	3,4167	,83653
	Karizmatik	1	4,7500	Bürokratik	14	3,4524	,47334
	Demokratik	1	5,0000	Karizmatik	14	3,6071	,61795
Devlet Okulu 24	Karizmatik	1	4,0000	Karizmatik	29	3,1810	,76151
	Bürokratik	1	4,5000	Hümanist	29	3,3448	,83087
	Otokratik	1	4,6000	Demokratik	29	3,5517	,70830
	Demokratik	1	5,0000	Bürokratik	29	3,7126	,54717
	Hümanist	1	5,0000	Otokratik	29	3,9379	,66355
Özel Okul 1	Otokratik	1	3,2000	Karizmatik	29	3,1466	,39255
	Bürokratik	1	3,6667	Hümanist	29	3,1552	,62191
	Karizmatik	1	4,0000	Demokratik	29	3,1897	,51172
	Demokratik	1	5,0000	Bürokratik	29	3,4368	,49082
	Hümanist	1	5,0000	Otokratik	29	3,5448	,57295

Tablo 4.5: Yönetici davranışları açısından müdürlerin kendilerini ve öğretmenlerin müdürleri ile ilgili değerlendirmelerin devamı

Özel Okul 2	Hümanist	1	3,0000	Demokratik	17	3,0735	,47405
	Otokratik	1	3,6000	Karizmatik	17	3,1029	,41513
	Bürokratik	1	3,6667	Hümanist	17	3,2059	,29773
	Demokratik	1	3,7500	Otokratik	17	3,8000	,30000
	Karizmatik	1	3,7500	Bürokratik	17	3,8333	,21246
Özel Okul 3	Hümanist	1	4,6667	Karizmatik	20	3,6000	,66590
	Otokratik	1	4,8000	Hümanist	20	3,7167	,68633
	Demokratik	1	5,0000	Bürokratik	20	3,8167	,51555
	Bürokratik	1	5,0000	Demokratik	20	3,8375	,66032
	Karizmatik	1	5,0000	Otokratik	20	3,9400	,55098
Özel Okul 4	Otokratik	1	3,2000	Demokratik	11	2,7500	,27386
	Karizmatik	1	3,5000	Hümanist	11	2,8788	,33409
	Hümanist	1	3,6667	Otokratik	11	3,3091	,43233
	Bürokratik	1	3,6667	Bürokratik	11	3,3788	,24823
	Demokratik	1	3,7500	Karizmatik	11	3,6591	,16855

4.4.4. Özel ve Devlet Okullarında Müdürlerin Liderlik Türlerine Göre Dağılımları

Çalışmaya katılan tüm okul müdürleri ve öğretmenlerin değerlendirmeleri özet olarak aşağıda Tablo 4.6' da verilmiştir.

Tablo 4.6: Müdüre ve Öğretmene Göre Davranış Dağılımları

Toplam (devlet+özel)	Müdür		Öğretmen	
	Otokratik	%18	%61	
	Demokratik	%32	%11	
	Hümanist	%14	%7	
	Bürokratik	%11	%11	
	Karizmatik	%25	%11	
Devlet (24)	Müdür		Öğretmen	
	Otokratik	%21	%63	
	Demokratik	%33	%13	
	Hümanist	%8	%8	
	Bürokratik	%13	%8	
Karizmatik	%25	%8		
Özel (4)	Müdür		Öğretmen	
	Otokratik	%25	%61	
	Demokratik	-	%11	
	Hümanist	%50	%7	
	Bürokratik	-	%11	
Karizmatik	%25	%11		

Tablodan da görüleceği üzere, araştırma kapsamında tüm okul müdürleri ve öğretmenler birlikte analiz edildiğinde özel ve devlet okullarındaki müdürlerin kendilerini ağırlıklı olarak demokratik olarak değerlendirmiş, ancak öğretmenlerin müdürlerini daha çok otokratik olarak değerlendirmişlerdir. Özel ve devlet okulları ayrı ayrı değerlendirildiğinde devlet okullarında müdürlerin kendilerini demokratik görürlerken, öğretmenler müdürlerini otokratik görmektedirler. Bu durum özel okullarda müdürler kendilerini hümanist görürlerken öğretmenler otokratik görmektedirler.

4.4.5. Korelasyon Analizi

Araştırmada yöneticilik davranışı ve motivasyon arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü belirlemek için Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Korelasyon Analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ölçmek için “Pearson Korelasyon Katsayısı” hesaplanmıştır. İstatistiksel analizlerde karşılaştırmalar 0.05 anlamlılık düzeyine (p) göre değerlendirilmiştir.

Tablo 4.7: Liderlik Türlerinin Değerleri ile Motivasyon Arasındaki Korelasyon Analizi

		Motivasyon	Lider Türlerinin Değerleri
Motivasyon	Korelasyon Katsayı	1	,768**
	Anlamlılık(p)		,000
	N	587	587
Liderlik Türlerinin Değerleri	Korelasyon Katsayı	,768**	1
	Anlamlılık(p)	,000	
	N	587	590

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi liderlik türlerinin değerleri ile motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

Tablo 4.8: Öğretmen Branşları ile Motivasyon Arasındaki Korelasyon Analizi

		Motivasyon	Branş
Motivasyon	Korelasyon Katsayı	1	,055
	Anlamlılık(p)		,281
	N	587	384
Branş	Korelasyon Katsayı	,055	1
	Anlamlılık(p)	,281	
	N	384	407

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi, açıklanan korelasyon analizine göre, öğretmen branşları ile motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05)

Tablo 4.9: Cinsiyet ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki Korelasyon Analizi

		Motivasyon	Cinsiyet
Motivasyon	Korelasyon Katsayı	1	,003
	Anlamlılık(p)		,939
	N	587	587
Cinsiyet	Korelasyon Katsayı	,003	1
	Anlamlılık(p)	,939	
	N	587	618

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi, açıklanan korelasyon analizine göre, cinsiyet ile öğretmen motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Öğretmenlerin okul türü, çalışma süreleri, yaş, personel görevleri ile motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiş olup bunlarla ilgili analizler aşağıda belirtilmiştir.

4.4.6. Regresyon Analizi

Araştırmanın hipotezleri ile ilgili regresyon analizleri yapılmış olup; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Tablo 4.10: Liderlik Değişkeni ile Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi

		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık (p)	Toplam Varyansı Karşılama
		B	Std.Ht.	Beta			
	Sabit	,759	,094		8,088	,000	0,590
	Liderlik	,728	,025	,768	28,999	,000	

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi, açıklanan regresyon analizine göre, liderlik değişkeni ile motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Liderlik değişkeni tek başına motivasyon değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık %59’unu açıklamaktadır.

Tablo 4.11: Liderlik Türleri ile Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık (p)
	B	Std.Ht.	Beta		
Otokratik	,007	,039	,008	,189	,850
Demokratik	,212	,040	,304	5,263	,000
Hümanist	,151	,040	,203	3,802	,000
Bürokratik	,091	,037	,102	2,486	,013
Karizmatik	,179	,029	,258	6,189	,000

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi, açıklanan regresyon analizine göre, demokratik, hümanist, bürokratik, karizmatik lider davranışlarının motivasyon ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vermektedir ($p<0,05$).

Liderlik türüne ilişkin bağımsız değişkenlerin motivasyon üzerindeki görelî önem sırası demokratik, karizmatik, hümanist, bürokratik, otokratik liderliktir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde ise, sadece demokratik, karizmatik, hümanist, bürokratik liderlik değişkeninin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre otokratik liderlik türünün çalışan motivasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

4.4.7. T Testi Analizi

Tablo 4.12: Okul Türlerine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri

	Okul	N	Ort.	Std. Sp.	Std. Ort. Ht.
Motivasyon	Devlet	501	3,4670	,59786	,02671
	Özel	86	3,2962	,42247	,04556

Tablo 4.12’de yapılan t testi analizine göre, özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p<0,05$). Buna göre devlet okullarındaki öğretmenlerin motivasyon düzeyleri özel okullardaki öğretmenlere göre daha yüksektir.

Tablo 4.13: Personelin Görevleri ile Motivasyonları Arasındaki İlişki

	Görev	N	Ort.	Std. Sp.	Std. Ort. Ht.
Motivasyon	Müdür yardımcısı	21	3,7560	,51380	,11212
	Öğretmen	566	3,4303	,57776	,02429

Tablo 4.13’de yapılan t testi analizine göre, personelin görevleri ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Buna göre müdür yardımcılarının motivasyon düzeyleri öğretmenlere göre daha yüksektir.

Tablo 4.14: Okul Türü ile Müdür Davranışlarına Bağlı Motivasyon Arasındaki İlişki

Okul	N	Ort.	Std. Sp.	Std. Ort. Ht.
Devlet	504	3,6164	,81073	,03611
Özel	86	3,0781	,64184	,06921

Tablo 4.14’de yapılan t testi analizine göre müdürlerin tutum ve davranışlarından motive olan öğretmenlerin özel ve devlet okulları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p<0,05$). Buna göre devlet okullarında motivasyon oranı özel okullara göre daha yüksektir.

Tablo 4.15: Cinsiyet ile Öğretmenlik Mesleğine Bağlı Motivasyon Arasındaki İlişki

Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sp.	Std. Ort. Ht.
Kadın	368	4,1721	,99710	,05198
Erkek	222	3,9249	,78790	,05288

Tablo 4.15’de yapılan t testi analizine göre öğretmenlik mesleğine bağlı motivasyon ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Buna göre kadın öğretmenlerin motivasyonu erkek öğretmenlere göre daha yüksektir.

Tablo 4.16: Öğretmenlerin Görevleri ile Müdür Davranışına Bağlı Motivasyonları Arasındaki İlişki

	N	Ort.	Std. Sp.	Std. Ort. Ht.
Müdür Yardımcısı	21	4,1395	,71088	,15513
Öğretmen	569	3,5158	,80594	,03379

Tablo 4.16’da yapılan t testi analizine göre müdürlerin tutum ve davranışlarından motive olan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Buna göre müdür yardımcılarının müdür davranışlarına bağlı motivasyonları öğretmenlere göre istatistiksel olarak daha yüksektir.

4.4.8. One Way Anova Analizi

Tablo 4.17: Öğretmenlerin Yaşlarının Motivasyonla İlişkisi

	N	Ort.	Std. Sp.	Std. Ort. Ht.	95% Ortalama Güven Aralığı		Minim um	Maksi mum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
30 yaş veya daha az	179	3,3926	,54748	,04092	3,3119	3,4734	2,13	4,75
31-39 yaş	168	3,4649	,58125	,04484	3,3763	3,5534	2,18	5,00
40-49 yaş	49	3,7526	,49614	,07088	3,6100	3,8951	2,50	4,65
50-59 yaş	10	3,6975	,75888	,23998	3,1546	4,2404	1,88	4,50
60 yaş ve üstü	2	4,1000	,42426	,30000	,2881	7,9119	3,80	4,40

Tablo 4.17’de 30 yaş veya daha az ile 31-49 yaş arasında, 31-39 ile 40-49 arasında, 40-49 ile 30 yaş ve daha az,31-39 arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Bu sonuca göre 40-49 yaş aralığındaki öğretmenlerin motivasyon düzeyi daha küçük yaştaki öğretmenlere göre daha yüksektir.

Tablo 4.18: Okuldaki Görev Sürelerinin Motivasyonla İlişkisi

	N	Ort.	Std. Sp.	Std. Ht.	95% Ortalama Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
5 yıldan az	383	3,4850	,57903	,02959	3,4269	3,5432
5-9 yıl	133	3,2705	,52966	,04593	3,1796	3,3613
10-14 yıl	40	3,5125	,65687	,10386	3,3024	3,7226
15-19 yıl	19	3,6513	,42537	,09759	3,4463	3,8563
20yıl ve üzeri	12	3,4021	,68552	,19789	2,9665	3,8376
Total	587	3,4420	,57838	,02387	3,3951	3,4889

Tablo 4.18’de Okuldaki görev süresi 5 yıldan az ile 5-9, 5-9 ile 5 yıldan daha az arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Buna göre 5 yıldan daha az aynı okulda görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, o okulda 5-9 yıl çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir.

Tablo 4.19: Öğretmenlerin Görev Süreleri ile Müdür Davranışlarına Bağlı Motivasyonları Arasındaki İlişki

	N	Ort.	Std. Sp.	Std. Ht.	95 Ortalama Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
5 yıldan az	385	3,5585	,80386	,04097	3,4780	3,6391
5-9 yıl	133	3,3512	,75772	,06570	3,2213	3,4812
10-14 yıl	41	3,6341	,87543	,13672	3,3578	3,9105
15-19 yıl	19	4,1165	,60525	,13885	3,8248	4,4083
20 yıl ve üzeri	12	3,7024	1,12355	,32434	2,9885	4,4163
Total	590	3,5380	,81050	,03337	3,4724	3,6035

Tablo 4.19’da 5 yıldan az çalışan ile 15-19, 5-9 yıl çalışan ile 15-19, 15-19 yıl çalışan ile 5 yıldan daha az ve 5-9 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Buna göre 15-19 yılları arasında aynı okulda görev yapan öğretmenlerin, müdürlerin tutum ve davranışlarından motive olma düzeyleri diğerlerine göre daha yüksektir.

Tablo 4.20: Okulun Fizikî Yapısından, Çalışma Ortamından Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığından Motive Olan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri ile Görev Süreleri Arasındaki İlişki

	N	Ort.	Std. Sp.	Std. Ht.	95% Ortalama Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
5 yıldan az	385	3,1177	,78139	,03982	3,0394	3,1960
5-9 yıl	133	2,8669	,73883	,06406	2,7402	2,9936
10-14 yıl	41	3,1463	,88349	,13798	2,8675	3,4252
15-19 yıl	19	3,1789	,57598	,13214	2,9013	3,4566
20 yıl ve üzeri	12	3,0417	,84473	,24385	2,5050	3,5784
Total	590	3,0636	,78002	,03211	3,0005	3,1266

Tablo 4.20’de 5 yıldan az ile 5-9, 5-9 ile 5 yıldan daha az arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,05$). Buna göre 5 yıldan da az aynı okulda görev yapan öğretmenlerin, okulun fizikî yapısından, çalışma ortamından öğretmenlik mesleğinin saygınlığından motive olan öğretmenlerin motive olma düzeyleri diğerlerine göre daha yüksektir.

Tablo 4.21: Müdürlerin Tutum ve Davranışlarına Bağlı Motivasyon ile Öğretmenlerin Yaşları Arasındaki İlişki

	N	Ort.	Std. Sp.	Std. Ht.	95% Ortalama Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
30 yaş veya daha az	179	3,4416	,73706	,05509	3,3328	3,5503
31-39 yaş	170	3,5521	,81448	,06247	3,4288	3,6754
40-49 yaş	49	4,0860	,73076	,10439	3,8761	4,2959
50-59 yaş	10	4,0000	1,01909	,32227	3,2710	4,7290
60 yaş ve üstü	2	4,4286	,80812	,57143	-2,8321	11,6893
Total	410	3,5828	,80304	,03966	3,5049	3,6608

Tablo 4.21’de 30 yaş veya daha az ile 40-49 yaş, 31-39 yaş ile 40-49 yaş, 40-49 yaş ile 30 yaş ve daha az, 31-39 yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır

($p < 0,05$). Buna göre 40-49 yaş aralığındaki öğretmenlerin, müdürlerin tutum ve davranışlarından motive olma düzeyleri diğerlerine göre daha yüksektir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında; okul müdürlerinin otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik olmak üzere beş liderlik türüne değinilmiş olup bu lider davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu ile olan ilişkileri incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı değerlendirmelerle aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik türlerinin motivasyon üzerinde olumlu yönde etkili oldukları gözlemlenmiştir. Söz konusu lider davranışlarının motivasyon üzerindeki ortak etkisinin de olumlu ve anlamlı olduğu ve motivasyon üzerinde etkili olan en önemli liderlik davranışının da demokratik liderlik olduğu gözlemlenmiştir.

Gidilen devlet okullarında müdürler kendilerini demokratik liderlik tipinde görmüşlerdir. Öğretmenlerde müdürlerini genel olarak otokratik görmektedirler. Özel okullarda müdürler kendilerini hümanist öğretmenlerin ise müdürlerini otokratik olarak gördükleri gözlemlenmiştir.

Devlet okullarındaki öğretmenlerin motivasyon düzeyleri özel okullardaki öğretmenlere göre daha yüksektir.

Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre öğretmenlik mesleğinden daha fazla motive oldukları gözlemlenmiştir.

Yaşları 40-49 aralığındaki öğretmenlerin ve aynı okulda 15-19 yıl görev yapan öğretmenlerin müdürlerin tutum ve davranışlarından daha fazla motive oldukları gözlemlenmiştir.

Otokratik liderlik tipi, her şeyi kontrol altında tutan, kazanca yönelik çalışan, astlarının duygu ve düşüncelerinden çok sonuçlara odaklı bir liderlik tipidir. Hümanist liderlik tipi, insana önem veren ve çalışanlarının beşeri ilişkileriyle, iş tatminleriyle ve

motivasyonlarıyla ilgilenen bir liderlik tipi olup, karar almada çoğunlukla kendi aldığı kararları uygulayan bir liderlik tipidir. Bürokratik liderlik tipi, belirli bir çizelgeyi kullanan ve çizgilerin dışına çıkmayan bir liderlik tipidir. Karizmatik liderlik tipi, çalışanlara güven veren risk alan ve vizyon sahibi olan bir liderlik tipidir. Motivasyon üzerinde en etkili liderlik tipi olan demokratik liderlik tipi ise, çalışanlara değer veren, iletişimde farklı kanalları kullanan, yeniliğe açık, samimi olan bir liderlik tipidir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre motivasyona en fazla etkisi olan lider demokratik lider olduğu istatistiksel olarak tespit edilmiştir. Bu ifadeden yola çıkarak araştırmadan elde edilen veriler ile yapılan analizler neticesinde de şu öneriler geliştirilmiştir:

Okulların fiziki ve sosyal ortamları öğretmenlerin kendilerini kendini yenilemesi ve geliştirmesine uygun şekilde düzenlenebilir. Bu amaçla okullarda öğretmenlerin kendini geliştirecekleri kurslar açılabilir, seminer ve konferanslar düzenlenebilir.

Devlet okulundaki öğretmenlerin mesleki anlamda güvende hissetmeleri işlerine daha çok sahip çıkmaları ve daha rahat hissetmelerini sağlamaktadır. Özel okuldaki öğretmenlerin de işini kaybetme korkusu olmadan çalışabilmeleri, işlerine daha iyi motive olabilmeleri için sözleşmelerinde öğretmenleri koruyan düzenlemeler getirilebilir.

Araştırmacılara yönelik olarak; demokratik davranış gösteren okul müdürlerinin öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği bununla birlikte demokrasi kültürünün öğrencilere olan yansımaları incelenebilir.

Tecrübeli öğretmenlerin genç öğretmenlere göre neden daha fazla motive oldukları bununla birlikte genç öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen faktörler araştırılabilir.

Müdürlerin kendilerini değerlendirmeleri ile öğretmenlerin müdürlerini değerlendirme sonuçlarının farklı çıkmasının nedenleri araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Akgündüz, A, (2004), “Lider Yöneticinin El Kitabı”, Genç Beyin Yayınevi, İstanbul.
- Avcı U. Ve Topaloglu C. (2009). “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışları Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. KAMU İİBF Dergisi. Yıl. 11. Sa. 16. 1-20.
- Bakan I. (2004). Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri. İstanbul: Beta Yayınları.
- Becerikli Y. Sem, 2003 Örgütlerde Sosyo drama kullanımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki.
- Bolat T. Ve Seymen A.O. (2003). “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesi Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. C. 6. Sa. 9. 59-85.
- Bolat T., Seymen A.O. Bolat I. Ve Erdem B. (2008). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık
- Can H.Kavuncubaşı Ş. Ve Yıldırım (2009). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin G.N ve Beceren Ertan. (2007). “Lider Kişilik: Gandhi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl. 3. Sa. 5. 110-132.
- Den Hartog N.D ve Koopman L.P. (2009). “Örgütlerde Liderlik”. (Ed.Neil Anderson, Deniz Öneş, Handan Kepir Sinangil ve Chockaling am Viswes varan. Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, C. 2. S 195-219.
- Efil I. (2010). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, B.11. Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.
- Ergun 2013. Yönetim ve Organizasyon, B.1. Anadolu Üniversitesi
- Eren E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, B.7. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren. E. 2003. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (5. Baskı). İstanbul. Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (5. Baskı).
- Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2007, 431.

- Ertürk Mümin İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Ba Yay, İstanbul 1996.
- Göksel Ataman, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, 445-446.
- Göksel Ataman, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, 445-446.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, B. 13. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel 1998 Ondokuzmayıs Üniversitesi. Takım Performansı, İnsan Kaynakları Akademisi Çalışması.
- Koçel 1995 İşletme Yöneticiliği, B. 5. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- Özalp I. (2010). İşletme Yönetimi. B. 5. Ankara: Nisan Kitabevi.
- Özkalp E. Ve Kırel Ç. (2010). Örgütsel Davranış. B. 4. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Robbins P.S. ve Judge A.T. (2012). Örgütsel Davranış (Çeviri Editörü: İnci Erdem). İstanbul:Nobel Yayınevi.
- Saruhan C.Ş. ve Yıldız L.M. (2009). Çağdaş Yönetim Bilimi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu Zeyyat, Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını Ünite Eskişehir 1998.
- Şahin A, Temizel H. Ve Örselli E. (2004).“Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin
- Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı. 25-26 Kasım 2004.
- Şimşek Ş,Akgemci T. Ve Çelik A. (2003).Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset. Şimşek Ş ve Çelik A. (2011). Yönetim ve Organizasyon, B. 13. Konya: Eğitim Akademi.
- Torlak N.G. (2008). Organizasyon Teorileri. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Yılmaz H. (2011). Güçlendirici Liderlik. B. 1.İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Zel U. (2006). Kişilik ve Liderlik, B. 2. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yalçın Selçuk, Personel Yönetimi, İstanbul İşletme Fakültesi Yayını . İstanbul- 1998.
- Zekai Öztürk C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4.Sayı 2, 2003. Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler

ÖZGEÇMİŞ

05 Haziran 1987 yılında Antalya'da doğdum. İlk ve orta öğrenimimi Antalya'da tamamladım. 2009 yılında Anadolu üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümünü kazandım. 2012 yılında bu bölümden başarıyla mezun oldum ve 2014 yılında Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimime başladım.

EK 1: ARAŞTIRMA İZİNİ



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/2812312

13/03/2015

Konu: Fatih AK

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a) 09.03.2015 tarihli dilekçe.

b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.

c) Milli Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 10.03.2015 tarihli tutanağı.

Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Fatih AK'ın "*Müdürlerin Liderlik Yaklaşımlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi*" konulu tezi kapsamında, ilimiz genelindeki okullarda çalışan öğretmenlere; liderlik ve motivasyon ölçeğini istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarımızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
13/03/2015

Yusuf Ziya KARACAEV
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
E-Posta: sgb34@meh.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden bd00-da7c-3a14-b7ac-0746 kodu ile teyit edilebilir.

EK 2: ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisini belirlemek amacıyla yapılan tez çalışması için hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle özellikle **isim veya tanıtıcı** herhangi bir bilginin yazılması **gerekmemektedir**. Ancak sizden istenen bilgilerin doğruluğu bu çalışmanın başarısını etkileyecektir. Göstereceğinizi samimiyete ve verdiğiniz katkılar için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Doç.Dr.Asım SALDAMLI ve Fatih AK

BÖLÜM 1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Okul türü:	() Devlet okulu () Özel okul
Bu okulda kaç yıldır görev yapıyorsunuz:	() 5 yıldan az () 5-9 yıl () 10-14 yıl () 15-19 yıl () 20 yıl ve üzeri
Okuldaki göreviniz:	
Branşınız:	
Cinsiyetiniz:	() Kadın () Erkek
Yaşınız:	

BÖLÜM 2: LİDERLİK

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorumdan, kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Astlarımın yapılan işler hakkında bana her zaman bilgi vermesini isterim.					
2. Astlarımdan herhangi biri iyi bir şey yaptığı zaman takdir ettiğimi çeşitli şekillerde belli ederim.					
3. Herhangi bir konuda karar alırken sadece o karardan etkilenebileceğimi düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım.					
4. Astlarıma her konuda güven veririm.					

5. İşlerin yapılmasında astlarıma yardımcı olur, onları her konuda desteklerim.					
6. Astlarım ile ilişkilerimde gerekli mesafeyi korumaya özen gösteririm					
7. Daima işletmeyi ve konumumu olumlu etkileyecek şeylere odaklanırım.					
8. Yapılacak işleri belirli bir sıraya koyar astlarımdan bu işleri o sıraya göre yapmalarını isterim.					
9. İşyerini ve astlarımı eleştiriye karşı savunurum.					
10. Astlarım tarafından alınan kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak isterim.					
11. Astlarımdan İşyeri kurallarına uymasını beklerim.					
12. Astlarımla İşyeri ve dışında kişisel olarak mutlu olmalarını sağlamak için çaba sarf ederim.					
13. Astlarımla kendilerinin en iyi olduğuna inandıkları konularda onların fikirlerine danışırım.					
14. İşyerinde çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile önemli zamanlar harcamaktan yakınmam.					
15. İşle ilgili karşılaştığım problemleri çözüme astlarımı cesaretlendiririm.					
16. Yapılması gereken işlerin sonuçlarını önceden hesaplarım.					
17. Gerektiğinde astlarımı başkalarının yanında överek vs. onurlandırırım.					
18. Astlarımdan yapabileceklerinden daha fazlasını yapmalarını isterim.					
19. Astlarımı işleri yapan kişiler olarak değil insan olarak görürüm.					
20. Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştiririm.					
21. Yapılacak işleri ben başlatırım.					
22. Astlarıma kendilerinden ne beklediğimi açıkça söylerim.					
23. Astlarımdan benimle konuşurken rahat olmalarını isterim.					
24. İşyerinde astlarım arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak isterim.					
25. Çok çalışarak astlarıma örnek olmak isterim.					
26. Astlarımla kendilerini geliştirmelerine yönelik çaba ve girişimlerini sürekli olarak desteklerim.					
27. İşyerindeki konumumun astlarım tarafımdan anlaşıldığından emin olmak isterim.					

28. Astlarımla çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösteririm					
29. Astlarımdan işletmenin stratejilerini ve politikalarını benimsemelerini isterim.					
30. Astlarımla yaptığım işleri sıkı bir şekilde izler ve denetlerim.					
31. Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmaya çalışırım.					
32. Astlarıma geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılarım.					
33. Astlarımla kendilerini geliştirmelerine önem veririm					
34. Astlarımla eğitim programlarına katılmalarını desteklerim					

Sayın Katılımcı,

Bu anket okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisini belirlemek amacıyla yapılan tez çalışması için hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle özellikle **isim veya tanıtıcı** herhangi bir bilginin yazılması **gerekmemektedir**. Ancak sizden istenen bilgilerin doğruluğu bu çalışmanın başarısını etkileyecektir. Göstereceğinizi samimiyete ve verdiğiniz katkılar için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Doç.Dr.Asım SALDAMLI ve Fatih AK

BÖLÜM 1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Okul türü:	() Devlet okulu () Özel okul
Bu okulda kaç yıldır görev yapıyorsunuz:	() 5 yıldan az () 5-9 yıl () 10-14 yıl () 15-19 yıl () 20 yıl ve üzeri
Okuldaki göreviniz:	
Branşınız:	
Cinsiyetiniz:	() Kadın () Erkek
Yaşınız:	

BÖLÜM 2: YÖNETİCİNİZ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorumdan, kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.Yapılan işler hakkında kendisine bilgi verilmesini ister.					
2.İyi bir şey yaptığımız zaman takdir ettiğini çeşitli şekillerde belli eder.					
3.Herhangi bir konuda karar alırken sadece o karardan etkilenebileceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır.					
4.Her konuda güven verir.					
5.İşlerin yapılmasında bizlere yardımcı olur, bizi her konuda destekler.					
6.Bizim ile ilişkilerinde gerekli mesafeyi korumaya özen gösterir.					
7.Daima işletmeyi ve konumunu olumlu etkileyecek şeylere odaklanır.					
8.Yapılacak işleri belirli bir sıraya koyar bu işleri o sıraya göre yapmamızı ister.					
9.İşyerini ve bizleri eleştiriye karşı savunur.					
10.Bizim aldığımız kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister.					
11.İşyeri kurallarına uymamızı bekler.					
12.Bizim iş yeri ve dışında kişisel olarak mutlu olmamızı sağlamak için çaba sarf eder.					
13.Kendimizin en iyi olduğuna inandığımız konularda bizim fikirlerimize danışır.					
14.İşyerinde çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile önemli zamanlar harcamaktan yakınmaz.					
15.İşle ilgili karşılaştığımız problemleri çözmede bizi cesaretlendirir.					
16.Yapılması gereken işlerin sonuçların önceden hesaplar.					
17.Gerektiğinde bizleri başkalarının yanında överek vs. onurlandırır.					
18.Bizim yapabileceğimizden daha fazlasını yapmamızı ister.					
19.Bizi işleri yapan kişiler olarak değil insan olarak görür.					
20.Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştirir.					
21.Yapılacak işleri kendisi başlatır.					
22.Bizden ne beklediğini açıkça söyler.					
23.Kendisiyle konuşurken rahat olmamızı ister.					
24.İşyerinde kendi aramızda meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak ister.					

25.Çok çalışarak bizlere örnek olmak ister.					
26.Kendimizi geliştirmemize yönelik çaba ve girişimlerimizi sürekli olarak destekler.					
27.İşyerindeki konumunun bizler tarafından anlaşıldığından emin olmak ister.					
28.Bizlerle çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösterir.					
29.İşletmenin stratejilerini ve politikalarını benimsememizi ister.					
30.Yaptığımız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler.					
31.Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmaya çalışır.					
32.Bizlere geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.					
33.Kendimizi geliştirmemize önem verir.					
34.Eğitim programlarına katılmamızı destekler.					

BÖLÜM 3: MOTİVASYON

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorumdan, kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

	(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum;5=Kesinlikle Katılıyorum)				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35.Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.					
36.Emekli oluncaya kadar öğretmenliğe devam etmek istiyorum.					
37.Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir.					
38.Kurumumda terfi imkânım bulunmaktadır.					
39.İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim.					
40.Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum.					
41.Mesleğim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor.					
42.Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum.					
43.İşim için yeterli zaman ve emek harcadığımı düşünüyorum.					
44.Okulda olmayı evde olmaya tercih ederim.					

45.İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum.					
46.Bilgi ve beceri yönünden kendimi sürekli olarak yenileyebiliyorum.					
47.İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.					
48.Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.					
49.İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
50.Zamanımı iyi yönetebiliyorum.					
51.Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.					
52.Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum.					
53.Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.					
54.Okulun fizikî yapısı eğitim-öğretim açısından oldukça uygundur.					
55.Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtim.					
56.Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.					
57.Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkânım vardır.					
58.İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.					
59.Yöneticim bilgi ve tecrübesi ile bana güven verir.					
60.Yöneticim kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırır.					
61.Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.					
62.Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır.					
63.Yöneticimin beşerî ilişkileri iyidir.					
64.Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.					
65.Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır.					
66.Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.					
67.Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabiliyorum.					
68.Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktarımında bulunur.					
69.Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir					
70.Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır.					
71.Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlenmede yeterlidir.					
72.Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.					
73.Yöneticim olumlu davranışlarımızı takdir eder.					
74.Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullanırır.					