



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TARSUS İLÇESİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN
LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ**

Muhammet ÇİFTÇİ

Doç. Dr. Mert AKTAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AĞUSTOS 2019

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Muhammet ÇİFTÇİ tarafından hazırlanan “Tarsus İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkisi” başlıklı bu çalışma 05/08/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Doç. Dr. Oya KORKMAZ
(Tarsus Üniversitesi)



Jüri Üyesi
(Danışman)
Doç. Dr. Mert AKTAŞ



Jüri Üyesi
Doç. Dr. Mustafa BEKMEZCİ

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 29/08/2019

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



Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



05/08/2019

Muhammet ÇİFTÇİ

TARSUS İLÇESİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Muhammet ÇİFTÇİ

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

2019

ÖZET

Bu araştırmanın amacı Tarsus ilçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmen motivasyonuna etkisinin tespit edilmesidir. Araştırmanın evrenini Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada seçilen 10 okuldan 7 öğretmene ulaşılarak toplamda 70 öğretmen üzerinden analizler yapılmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çalışanın motivasyon düzeyini belirlemeye yönelik bir ölçek; ikinci bölümünde okul müdürünün liderlik tarzlarının değerlendirilmesine yönelik bir ölçek; üçüncü bölümünde ise öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Araştırmada veri analizi SPSS 16 paket programında yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortama gibi tanımlayıcı istatistiklerden, farklılık testlerinden ve ilişki analizlerinden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin liderlik algılarına göre iş dışı motivasyon algıları incelendiğinde vizyoner liderlik ve demokratik liderlik algıları ile iş dışı motivasyon algıları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların vizyoner liderlik ve demokratik liderlik algıları iş dışı motivasyon algıları olumlu yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Motivasyon, Eğitim Kurumları

THE EFFECT OF LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS MANAGERS IN TARSUS DISTRICT ON TEACHER MOTIVATION

(M.Sc. Thesis)

Muhammet ÇİFTÇİ

**TOROS UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE
2019**

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the effect of leadership characteristics of secondary school administrators on teacher motivation. The universe of the study consists of teachers working in secondary schools in Tarsus. 7 teachers from 10 schools selected in the study were reached and analyzes were conducted on a total of 70 teachers. The questionnaire was used to collect data. The questionnaire used in the research consists of three parts. In the first part of the survey, a scale to determine the employee's motivation level; in the second part, a scale for evaluating the school principal's leadership styles; In the third section, there are questions to determine the demographic characteristics of teachers. Data analysis was done by SPSS 16 package program. In the analysis of data, descriptive statistics such as frequency, percentage, environment, variety tests and relationship analyzes were used. As a result of the study, when the teachers' perception of non-work motivation according to their perceptions of the teachers working in secondary education institutions in Tarsus district were examined, a positive and statistically significant relationship was found between visionary leadership and democratic perceptions of perceptions and non-work motivation perceptions. Employees' visionary leadership and democratic leadership perceptions positively affect non-business motivation perceptions.

Keywords: Leadership, Motivation, Educational Institutions

TEŞEKKÜR

Her zaman destekleri ile beni cesaretlendiren değerli hocam ve danıőmanım Sayın Doç. Dr. Mert AKTAŞ'a, yapıcı eleştirileri ile çalıőmama katkı sağlayan değerli jüri üyesi hocalarım.

Varlıkları, yaőam sebebim olan sevgili aileme, özellikle bu günlere gelmemde en büyük destekçim olan anne ve babama sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
TEŞEKKÜR.....	VI
İÇİNDEKİLER	VII
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	XI
TABLoların LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK ,LİDERLİK MODELLERİ ,KURAMLARI VE BİÇİMLERİ

1.LİDERLİK ,LİDERLİK MODELLERİ ,KURAMLARI VE BİÇİMLERİ

1.1. Liderlik tanımı.....	2
1.2. Liderin özellikleri , görev ve sorumlulukları	4
1.3. Liderin güç kaynakları.....	6
1.3.1. Zorlayıcı güç	7
1.3.2. Yasal güç.....	7
1.3.3. Ödüllendirme gücü.....	8
1.3.4. Karizmatik güç.....	8
1.3.5. Uzmanlık gücü.....	8
1.4. Liderlik Kuramları.....	9
1.4.1. Özellikler teorisi	9
1.4.2. Davranışsal liderlik teorileri.....	10

1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi lider çalışmaları.....	11
1.4.2.2. Likert'in sistem 4 modeli.....	12
1.4.2.3. Tannenbaum ve Schmit liderlik modeli.....	13
1.4.2.4. Mcgregor'un X ve Y teorileri.....	14
1.4.3. Durumsal liderlik teorileri.....	15
1.4.3.1. Fred Fiedler'in etkin liderlik kuramı.....	16
1.4.3.2. Hersey – Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı.....	16
1.4.3.3. Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli.....	17
1.5. Modern liderlik yaklaşımları.....	18
1.5.1. Etkileşim liderlik.....	18
1.5.2. Dönüşümcü liderlik.....	19
1.5.3. Demokratik – katılımcı liderlik	21
1.5.4. Otokratik liderlik.....	22
1.5.5. Tam serbesti tanıyan liderlik.....	23
1.5.6. Karizmatik liderlik	23
1.5.7. Kültürel liderlik.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE LİDERLİK İLE İLİŞKİSİ

2. MOTİVASYON KAVRAMI VE LİDERLİK İLE İLİŞKİSİ	25
2.1. Motivasyon.....	25
2.2. Motivasyon araçları.....	28
2.3. Performans ve motivasyon ilişkisi.....	31

2.4. Çalışanın performansında motivasyonun önemi.....	32
2.5. Liderin çalışan motivasyonuna etkileri.....	33
2.6. Motivasyon ve liderlik davranışı ilişkisi.....	36
2.6.1. Lider- çalışan ilişkisi.....	36
2.6.2. Liderin çalışan motivasyonuna katkıları.....	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TARSUS İLÇESİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

3.TARSUS İLÇESİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA ETKİSİ	41
3.1. Araştırma amacı	41
3.2. Araştırmanın modeli ve hipotezler.....	41
3.3. Evren ve örneklem.....	42
3.4. Veri toplama aracı.....	42
3.4.1. Motivasyon ölçeği.....	43
3.4.2. Liderlik ölçeği.....	43
3.5. Verilerin analizi.....	44
3.6. Bulgular.....	45
3.6.1. Demografik özelliklere yönelik bulgular.....	45
3.6.2. Motivasyon algısına yönelik bulgular.....	48
3.6.3. Liderlik algısının motivasyona etkisine yönelik bulgular.....	59

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	61
KAYNAKÇA.....	64
ÖZGEÇMİŞ.....	70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Gücün kaynakları ve temelleri	7
Şekil 1.2. Özellikler teorisinde liderlik özellikleri	10
Şekil 1.3. Davranışsal liderlik teorileri	11
Şekil 1.4. Ohio State Üniversitesi lider çalışmaları	12
Şekil 1.5. Tannenbaum ve Smith'in liderlik modeli	14
Şekil 1.6. Durumsallık kuramları	15
Şekil 1.7. Hersey-Blanchard 'in durumsal liderlik model	17
Şekil 1.8.Reddin 'in lider davranışı	17
Şekil 1.9. Dönüşümcü liderlik biçimleri	21
Şekil 2.1. Motivasyon süreci	26
Şekil 2.2. Motivasyonda bulunması gereken faktörler.....	27
Şekil 2.3. Herzberg'in araştırmasına motivasyon araçları	30
Şekil 2.4. Performans ve motivasyon ilişkisinde güçlendirme	32
Şekil 2.5. Liderlik boyutlarının motivasyon üzerindeki etkisi	34
Şekil 2.6. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	37
Şekil 3.1. Araştırmanın modeli	41

TABLolar LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1.1. Likert'in sistem 4 modeli ve özellikleri.....	13
Tablo 1.2. Dönüşümcü liderlerin davranışları.....	20
Tablo 2.1. Liderlik kaynağı ve motivasyon ilişkisi.....	35
Tablo 2.2. Demokratik ve otokratik liderlik tarzlarının motivasyon üzerindeki etkisi	38
Tablo 2.3. Liderlerin araçlarının motivasyon üzerindeki etkisi	39
Tablo 3.1. Alt boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler	44
Tablo 3.2. Cinsiyete yönelik bulgular	45
Tablo 3.3. Yaşa yönelik bulgular	45
Tablo 3.4. Medeni duruma yönelik bulgular.....	45
Tablo 3.5. Eğitim durumuna yönelik bulgular	46
Tablo 3.6. Kıdeme yönelik bulgular	46
Tablo 3.7. Hizmetiçi eğitim alma durumuna yönelik bulgular	46
Tablo 3.8. Hizmetiçi eğitim alma sayısına yönelik bulgular	47
Tablo 3.9. Branş durumuna yönelik bulgular	47
Tablo 3.10. Yöneticilik formasyonu alma durumuna yönelik bulgular.....	47
Tablo 3.11. Cinsiyete göre işin kendiyile ilgili motivasyon unsurlarına yönelik bulgular	48
Tablo 3.12. Cinsiyete göre iş dışı motivasyon unsurlarına yönelik bulgular.....	49
Tablo 3.13. Yaşa göre işin kendiyile ilgili motivasyon unsurlarına yönelik bulgular	50
Tablo 3.14. Yaşa göre iş dışı motivasyon unsurlarına yönelik bulgular.....	51
Tablo 3.15. Medeni duruma göre işin kendiyile ilgili motivasyon unsurlarına yönelik bulgular	52
Tablo 3.16. Medeni duruma göre iş dışı motivasyon unsurlarına yönelik bulgular ..	52
Tablo 3.17. Eğitim durumuna göre işin kendiyile ilgili motivasyon unsurlarına yönelik bulgular	53
Tablo 3.18. Eğitim durumuna göre iş dışı motivasyon unsurlarına yönelik bulgular	54
Tablo 3.19. Kıdeme göre işin kendiyile ilgili motivasyon unsurlarına yönelik bulgular	55
Tablo 3.20. Kıdeme göre iş dışı motivasyon unsurlarına yönelik bulgular	56
Tablo 3.21. Hizmetiçi eğitim durumuna göre işin kendiyile ilgili motivasyon unsurlarına yönelik bulgular	57
Tablo 3.22. Hizmetiçi eğitim durumuna göre iş dışı motivasyon unsurlarına yönelik bulgular	58
Tablo 3.23. Liderlik özellikleri ve işin kendiyile ilgili motivasyon unsurları arasındaki ilişki.....	59
Tablo 3.24. Liderlik özellikleri ve iş dışı motivasyon unsurları arasındaki ilişki.....	60

GİRİŞ

Yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarısında çalışanların performansları önem kazanmıştır. Çalışanların göstermiş oldukları yüksek performans örgütün başarısında ve verimliliğinde önemlidir. Çalışanların performanslarının yüksek olmasında ise motivasyon algıları önemlidir. Yüksek motivasyona sahip olan çalışanlar örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutarlar. Özellikle eğitim kurumlarında öğretmenlerin yüksek performans göstermeleri öğrencilerin başarısında önemlidir. Bununla beraber çalışanların motivasyon algılarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında en önemlilerinden biri ise liderliktir.

Örgütlerde liderin bilgi ve becerisi çalışanlar üzerinde doğrudan etkilidir. Çalışanlara en iyi şekilde yönlendirebilen ve çalışanları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda organize edebilen liderler başarılı liderler olarak görülmektedir. Bununla beraber liderin tutum ve davranışları çalışanların örgüte karşı tutumlarını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilir. Eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu liderlik becerileri öğretmenlerin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu araştırmanın amacı okullarda yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik becerilerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK, LİDERLİK MODELLERİ, KURAMLARI VE BİÇİMLERİ

1. LİDERLİK, LİDERLİK MODELLERİ, KURAMLARI VE BİÇİMLERİ

1.1. Liderlik tanımı

Lider kelimesi ilk kez 1755 senesinde Samuel Johnson'ın hazırlamış olduğu sözlükte yer almıştır. Sözlük içerisinde liderlik kavramına ilişkin olarak şunlar söylenmiştir 'Kaptan, kumandan olan kimse, önden giden'. Liderlik kelimesi ilk kez 1828 senesinde yayımlanmış olan Webster Amerikan Sözlüğünde kendine yer edinmiştir. Sözlükte yer verilen bu kavram ise şu şekilde açıklanmıştır 'liderin durumu, şartları'. 1976 senesinde ilk kez Oxford İngilizce Sözlüğünde yer almış olan liderlik kavramına ise şu şekilde bir açıklama getirilmiştir 'belli bir grup insana lider olmak, bir konu hakkında onları etkileyebilmek (İbicioğlu ve diğerleri, 2009: 3).

Bass (1990) araştırmalarında liderlik kavramını türlü kavramlar ile ilişkilendirmiş ve böyle açıklamaya çalışmıştır. Liderlik kavramı tanımlanmaya çalışılırken, güç, kişilik, süreç, grubun dinamik yapısı, itaat, hedeflere ulaşma, kararların alınması kavramları ile daha güçlü bir tanım yaratmaya çalışmıştır (Bass,1990:34).

Liderlik kavramı eski bir kavramdır ve aslında insanlık tarihinden bu yana kullanıldığı bilinmektedir. Fakat 1920'li yıllarda biliminin konusu olmaya başlamıştır. Liderlik kavramı bilhassa son zamanlarda örgütsel davranış incelemeleri içerisinde önemli bir konumda bulunmaktadır. Liderlik ile ilgili olarak çok fazla akademik çalışma bulunmaktadır ve yapılmaktadır (Yatkın, 2007: 128).

Yönetim anlayışı içerisinde liderlik en mühim hususlardan bir tanesidir. Firmaların başarı yakalamasında ve verimlilik sağlamasında aynı şekilde personellerin iş performanslarında liderlerin uygulamış oldukları birtakım politikalar önem kazanmaktadır. Liderlik literatürde oldukça kendine yer edinmiş bir konu olduğundan birçok tanımı da bulunmaktadır. Liderlik tanımları, liderin hal ve hareketleri açıklamaya yönelik olarak değişik biçimlerde gerçekleştirilmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73).

Liderler, ekiplerinde yer alan grup üyelerinin belli bir hedefe yönelmesini sağlayan ve onları bu amaç uğruna etkilemiş olan bireyler olarak açıklanmaktadır. Liderler, diğerlerinin görüşlerini etkisi altına alarak onlara gayelerine yönlendirmelerinde mühim

görevler altına girebilmektedir. Liderler, başkalarının etkinliklerini tesiri altına alarak onların yönlendirilmesi olarak açıklanmaktadır (Tengilimoğlu, 2005:2).

Liderler onları takip edenlerin etkileşimine katkı sağlar ve hiyerarşik organizasyon yapısında 'başarıyı' saptarlar (Kocher ve diğerleri, 2009: 1). Lider, sosyal bir ekibin parçası olarak düşünülmektedir ve liderlik, liderin diğer insanlarla statü ve rol ilişkilerine uzanmaktadır. Liderler, grup üyelerinin inançları üstünde etkili olmaktadır ve bu etki ışığında onları saptayan amaçlar ışığında yön verebilmektedirler. Lider, belli bir yerde olanlardan sorumlu durumda olan birim ya da kişi olarak düşünülmektedir.

Liderlik ile alakalı olarak literatürde fazlaca tanım yapılmıştır. Liderle ilgili yapılan bu tanımlar ve bununla birlikte gelen birçok tanım bulunmaktadır. Ancak kesin bir liderlik tanımında bulunmak zordur. Araştırmaların sonucunda liderlik ile alakalı olarak bazı tanımları şöyle vermek mümkün de olmaktadır:

Liderlik, bir amaca hizmet eden astların yönetilmesinin sağlanmasıdır. Bir lider, belli ortaklar ile ulaşılmak istenilen hedef için kendi işbirlikçilerini başarılı bir biçimde seçen ve yönlendiren kişidir (Yatkın, 2007: 128).

Belli bir amaç ve hedeflere varabilmek adına bir grubun ya da örgütün oluşturulmasında kişilerin yönlendirilmesi ve ortak bir takım normların, değer ve kültürel özelliklerin oluşmasının sağlanabilmesi, liderin bilgilerine ve yeteneklerine bağlı olmaktadır. Liderin, amaçları ve hedefleri doğrultusunda izleyicilerine yön vermesinde belirlemiş olduğu stratejiler önemli olmaktadır. Liderlik, bir grup insanın daha öncesinden belirlenmiş olan amaçları ve hedefleri etrafında toplanması ve uygun bir takım politikalarla kişileri harekete geçirilmesi yeteneği olarak açıklanmaktadır. Liderler izleyicilerini harekete geçebilmesi için olanaksız olmayan, takipçilerinin rahat bir şekilde ulaşabilecekleri ortak ve cazip amaçlar meydana koymaktadır (Yatkın, 2007: 128).

Liderler bir grup insanın bir araya gelmesini sağlayan ve belli bir amaç için onları harekete geçirebilen biridir. Liderler, başkalarına esin kaynağı olarak görülebilir ve onları yönlendirebilir. Liderler, örgütün itici bir gücü olarak görülmektedir ve grup içerisinde herhangi bir problem ile karşı karşıya kaldığı zaman bu problemi çözüme yaklaştırmaya odaklı olarak iş yapmaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2008:66).

1.2. Liderin özellikleri, görev ve sorumlulukları

Liderlik, güç sahibi olabilmek değil aynı zamanda takipçilerini etkileyebilme ve yönlendirme problemi olarak da düşünülmektedir. Liderler, kendisine yapmış olduğu bu tesirden daha fazlasını takipçilerine yapabilmekte olan bireylerdir. Örgütün belli bir hedefe ulaşmasında liderlik oldukça büyük bir öneme sahiptir. Lider, bireylerin ve grupların hal ve hareketlerinin belirlenmesinde önemli olmaktadır. Grup çabalarının belli bir hedefe yönlendirilmesi, liderin yeteneğini ön planda tutabilmektedir (İnce ve diğerleri, 2004: 437).

Etkili olan bir lider, pozitif gelişmeleri sağlayabilmelidir. Başarı kazanmış olan liderler personelle olan etkileşimlerini maksimum seviyede tutmak için uğraşır (Erdem ve Dikici ,2009: 201). Liderler, grup üyelerinin hedeflere yönelik olacak şekilde motive etmeye uğraşırlar ve örgüt başarısını, bireysel başarı olarak algılanmasını sağlayabilmektedirler.

Carnegie (2012: 30-34) göre başarılı olan ve olabilecek olan liderlerin sahip olduğu özellikler şu şekildedir:

- Güçlü konumda olan liderlerin üst düzey ahlaki seviyeleri bulunmaktadır ve değerlerine fazlaca önem verirler.
- Liderler gerek iş yaşamında gerekse de bireysel yaşamlarında dürüst biçimde hareket ederek birer rol model oluşturmaya çalışırlar
- Birimlerinde yer alan değişimlerden ve hedeflerden haberleri her zaman olur
- Motivasyon ve öngörü ile beraber sonuçlara ulaşırlar
- Dinleyici olma konusunda oldukça iyidirler ve iletişim becerileri oldukça yüksek olmaktadır
- Hislerini kontrol edebilirler ve baskı altında çalışmaya müsaittirler
- Pozitif tavırlar sergilerler
- Ekiplerin işbirliği kurabilmesini ve her şekilde etkileşim içerisinde olabilmelerini savunurlar.
- Takipçilerinin yeteneklerini ve güçlü kısımlarını fark ederek, bunların en üst seviyede olmasını sağlarlar.
- Elde edilmiş olan neticelerden takipçilerini ve kendilerini sorumlu olarak görürler.

- Zamanlarını etkili bir şekilde kullanmaya çalışırlar.
- Yeniliklere açık olurlar ve yaratıcı olmaya çalışırlar.
- Vizyonları vardır
- Etkinliklerinin devam etmesine ve işlerin düzenli gerçekleşmesine dikkat ederler.

Yılmaz ve Ceylan (2011:278) çalışmalarında liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Bireylerin davranışlarını yönlendirebilen
- Yol gösteren
- Bireyleri belirlenen amaçlarla ilgili bilgilendiren
- Öğreten
- İzleyicilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilen
- İleri görüşlü
- Emir verebilen
- Yaratıcı özellikleri yüksek olan

Çakar ve Arbak (2003:84) çalışmalarında ise liderlerin sahip olmaları gereken davranışlar şu şekilde özetlenmiştir:

- Karizmatik
- Vizyon sahibi
- Güçlü karakterli
- Etkileyici
- Yaratıcı
- Hırslı
- Heyecanlı
- Yenilikçi
- Tutarlı
- İnançlı
- Dürüst
- Hitabeti iyi olan
- Anlayışlı
- Becerikli

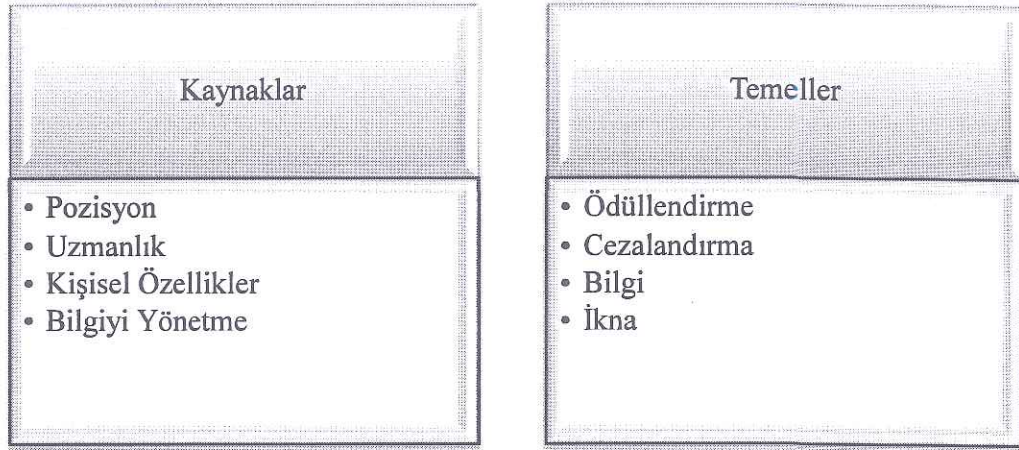
- Açık sözlü
- Kültürlü
- Güven veren
- Hoşgörülü
- Soğukkanlı
- Kararlı
- Ciddi aynı zamanda samimi
- Alçakgönüllü

1.3. Liderin Güç Kaynakları

Liderler grup potansiyelini meydana getirebilmek ve grubun harekete geçmesini sağlayabilmek için sahip oldukları gücü kullanmaktadır. Fakat bu gücün nasıl meydana gelebileceği, örgütün ve izleyicilerin bilhassa niteliklerine göre farklılık göstermektedir. Liderin nitelikleri ve gurubun nitelikleri birbirine uyum sağlayabilmelidir ki lider elindeki gücü en etkin biçimde kullanabilsin. Liderlerin faydalanacağı farklı güç şekilleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akdöl, 2015: 64-65):

- Referans olabilme
- Ödüllendirme
- Meşru
- Uzmanlık
- Zorlayıcı
- Karizmatik
- Güvenilirlik
- Mantıksal ikna edebilme
- İlham verebilme
- Bağlantı
- Bilgi
- Dönüştürücü
- Politik

Liderlerin sahip olduğu güçler bazı temellere dayanmaktadır. Lider, başkalarını yönlendirebilmek için neyi denetim altında tutuyorsa, o güç temelini meydana getirmektedir. Aşağıda yer alan şekilde gücün kaynakları ve temellerine yer verilmiştir.



Şekil 1.1. Gücün kaynakları ve temelleri

Kaynak: Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), s.24

1.3.1. Zorlayıcı güç

Zorlayıcı gücün başlıca temeli 'korku'dur. Örgüt üyeleri üstünde türlü baskılar oluşturularak, örgüt hedefleri için çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu gücün kullanılmasında örgüt üyelerinin cezalandırılması için işine son verilmesi ya da rütbesinin alınması gibi konular işin içine girebilmektedir. Zorlayıcı olan güç, ödüllendirme gücünün tersindedir. Zorlayıcı güç kullanmakta olan lider, emirlerine uymayan çalışanları cezalandırmaktadır (Yatkın, 2007: 136).

1.3.2. Yasal güç

Yasal güç, liderlerin bulunduğu konumda ve statüde elde etmiş olduğu güçtür. Liderler, var olduğu konum ile diğer bireyler üstünde etki oluşturabilmektedir. Bu durum aynı şekilde otoriteyi de ortaya koymaktadır. Yasal güç, liderin karakterinden bağımsız şekilde sadece yetkisi ile alakalıdır. Örgüt üyeleri, liderlerinden gelmekte olan talimatları, emir olarak düşünürler ve bu şekilde bir tavır takınırlar. Güç kaynağı yasal güç olan türde, takipçiler, kendilerini yönlendirmede liderin yetkisi bulunduğunu düşünürler, yasal güçte, takipçiler otoriteye boyun eğmişler ve kendilerinden istenilenleri yapmak zorunda hissetmektedir (Koçel, 2015: 653).

1.3.3. Ödüllendirme gücü

Lider, ödül kaynaklarına ulaşabiliyorsa ve grup üyelerinden bir tanesine ödül verebiliyorsa, ödülü bir güç kaynağı olarak kullanabiliyor demektir. Liderler, ödüllendirme gücünü ellerinde bulunduruyorsa, örgüt üyelerinin başarısından sonra onları ödüllendirmek ister. Liderler, personelin başarılı olması karşısında onları terfi ya da ücret artışı ile ödüllendirmektedir. Ödüllendirme, her zaman cezalardan daha iyi olarak görülmektedir. Cezalandırmaya karşı ödüllendirme yapılarak örgüt üyelerinin negatif tepkilerinin önüne geçilebilir (Demirel, 2013: 13).

1.3.4. Karizmatik güç

Liderin kişilik yapısı ile direkt olarak ilişkilidir. Karizmaya sahip olan liderler, çekici yapılarını kullanarak örgüt üyelerini ikna etmektedir. Liderlerin karizmaya sahip olabilmeleri, onların başka insanları etkisi altına alabilme durumunu kolaylaştırmaktadır. Karizmaya dayalı olan güç, liderlerin saygınlığını yükseltmekte ve çekiciliğini ortaya koymaktadır. Kişinin sahip olduğu bir takım özellikler karşı taraftaki insanlar üstünde kimi zaman çekici bir etki yaratabilir (Koçel, 2015: 654):

- Ses tonu
- Dış görünüm
- Kültür
- Hal ve hareket
- Bakışlar

1.3.5. Uzmanlık gücü

Liderler, bilgi ve yetenekleri ile izleyicilerini etkilemektedir. Liderin belli bir konu hakkında olan uzmanlığı, takipçilerinin onlara itaat edebilmesini kolaylaştırmaktadır. Liderler için bilgi ve yeteneklerini devam ettiren örgütlerde, konu üstünde uzmanlığı bulunan bireyler olarak düşünülmektedir. Liderler, çalışanları tarafından bilgili ve deneyimli olarak algılanıyorsa, yönetici çalışanları ve diğerlerini rahat bir şekilde etkisi altına alabilmektedir. Liderin çalışanlarıyla alakalı olan sorunlarını yanıtlayabilmesi, emir-komuta zincirinde bulunan lidere olan güvenin artmasını sağlamaktadır (Demirel, 2013: 14).

1.4. Liderlik kuramları

Literatürde yer almış olan liderlik kavramı ile alakalı olan bakış açıları değişim gösterdikçe liderlik teorileri artmaktadır. Pek çok araştırmacı liderliği açıklamaya uğraşırken belli kıstaslardan bahsetmektedir. Bu kıstaslar liderlerin niteliklerinin teoriler etrafında değerlendirilmesine olanak vermiştir. Literatürde yer alan liderlik teorileri aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Aytekin, 2016):

- Özellikler Kuramı
- Davranışsal Kuramlar
- Durumsallık Kuramları
- Modern Liderlik Kuramları

1.4.1. Özellikler teorisi

Özellikler teorisinin temel kaynağı, liderin temel niteliklerini kriter olarak almasıdır. Liderin fiziksel görünümü ve kişisel nitelikleri göz önünde tutularak özellikler teorisi meydana çıkmıştır (Demirel, 2013:15).

Özellikler teorisine göre, bireyler liderlerin fiziksel görünümünden ve kişisel niteliklerinden etkilenebilmektedir. Liderlerin dış görüntüsü ve yetenekleri, izleyicileri tesiri altına alabilmek için yeterlidir. Özellik teorisinde liderlik sonradan edinilen bir şey değildir. Liderlik, insanın içinde olan, doğuştan gelen bir yeteneğidir. Lider niteliklerine sahip olabilmek doğuştan gelen bir yetenektir. Liderlik özellikleri sonradan edinilememektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74).

Aşağıda liderlerin barındırması gerekli olan nitelikleri açıklayan bir şekil yer almaktadır.

Yaş	Dürüstlük	Boy	Başkalarına karşı hissel olma
Cinsiyet	Samimiyet	Bilgi	Kişilerarası ilişki kurma
Zeka	Doğruluk	Karizmatiklik	Açık sözlülük
Başkalarına güven duyma	Kendine güven duyma	İnisiyatif sahibi olma	Kararlılık
İletişim yeteneği	İş başarma yeteneği	İrk	

Şekil 1.2. Özellikler teorisinde liderlik özellikleri

Kaynak: Aytakin, 2016:17.

1.4.2. Davranışsal liderlik teorileri

Özellikler teorisinin, lideri açıklamada ve tanımlayabilmede kısıtlı olduğu fikrinden yola çıkan pek çok araştırmacı davranışsal liderlik teorilerini ortaya çıkarmıştır. Davranışsal teoriye göre temel olarak alınan liderin takipçilerini tesiri altına alabilmek için nasıl davranışlar sergilediğidir. Bu teoride etkin bir liderin hangi davranışları gerçekleştirdiği ve bu davranışlara biçim veren kaynağın ne olduğu önem kazanmaktadır (Demirel, 2013:16).

Literatürde yer alan davranışsal liderlikle alakalı pek çok teori yer almaktadır. Bu teoriler Şekil 1.3'de verilmiştir.

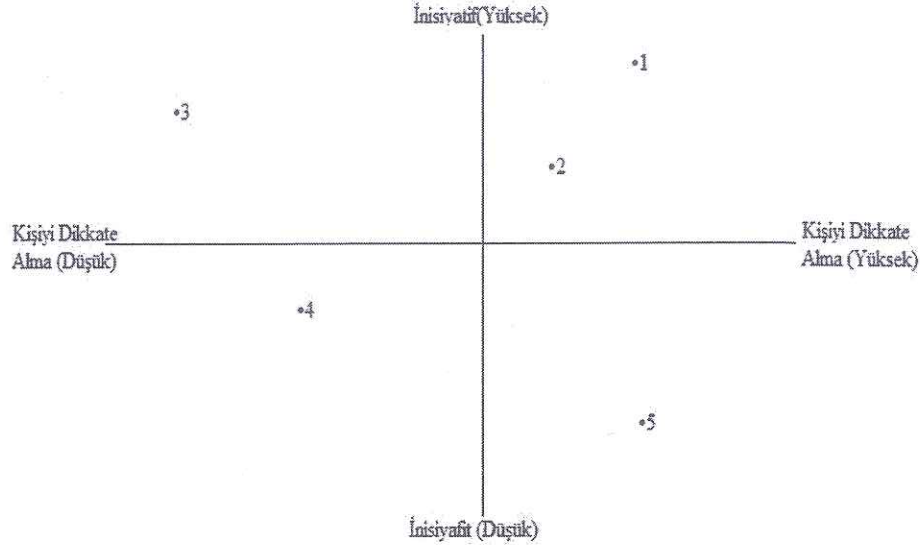
Davranışsal Liderlik Teorileri	Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı
	Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
	Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
	Blake Ve Mouton' Un Yönetim Tarzı Matriksi
	Mcgregor' Un X Ve Y Teorileri
	Likert'in Sistem 4 Modeli
	LMX Lider-üye Etkileşim Teorisi
	Tannenbaum Ve Schmit Liderlik Modeli
	Gary Yukl
	Harvard Üniversitesi Araştırmaları.
	Grup Dinamikleri Çalışmaları
	Detroit- Edison Araştırmaları

Şekil 1.3. Davranışsal liderlik teorileri

Davranışsal liderlik teorileri literatür içerisinde fazlaca teoriyi içine almaktadır. Bu incelemelerde bütün teoriler araştırılmamış yalnızca seçili olan teoriler üstünde durulmuştur.

1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi lider çalışmaları

Ohio State Üniversitesi'nde araştırma yapan bilim insanları tarafından liderlik çalışmaları yapılmıştır. Araştırmalarda liderlik tarzlarının incelenmesine yönelik çalışmalar, Şekil 1.4'deki gibi ortaya koyulmuştur (Koray, 2014:8).



Şekil 1.4. Ohio State Üniversitesi lider çalışmaları

Kaynak: Koray, 2014:8

Yukarıdaki şekil incelendiğinde, inisiyatif durumu ve liderin dikkate alması arasındaki ilişki incelenmiş ve bunun performansa yansıma değerlendirilmiştir. Buna göre, inisiyatif yüksek olması ve kişiyi dikkate almanın yüksek olması performansı olumlu yönde etkilerken, inisiyatifin ve kişiyi dikkate almanın düşük olması durumlarında performans olumsuz yönde etkilenmektedir.

Ohio State Üniversitesi ortaya koymuş olduğu liderlik araştırmalarına göre performansları ile liderlik tutumları arasında bir ilişki kurulmak için uğraşmıştır. Buna bakılarak inisiyatif oranı ve bireyi dikkate alma durumlarının performansı pozitif olarak tesiri altına aldığı belirtilmiştir (Koray, 2014:8).

1.4.2.2. Likert'in sistem 4 modeli

Likert'in Sistem modeline göre lider hal ve hareketlerine göre dört model çerçevesine göre değerlendirme yapılır. Sistem otokratik tutumdan başlamakta ve demokrasiğe doğru ilerlemektedir. Demokratik modele doğru gidildikçe personel performansının pozitif olarak etkilendiği bilinmektedir (Bakan ve Bulut, 2004).

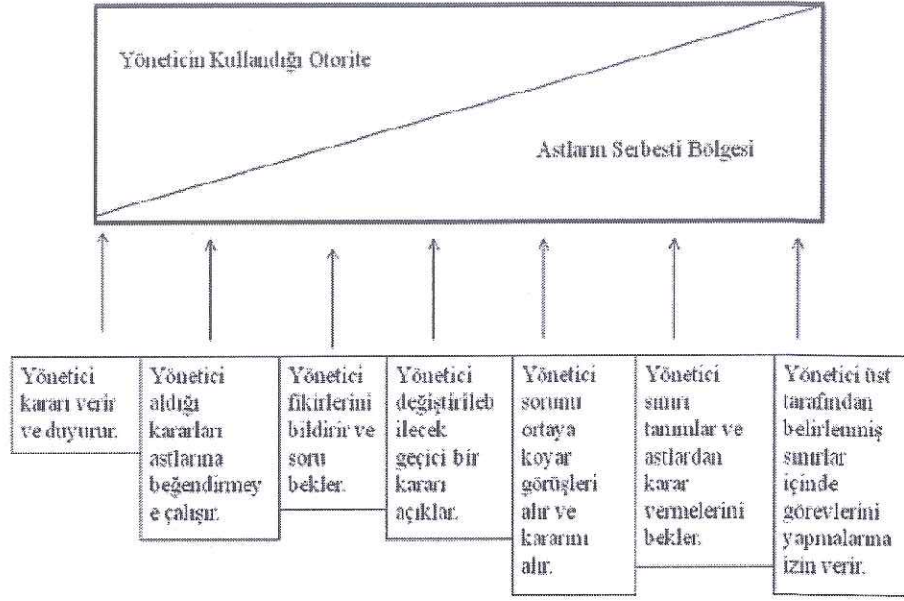
Tablo 1.1. Likert'in Sistem 4 modeli ve özellikleri

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1) Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi-Efendi arasındaki güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kontrol kendinin olsun ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2) Astların algıladığı serbestlik	İş ile ilgili konuları tartışmakta kendilerini serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3) Üstün astlarla olan ilişkisi	Sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genellikle astların fikrini alır ve kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır ve kullanır.

Kaynak: Koray, 2014:10.

1.4.2.3. Tannenbaum ve Schmit liderlik modeli

Otokratik ve demokratik liderlik tarzları arasında meydana getirilmiş olan bir model olarak görülmektedir. Otokratik ve demokratik liderlik tarzları aralığında yedi tane farklı liderlik modeli ortaya atılmış ve bu yönde liderlerin davranış hareketleri açıklanmak istenmiştir. Liderlerin hareket edebilmesi olguları ile izleyicilerin düşünce, karakter ve becerilerinin temel alındığı bir modelleme oluşturulmuştur (Yılmaz ve Ceylan, 2011).



Şekil 1.5. Tannenbaum ve Smith'in liderlik modeli

Kaynak: Koray, 2014:10

1.4.2.4. McGregor'un X ve Y teorileri

Davranışsal teorilerden bir tanesi de X ve Y teorileri içerisinde öne sürülmüş olan çalışmalardır. Kişilerin bireysel nitelikleri temelinde davranışlarının biçimlenmesini sağlamaktadır. Kişilerin nitelikleri liderlik özellikleri üstünde etkin bir rol oynamaktadır. X ve Y'den herhangi bir tanesi lideri bir tanesi de takipçiyi göstermektedir. X modeline ilişkin görüşler ise aşağıdaki gibidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74):

- İnsanlar çalışmak istemezler
- İnsanlar örgüte bağlanmak istemezler
- İnsanlar farklı durum ve niteliklerini istemezler
- Benmerkezci olmaktadırlar
- Diğer insanlara karşı pozitif tutumlar göstermezler
- Personel hızlı biçimde aldanır.

Y modeline ilişkin olan görüşler ise aşağıdaki gibi olabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74):

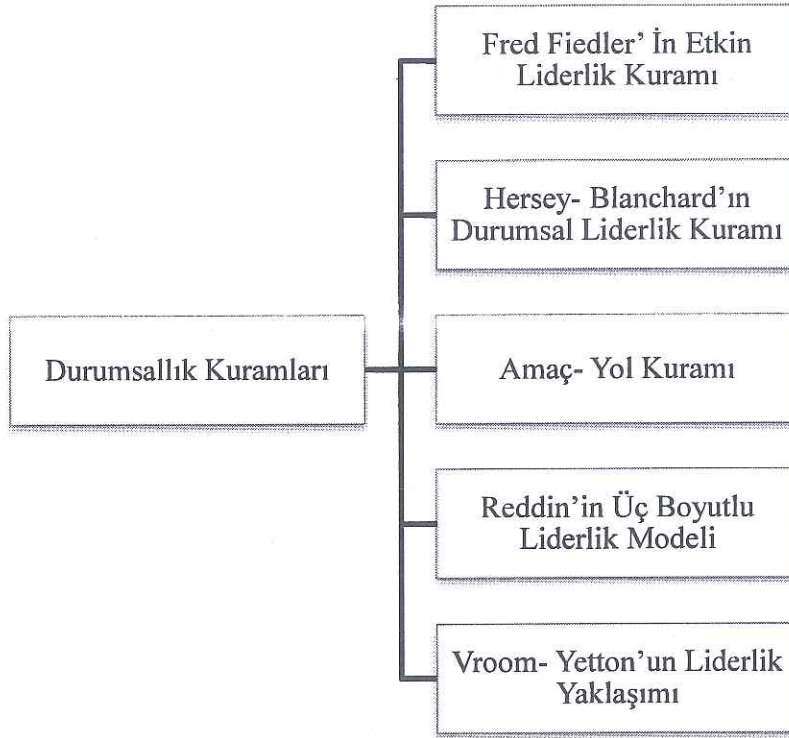
- İnsanlar öğrenmeyi sevmektedir ve öğrenmek insanlar için bir amaçtır.
- Yalnızca belli insanlar yeniliklere açıktır ve nettir.

- Ödüllendirmenin yanında başarıyı yakalaması isteği insanlarda önemlidir.
- Kişiler iş yaptırabilmek için zora sokulmamaları ve yönlendirmeyi tercih etmekteiler.

1.4.3. Durumsal liderlik teorileri

Özellikler teorisi ve sonrasında davranışsal teoriye gelmiş olan eleştiriler sonucunda durumsal liderlik teorileri ön sıralara gelmiştir. Durumsal liderlik teorileri liderlerin hal ve hareketlerini belli durumların karşısında değişebileceği üstünde olmaktadır. Liderlerin hal ve hareketleri yalnızca özelliklerden ya da davranışsal durumlarından dolayı değil, farklı durumların meydana gelmesinde farklılaşması üstünde olmaktadır (Erdoğan, 2014: 41).

Durumsal liderlik teorileri Şekil 1.6'daki gibidir.



Şekil 1.6. Durumsallık kuramları

Kaynak: Erdoğan, 2014: 41

Durumsal liderlik teorilerine yönelik şekilde kimi teoriler ortaya çıkmıştır.

1.4.3.1. Fred Fiedler' in etkin liderlik kuramı

Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Kuramı etrafında 3 tane esas liderlik seviyesi öne gelmektedir. Bu seviyeler aşağıdaki gibidir (Erdoğan, 2014: 41):

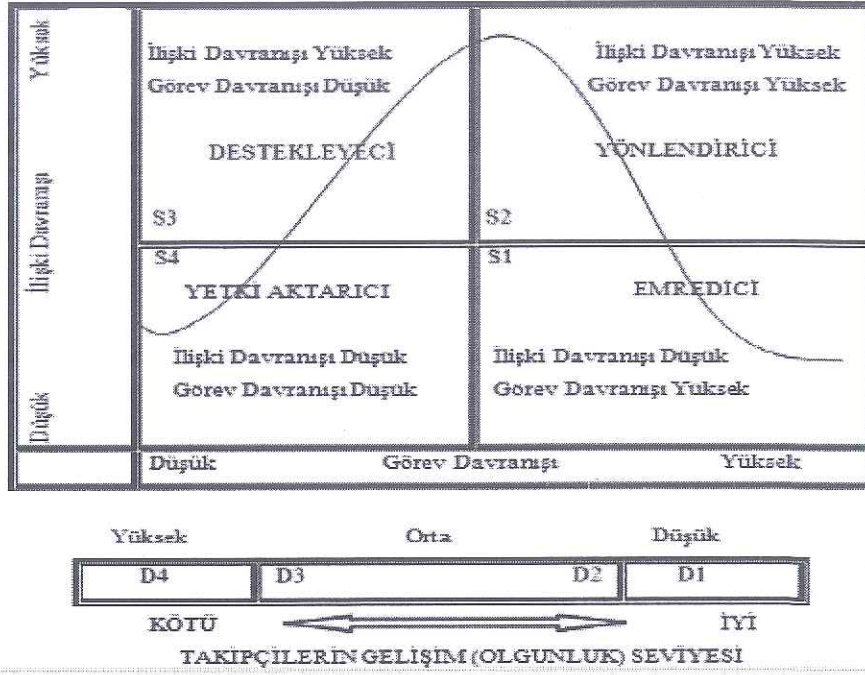
1. Liderlerin takipçilerine yönelik olan bireysel özellikleri
2. Örgütte yerine gelmesi gerekli olan sorumluluklar
3. Güç ve otorite

Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Kuramı kapsamı içerisinde özelliklerin net olarak saptanması için temel olarak iki tane soru üstünde durulmaya çalışılmıştır. Bu soruların yanıtları, liderlerin temel niteliklerinin saptanmasında ve liderlik hal, hareketlerinin tespitinin sağlanmasında önemlidir. Bu sorular aşağıdaki gibi olmaktadır (Erdoğan, 2014: 41):

1. Benzeyen bireysel nitelikler barındıran liderlerin farklı başarılar yakalamasındaki faktörler nelerdir?
2. Liderler kimi zaman neden daha fazla başarı sağlarken kimi zaman başarısız olmaktadır?

1.4.3.2. Hersey- Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı

Hersey- Blanchard incelemelerinde liderlik hareketlerinin çift yönlü insan ilişkilerinin bir bölümü olarak ve liderlik hareketlerinin bu yönde biçimlendiğini söylemiştir. Liderlerin en mühim olan yanları, takipçilerini yönetebilmeleridir. Aynı zamanda takipçilerinden gelmekte olan tepkiler liderlerin yeni hal ve hareketlerinde etkin olabilmektedir. Takipçilerinin performansları ve verimli olup olmamaları, liderin yeni hedefler koymasında ve takipçilerini de ona göre yönlendirmesi önemli etmenlerdir (Diker, 2014:140).



Şekil.1.7. Hersey-Blanchard'ın durumsal liderlik modeli

Kaynak: Diker, 2014:140.

1.4.3.3. Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli

Bu liderlik teorisinde görev ve ilişkiler önemli faktörler olmaktadır.



Şekil 1.8. Reddin'in lider davranışı

Kaynak: Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94

Yukarıdaki şekilde, liderlerin personellerine yönelik ilgi durumları ve görev verme durumları arasındaki ilişki incelenmiştir. İlgili lider alt boyutunda, liderlerin personeliyle ilgilenme durumu yüksek, ancak görev verme durumu düşüktür. Kopuk lider alt

boyutundan liderlerin personeliyle ilgilenme durumu düşük ve yine görev verme durumu düşüktür. Bütünleştirilmiş lider alt boyutunda liderlerin personeliyle ilgilenme durumu ve görev verme durumu yüksektir. Adanmış lider alt boyutunda, liderin personeliyle ilgilenme durumu düşük, ancak görev verme durumu yüksektir.

Personellerin gereksinimleriyle ilgilenmekte olan ve bu gereksinimleri çözümü için olan stratejiler ortaya koyan liderler, etkili liderler olarak açıklanmaktadır. Liderlerin en mühim kaynakları olarak izleyiciler görülmektedir ve bu sebepten dolayı da izleyicilerin tutumları önem kazanmaktadır (Ömürkünüşen ve Sevim, 2005: 94)

1.5. Modern liderlik yaklaşımları

Örgütte liderlik tarzları denildiğinde, örgütte çalışma koşullarını ve organizasyon yapılarından bahsedilmektedir. Örgütlerin yapısal olgularına bakılarak liderlik tarzlarında farklılık yaşanmaktadır. Her bir liderlik şekli her örgüt için uygun konumda bulunmaya bilmektedir. Örgüt içerisinde yöneticilerin liderlik tarzları, grup üyelerinin etkilenmesinde önemli bir etmen olarak düşünülürken aynı şekilde grup üyelerinin ve örgütün nitelikleri de liderlikte önemli olmaktadır. Liderlik davranışları, grup içerisinde yer alan üyelerin nasıl yönetileceği ve nasıl motive edileceği, hangi hedefleri benimsemeleri gerektiği konusunda söz sahibi olmaktadır (Colbert ve diğerleri, 2012: 671).

Günümüzde hızla artan teknolojiler ve artmakta olan rekabet koşulları ile kurumların değişmesi gerekli olmaktadır. Bu durum liderler tarzının değişmesine de etkide bulunmaktadır. Her geçen gün farklılaşmakta olan koşullar aynı şekilde bir takım belirsizliklerin meydana gelmesine sebebiyet vermektedir. Bu açıdan bakıldığında modern liderlik kuramlarına yer verilmiştir.

1.5.1. Etkileşimsel liderlik

Etkileşimsel konumda olan liderler, kurum içerisinde izleyicilerinin görev ve rollerinin gayelerini açıklayarak, saptanan hedefler için çalışanlarını motive ederler ve onlara rehber olurlar (Kesting ve diğerleri, 2016: 27). Etkileşimsel liderlik, liderin izleyicileri ile karşılıklı şekilde etkileşim içerisinde bulunduğu, takipçilerinin olumsuz birtakım durumlar ve ödüllendirme gibi neticelerden uzak durduğu bir liderlik türüdür. Etkileşimsel olan liderler, personelin devam ettirdikleri daha verimli olması için çaba gösteren veya bu faaliyetlerin geliştirilmesine katkı sağlayarak girişimlerde bulunabilmektedirler. Bahsi geçen yaklaşımı tercih etmiş olan liderler, ellerinde olan

yetkileri çalışanların verimliliği için statü, para ve yetki gibi ödüller vermek için kullanabilmektedirler. Etkileşimsel liderler, personelin yenilikçi ve yaratıcı olan yönleri ile ilgilenmektedirler (Yıldız, 2013:43).

Etkileşimsel olan liderlikte, liderlerin üç farklı yönetim biçimini benimsedikleri bilinmektedir. Bu üç tip yönetim biçiminin aşağıdaki gibi açıklanması mümkündür (Koçel, 2015: 695).

Koşullu ödüllendirme (Şarta bağlı ödül)

Yönetim şekli içerisinde liderler çalışanlarına pozitif ilişkiler ile yaklaşmaktadır. Personeller başarı sağlayabilmek ve onlardan beklentilerini karşılamaları durumunda ne gibi ödüller alacakları ile ilgili olarak bilgilendirebilir. Yöneticiler bu yönetim şekli kapsamı içerisinde personeli gözetlemekte ve onlara devamlı şekilde geri beslemeyle yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda yöneticiler personellerin başarılı hareketlerini takdir etmektedirler. Bu yönetim şeklindeki problem, liderlerin pazarlık ettikleri durumlardan üzerini almamalarıdır.

İstisnalarla yönetim (İstisnalarla aktif yönetim)

Bu yönetim şeklinde etkileşimsel olan lider işler kötüye gitmeye başladığı zaman müdahale etmeyi tercih etmektedir. Bu yönetim şeklinde önce standartlar belirlenmektedir ve bir sorun bulunmaması durumunda müdahale edilmemektedir. Genellikle hataların üstünde durulmaktadır. Yanlışlardan sık bahsedilmesi çalışanların stres yaşamasına sebebiyet verebilir.

Tam Serbestlik yönetim (İstisnalarla pasif yönetim)

Etkileşimsel olan liderler bu yönetim şeklinde çalışanları hiçbir zaman bilgilendirmemektedir ya da yönetmemektedir. Personel verimliliklerine dikkat etmez ve sonuçlar üstünde durmaz. Problemler açıklığa çıktığında önlem almaktan ve müdahale etmekten kaçınmaktadır.

1.5.2. Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik ifadesi ilk defa James McGregor Burns'ün kullanmış olduğu bir kavramdır. Bu kavram daha sonraları Bernard Boss ve arkadaşlarıyla ivme kazanmıştır. Dönüşümcü liderlik istenilen değişimlerin sağlanabilmesi adına, personel ve liderin ortak

amaçlar kapsamında çalışabilmesi ve takipçilerinin etkili bir vizyonla çalışmaya başlatılması, çalışanların problemleri yanıtlayabilmesi için onları cesaretlendirmesi ve takipçilerin davranış ve tutumlarının değiştirilmesi olarak açıklanmaktadır (Kesting ve diğerleri, 2016: 29).

Tablo 1.2. Dönüşümcü liderlerin davranışları

Davranış Şekli	Açıklama
İdealleştirilmiş Etki	Karizma olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki karizmadan farklı değerlendirilmelidir. Dönüşümcü liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde; karizma genellikle karizmatik olarak değerlendirilen lidere izleyenlerinin atfettiği nitelikleri tanımlamaktadır
Telkinle Güdüleme	Lider, izleyenler için moral kaynağı oluşturur. Sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturur
Entelektüel Uyarım	Lider astlarını işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder.
Bireysel Destek	Lider astların bireysel gereksinmelerini dikkate alır ve astların temel gereksinmelerinden daha üst düzeyde gereksinmelerini karşılamak için çaba gösterir. Görev dağılımı, astlara öğrenme; fırsatları oluşturacak biçimde yapılır.

Kaynak: Karip, 1998:5-6.

Dönüşümcü olan liderler, lider ve takipçiler arasında politik ve iktisadi bir takım sebeplerden dolayı karşılıklı bir değişim sürecidir. Bu nedenle topluluğa yeni bir şekil vermekte olan ve topluluğun değerlerini, inançlarını farklılaştıran bir süreci açıklamaktadır. Dönüşümcü olan liderler, genellikle, kültürel değerler üstünde bir farklılığı gerekli kılmakta olan bir vizyonu ortaya çıkarırlar (Yıldız, 2013:44). Dönüşümcü olan liderlik farklı şekillerde meydana gelebilir. Bu şekillerden bazılarını Şekil 1.9'da yer verilmiştir:



Şekil 1.9. Dönüşümcü liderlik biçimleri

Kaynak: Koçel, 2015: 696

1.5.3. Demokratik-Katılımcı liderlik

Demokratik yapıda olan liderler, ekibin tamamını bir bütün olarak görmektedir ve bütün grup üyelerinin kararlara katılmasını sağlamaktadırlar. Demokratik yapıda olan liderler, grup üyelerinin kendilerini grubun bir bölümü olarak hissetmesini istemektedirler. Grup içerisinde iş birliğinin sağlanması en önemli hususlardan biri olmaktadır. İş birliğinin sağlanabilmesi için personeli motive olması sağlanırken aynı şekilde performansını

arttırmada önemli olmaktadır. Demokratik liderlik nitelikleri genel olarak aşağıdaki gibidir (Ulukan, 2006:44):

Stratejiler, lider ve grup üyelerinin arasında ortaya çıkan tartışmalar neticesinde saptanmaktadır.

- İş dağılımı grup üyeleri ve lider tarafından belirlenmektedir.
- İş etkinliklerinde yükümlülüklerin büyük bölümünü liderler gerçekleştirmektedir.
- Liderler grubun üyesi gibi hareket eder.
- Liderler için grup üyelerinin de aktif bir biçimde katılım göstermesi önemlidir.
- Liderler kendilerine yönelik olarak yapılmakta olan eleştirileri ve övgüleri nesnel biçimde değerlendirmeye tabi tutmaktadır.

Demokratik liderlik tarzı, demokratik bir ortamın benimsendiği örgütlerde bulunabilir. Demokratik liderler tek başlarına karar vermekte zorlanmaktadır. Bütün grup üyelerinin katılım göstermesiyle ve bir tartışılma özgürlüğünde kararların alınması esas olmaktadır. Grup üyelerinin söz hakkı liderin söz hakkıyla aynıdır. Grubun içerisinde yer alan çalışanların düşüncelerini özgür bir biçimde beyan etme hakkı ve lider tarafından bütün ortaya atılan fikirler değerlendirilerek karar verilmektedir.

1.5.4. Otokratik liderlik

Otokratik liderlikte lider bütün organizasyonları kendisi halletmektedir. Bütün yasal ve mevki gücü lidere aittir ve lider tek otorite olarak sorumlulukların sahibidir. Otokratik lidere iletişim tek yönlü olmaktadır. Liderin vermiş olduğu görevler ve tekiler grup bireyleri tarafından sorgulanmadan gerçekleştirilmektedir (Hoogh ve diğerleri, 2015: 2). Otokratik liderin bulunduğu örgütlerde yapılandırma hiyerarşik düzende bulunmaktadır. Mevkii ve yasal yetkisini kullanmakta olan lider, bütün organizasyon üstünde etkin bir rol üstlenmektedir (Hansen, 2018:21).

Örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında otorite ve yetkilerini çalışanlar üstünde kullanabilmektedir. Örgütün amaçları ve hedefleri ışığında gereken bütün etkinliklerin gerçekleşmesine yönelik organizasyon planı ve yönlendirmeler lider yönetiminde bulunmaktadır. Lider emirleri vermekte ve çalışanlar bu emirlere uymaktadırlar. Lider emirleri verir ve çalışanlarda bu emirleri uygular. Kararların alınması

yalnızca lidere ait olmaktadır ve grup üyelerinin kararlar katılması söz konusu değildir (Hoogh ve diğerleri 2015, 2; Van Knippenberg ve Van Kleef, 2016: 830).

1.5.5. Tam Serbesti Tanıyan liderlik

Tam serbesti tanımakta olan liderlik, oldukça yenidir. Modern hayatın getirdiği etkili bir iletişim ve kararlar ortaklaşa katılımlar, tam serbesti tanımakta olan liderlik tarzını meydana getirmiştir. Örgüt kararlarında birinci unsur çalışanlar olmaktadır. Liderlerin kararlara yönelik fikirleri sadece fikirdir ve çalışanlar için bir bağlayıcılık taşımamaktadır. Örgüt içerisinde iletişim bütün yönlerde hareket etmektedir.

Tam serbesti bulunan liderlikte amaç, plan ve stratejileri kendilerinin belirlemesi ve uygulama ile alakalı bireysel kararlar alarak kendini geliştirme olanağı bakımından yarar sağlayabilmektedir. Bu liderlikte etkili olarak devam ettirilebilmesinde örgüt içerisinde eğitim düzeyinin fazla olması ve iş bölümünün rahat biçimde yapılıyor olması gerekli olmaktadır (Tanrıverdi ve diğerleri, 2016: 116).

Liderin otoritesinden söz etmek mümkün olmamaktadır. Personeller ortaklaşa karar verirler ve bu kararlara uyarlar. Liderler sadece süreçlerin işleyişinin bozulmaması için iş ortamını oluşturmakta ve kaynak oluşturmaktadırlar. Bu liderlik tarzı genel olarak personellerin uzmanlık gücünü bulundurdıkları grup ya da örgütlerde geçerli olmaktadır (Skogstad ve diğerleri, 2015: 222).

Liderlerin sözünün geçmediği örgütlerde kararların alınabilmesi uzun zaman alabilmektedir. Personellerin tartışarak ve uzun zamanda almış oldukları kararlar, iş süreçlerinin yavaş işlemesine neden olabilmektedir. Bu sebeple de bu liderlik tarzın yoğun rekabet ortamının olduğu piyasalar için iyi bir yöntem olmamaktadır (Wong ve Giessner, 2018: 5).

1.5.6. Karizmatik liderlik

Karizmatik yapıli liderler, takipçileri için gizemli bir yapıyı barındırmaktadırlar. Karizmatik yapıya sahip olan liderler, liderlik nitelikleri arasında yer alan en önemli niteliğe yani karizmaya sahip olmaktadır. Karizma, bir lider için en önemli niteliklerdendir. Karizmatik liderler, doğduklarından itibaren, karizmalarını içlerinde barındırırlar ve bu karizma sayesinde takipçilerini etkilemeyi başarılar. Liderlerin karizmatik bir yapıyı barındırması için aşağıda yer alan özellikleri bulundurması gerekmektedir (Aykanat, 2010):

- Özgüvenli
- Vizyon sahibi
- Sadakatli
- Alçakgönüllü
- Yüksek beklentili
- Hoşgörülü
- Güven veren
- Güven duyan

1.5.7. Kültürel liderlik

Kültürel liderler, örgütlerin amaçlarını ve hedeflerini kendileri belirlemektedir ve bu amaçlar ve gayelere ulaşmada devam ettirilebilirliği yakalamak için uğraşırlar. Kültürel liderler, örgütün üyeleriyle birlikte hareket edebilmektedirler. Örgüt üyelerini birlikte tutmak için çaba gösterirler ve bu yönde çalışma yaparlar. Kültürel liderler ile alakalı bazı nitelikler ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Aksu vd., 2003):

- İdeolojiler
- İnançlar
- Değerler
- Normlar

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE LİDERLİK İLE İLİŞKİSİ

2. MOTİVASYON KAVRAMI VE LİDERLİK İLE İLİŞKİSİ

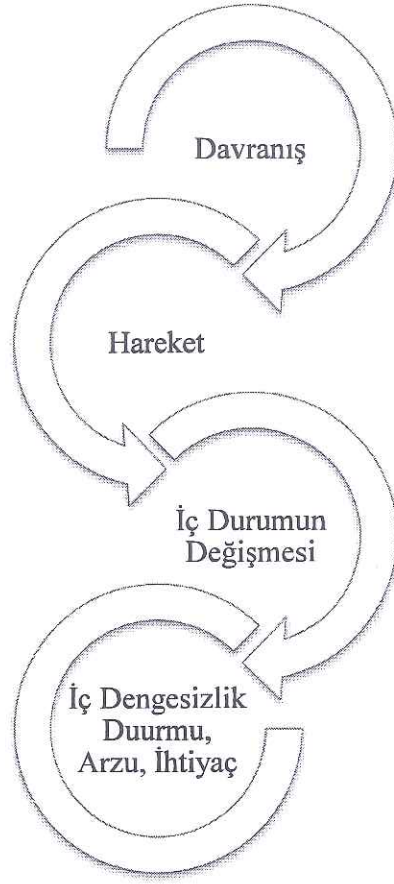
Personelin motivasyonu, performansını direkt olarak etkilemekte olan etmenlerden bir tanesidir. Personelin yüksek bir motivasyonla çalışması performansını pozitif olarak etkileyebildiği gibi aynı zamanda düşük motivasyonda olmaları da negatif yönlü olarak etkilemektedir (Kahveci, 2016:22).

2.1. Motivasyon

Motivasyon ifadesi, belli olan bir amaca yönelik olarak hareketin sağlanması olarak açıklanabilmektedir. Türkçe olarak “güdü” denir. Motivasyon, kişiyi belirlenmiş olan amaçlar ışığından harekete geçirmekte olan güç olarak açıklanmaktadır. Motivasyon, kişilere enerji vermekte olan ve onların yönlendirilmesini sağlamakta olan güç olarak açıklanmaktadır (Aksoy, 2016:3).

Kişilerin iş etkinliklerini sürdürmelerinde amaca yönelik olan eylem içerisinde bulunmaları ve bu eylemin devamlılık içerisinde olması, motivasyon olarak açıklanmaktadır. Bireyler bu faaliyete geçmesinde ve eylemi devam ettirmesine motivasyon sağlamışlardır ve bu motivasyonun devam ettirilmesi gayretindedirler (Kahveci, 2016:22).

Aşağıda en genel açıklamasıyla motivasyon sürecine yer verilmiştir.

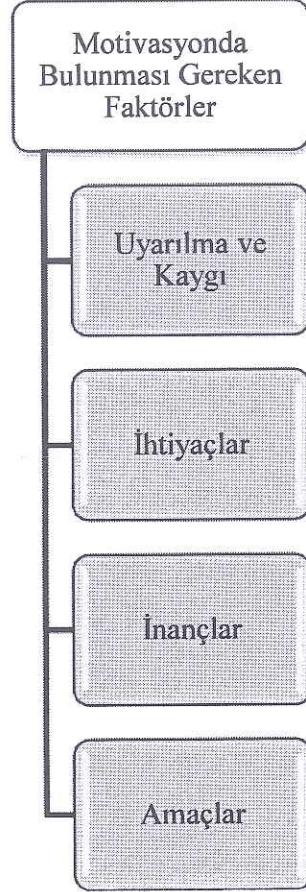


Şekil 2.1. Motivasyon süreci

Kaynak: Kahveci, 2016:24.

Motivasyonun oluşturulmasında farklı bir takım yaklaşımlar firmalar tarafından benimsenmektedir. Bir takım farklı yaklaşımlar, motivasyonun sağlanabilmesi için kullanılmış olan araçları farklı kılabilmektedir. Bu durum motivasyona yönelik olarak, ödüllendirme ve ceza sisteminin de farklı olabilmesine sebebiyet verebilmektedir. Farklı motivasyon yaklaşımlarının ortaya çıkması, firmaların yönetimsel beklentilerini, ödüllendirme ve ceza sistemlerini etkilemektedir. Bu durumda da, personelin motivasyon algılarını pozitif ya da negatif olarak etkisi altına alabilmektedir. Aşağıda yer alan tabloda değişim içerisinde motivasyona yönelik olan farklı yaklaşımlar ve tanımlamalara yer verilmiştir (Kahveci, 2016:24).

Motivasyon süreçlerinde ortaya çıkan personelin motivasyonları üstünde tesiri olan bazı etmenlerden söz etmek mümkündür. Bu etmenler şu şekildedir:



Şekil 2.2. Motivasyonda bulunması gereken faktörler

Kaynak: Varol vd., 2014:2.

Motivasyonun ortaya çıkarılmasında personelin ilk olarak uyarılması gerekli olmaktadır. Çalışanların belirli bir amaç uğruna uyarılması ve bu amaca inanılması, amaca ulaşabilmek için harekete geçilmesini sağlayabilecektir. Aynı zamanda çalışanların motivasyonlarının oluşturulmasında örgüt amaçlarıyla çalışanın gereksinimlerinin uyup uymadığına da dikkat etmektedir(Varol vd., 2014:2).

Motivasyon, personellerin performansları açısından oldukça önemli bir etken olarak görülmektedir. Gerek personeller gerekse de firmalar için motivasyonun mühim yararları vardır. Motivasyonun oluşturulmasında işletme açısında motivasyon sisteminin ortaya konulması ve etkili olmasının sağlanması gerekli olmaktadır. Bu sistemin gerek çalışanlar açısından gerekse de işletmeler açısından olumlu etkilerine ise aşağıdaki gibi yer vermek mümkündür (Arslanoğlu, 2016:42):

- Personelin ekonomik ihtiyaçlarının giderilmesi
- Personelde tatminin oluşturulması
- Personelin toplumsal ihtiyaçlarının giderilmesi
- Personelin becerilerinin iyileştirilmesine yönelik olanakların oluşturulması
- Firmaların rekabette ayakta kalmasının sağlanabilmesi
- Personeller arasında pozitif yönlü rekabetin desteklenebilmesi
- Çalışanlar arasında olumlu rekabeti desteklemek
- Esnek motivasyon sistemlerinin var edilmesini sağlayabilmek
- İşletme verimliliğinin sağlanabilmesi

2.2. Motivasyon araçları

Motivasyona ait olan araçlar, personelin iş görebilmelerini motive etmekte olan araçlar olarak açıklanmaktadır. Personelin motivasyon araçları çoğunlukla ödüllendirme ve cezalandırma olarak tanımlanmaktadır. personeller için en önemli olan motivasyon araçlar arasında bulunan etmenler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ağırbaş vd., 2005:331):

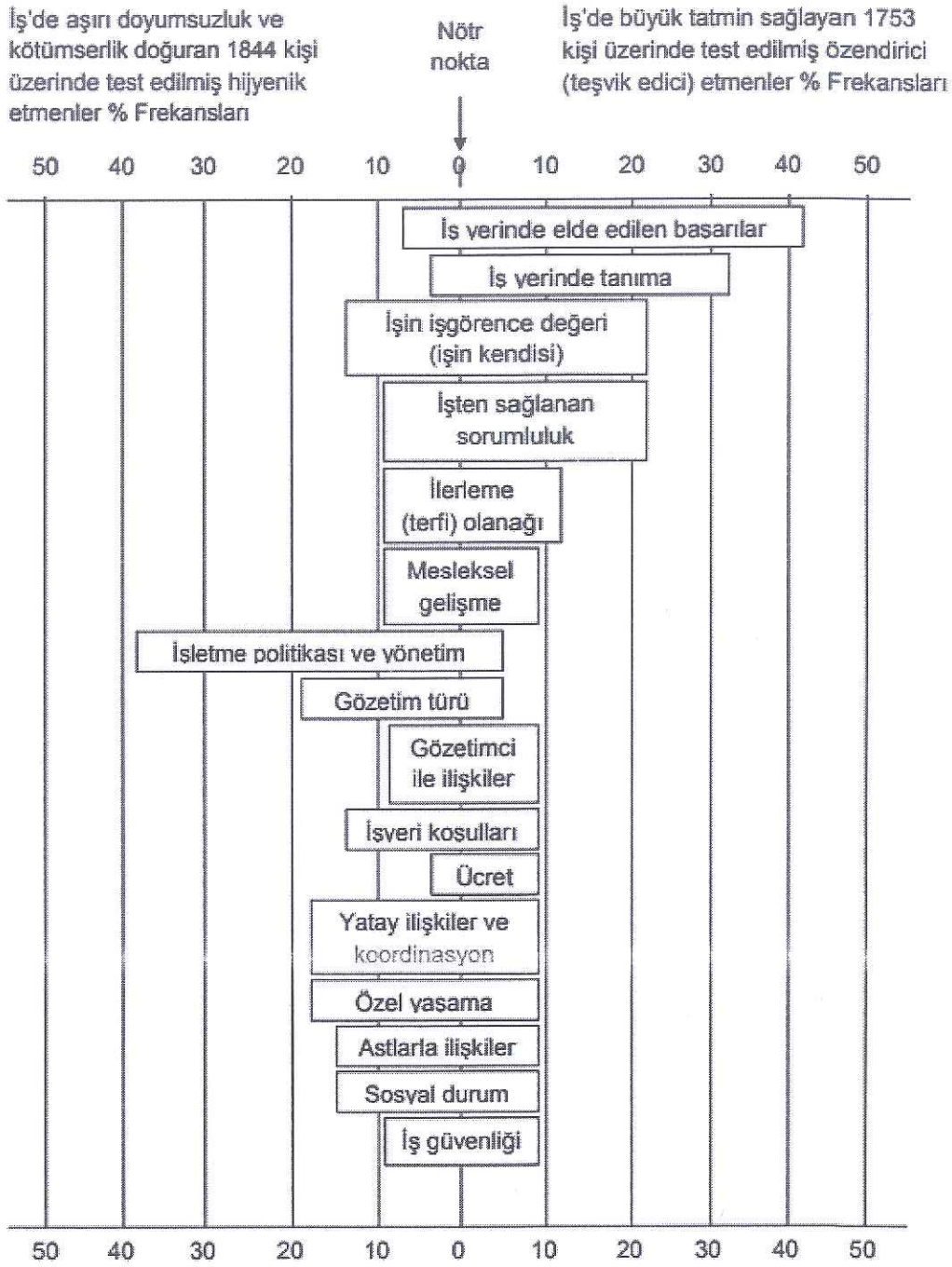
- Yükselme imkanları
- Kararlara katılım imkanı
- Statü
- Cazibesi yüksek iş
- Bireysel yetke
- İş genişletilmesi
- Gelir
- İş değişimi
- Güç sağlama
- Güvenlik
- Esnek zaman
- İş zenginleştirme
- Özel yaşama saygı
- Adaletli ve devamlı bir disiplin

Kayacan (2016:159) doktora tezinde motivasyon gereçlerini ise aşağıda ki gibi oluşturmuştur:

- Ekonomik gereçler;

- Ekonomik ödüllendirme
- Ücretin artması
- Primli ücret
- Kâra katılabilme
- Psiko-sosyal gereçler;
 - Kararlara katılabilme
 - Bağımsız çalışabilme
 - İş güvencesinin sağlanması
 - Statü sağlama
- Örgütsel ve yönetsel gereçler;
 - Etkin bir iletişimin oluşturulması
 - Amaç birliğinin sağlanması
 - İşgücünün planlaması
 - İşe bağlılık ve kararlara katılabilme
 - Yetki ve yükümlülüklerin denk olması

Literatürde değişik motivasyon gereçlerinin personel açısından değişik tesirlere sebep olduğu fark edilmiştir. Herzberg'in incelemelerinde personelin motivasyonu üstünde etkisi olan gereçleri ise Şekil 2.3'deki gibi oluşmuştur (Karakuzu, 2013:38).



Şekil 2.3. Herzberg'in araştırmasına motivasyon araçları

Kaynak: Karakuzu, 2013:38.

Personellerin motivasyonlarının oluşturulmasında, ücret en mühim etmenlerden bir tanesi olarak düşünülmektedir. Aynı zamanda personellerin işi algılama özellikleri ve işin var olan nitelikleri, personellerin motivasyonları üstünde etkili olmaktadır. Personelin emeği karşılığında almış olduğu ücretin düşük olması, motivasyonunu kötü olarak etkileyecektir.

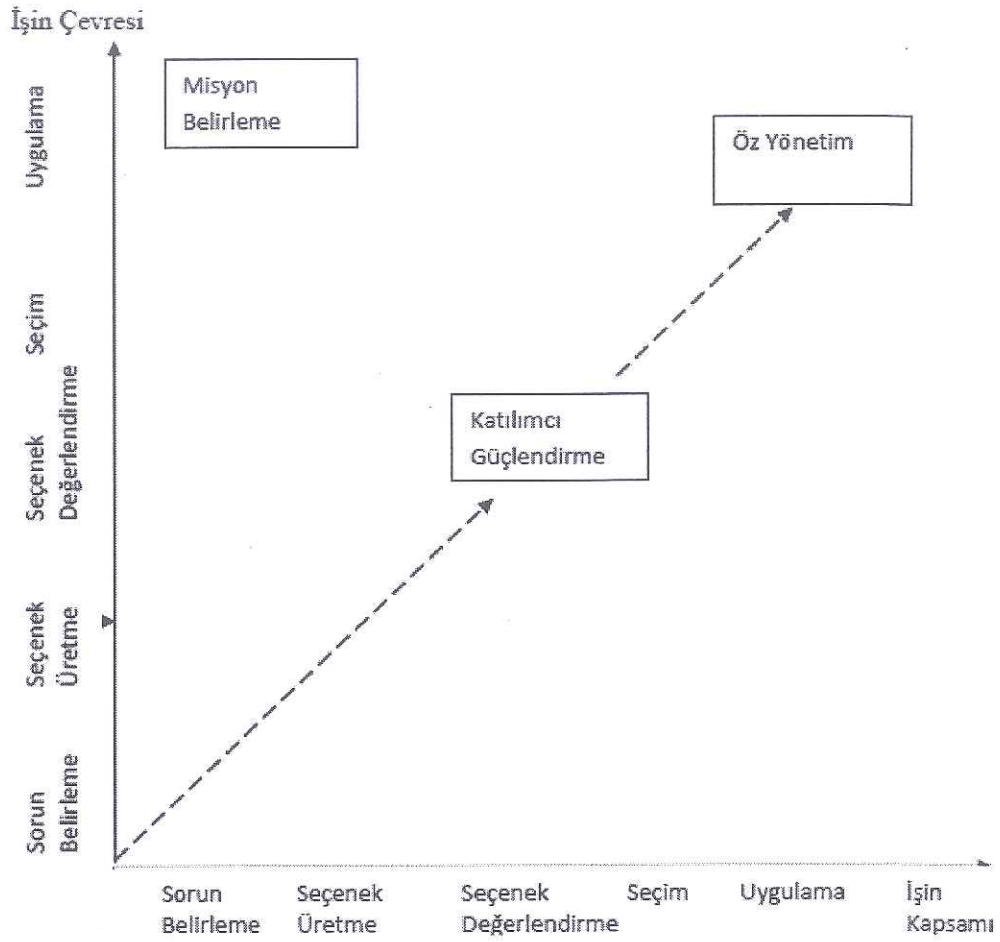
Aynı zamandan personellerin iş ve beceri uyumları da iyi ya da kötü etkiler oluşturabilmektedir. Benzer biçimde personellerin iş ve beceri uyumları da önemli olmaktadır. Personellerin becerilerine uygun olmayan işler yürütmeye çalışmaları, onların motivasyonlarını etkilemektedir. İşin nitelikleri ve çalışan becerisinin uyumlu olması, personeli motive ederek ve performansını da arttıracaktır (Arslanoğlu, 2016:56-57)

2.3. Performans ve Motivasyon ilişkisi

Personelin performansı ile motivasyonu arasında oldukça güçlü bir bağ bulunmaktadır. Personelin performansının yükselmesinde ilk olarak onların motive edilmeleri bulunmaktadır. Personellerin örgüt gayeleri ile kendi gayelerini bir bütün haline getirmesi ve örgütün başarıları için çaba harcamaları ancak motive edilmeleri ile mümkündür. Personellerin motivasyonlarının artırılmasında ise pek çok etmen etkili olabilmektedir. Liderler tarafından çalışanların gereksinimlerinin saptanması ve bu gereksinimlerinin en uygun biçimde karşılanabilmesi, personellerin firmaya olan güven duygularını olumlu olarak etkisi altına alacak ve çalışanların iş performanslarının artmasını sağlayacaktır. Personellerin yüksek performans sağlamaları ancak gerçekleştirdikleri işlerden memnun olmalarıyla ilgili olmaktadır (Aksoy, 2016:7).

Personellerin motivasyonlarının fazla olma durumu, iş yapabilme potansiyellerinin de yükselmesine yardım etmektedir. Motivasyon süreci, personellerin gereksinimleri ışığında meydana gelmektedir. Yöneticilerin personellerin gereksinimleri dikkate alması ve bunu en iyi biçimde karşılayabilmesi personellerin motivasyonlarını pozitif olarak etkileyebilmektedir. Motive edilmiş olan personellerin ise performans algıları artmaya başlayacaktır (Arslanoğlu, 2016: 37).

Performans ve motivasyon arasında yer alan ilişki iş güçlendirme ifadesi ile anlatılmak istenmiştir. Bunun içinde aşağıda yer alan şekle bakılması gerekmektedir.



Şekil 2.4. Performans ve motivasyon ilişkisinde güçlendirme

Kaynak: Karakuzu, 2013:91.

Personelin işlerinde karlı hale gelmesi, onların işe karşı olan özyeterliliklerinin artmasını sağlamakta ve bu durumda da motivasyonu pozitif olarak etkilenmektedir. Motivasyonun yükselmesi ise performansını arttırmaktadır (Karakuzu, 2013:91).

2.4. Çalışanın performansında motivasyonun önemi

Personelin örgüt içerisinde yüksek performans gösterebilmelerinde, gerçekleştirmiş oldukları iş ile alakalı olarak memnuniyetlerinin fazla olması gereklidir. Personelin örgüt amaç ve hedefleri ışığında harekete geçmesinde gayret göstermesi biçimde güdülenmiş durumda olması önemlidir (Aksoy, 2016:7).

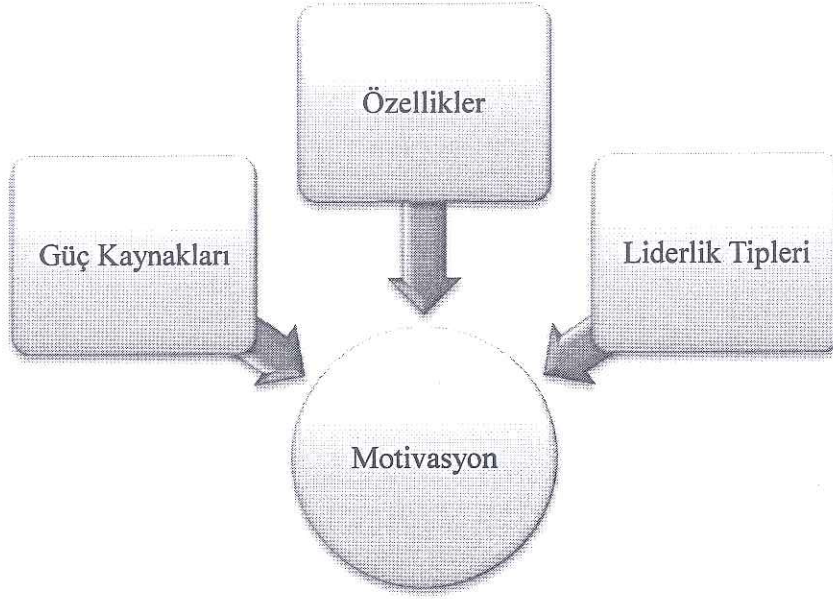
Personelin motive edilmiş olması, onların örgüt amaç ve hedeflerini benimsemesini sağlamış ve performansını arttırmıştır. Personelin düşük seviyedeki motivasyonda olmasıyla örgütte meydana gelebilecek sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aksoy, 2016:7):

- Düşünce ve emeğin yoğun olarak gerekli olduğu bir durum söz konusuysa ve çalışanların motivasyonları azsa, verimlilik oldukça düşük olacaktır.
- Personelin düşük motivasyonda bulunmalarıyla morali olumsuz olarak etkilenmekte ve performansları azalmaktadır.
- Personelin motivasyonlarının azalması, işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Personelin izin kullanabilme ve işe geç kalmaları artmaya başlamaktadır.

2.5. Liderin çalışan motivasyonuna etkileri

Lider, personelin hal ve hareketleri üstünde olumlu ya da olumsuz bir takım etkilere sahiptir. Liderlerin esas amacı, personelin örgüt amaç ve hedefleri ışığında iş yürütebilme performansını yükseltmektir. Liderler, belli bir takım amaçlar ışığında çalışanları motive ettikleri doğrultuda başarı sağlamaktadır. Liderlerin ilk olarak başarması gerekli olan iş örgüt amaçları için bir araya gelmiş olan personelin motive olmasını sağlamaktır. Liderler, personelin dinamik bir kaynak olduğunu bilmek ister ve bu kaynakların performansında motivasyon etmeninin önemine dikkat çeker. Liderler, örgüt performansının yükseltilmesinde ilk olarak personelin motivasyonunu yükselten gereçleri saptamaktadırlar (Kolençoğlu, 2017: 44).

Liderin personelin motivasyonunu etkisi altına alma sürecinde mühim olan etmenlerden bir şema oluşturulmuştur. Şema Şekil 2.5'teki gibidir:



Şekil 2.5. Liderlik boyutlarının motivasyon üzerindeki etkisi

Kaynak: Karaca, 2017:32.

Liderlik tarzı, liderlerin var olan güç kaynaklarıyla ve liderin farklı nitelikleriyle çalışanların motivasyonunu etkileyebilir.

Liderin davranışları, personelinin motivasyonu üstünde etkilidir. Pek çok incelemede farklı liderlik niteliklerinin çalışan performansı ve motivasyonunda olan etkilerine bakılmıştır. Aşağıda yer edinmiş olan tabloda değerlerin kişilerin üstündeki etkisi, liderin kaynakları temelinde açıklanmıştır (Kolençoğlu, 2017: 44).

Tablo 2.1. Liderlik kaynağı ve motivasyon ilişkisi

Açıklama	Değerler	Liderin Kaynağı
1-Güç (power): sosyal statü ve prestij, insanla ve kaynaklar üzerinde denetim gücü	Sosyal güç sahibi olmak, Otorite sahibi olmak, Zengin olmak, Toplumdaki görüntüyü koruyabilmek, İnsanlar tarafından benimsenmek	Etkileşim Grup
2-Başarı (achievement): Sosyal standartları karşılamaıyla elde edilen bireysel başarı.	Başarılı olmak, Yetkin olmak, Hırslı olmak, Sözü geçen biri olmak, Zeki olmak	Etkileşim Grup
3-Hazcılık (hedonism): zevk ve yüksek haz duyma eğilimi/ bireysel zevke/hazza yönelim.	Zevk, Hayattan tat almak	Organizma
4-Uyarılım (stimulation): Hayatta heyecan yenilik ve macera yönelim	Cesur olmak, Değişken bir hayat yaşamak, Heyecanlı bir yaşantı sahibi olmak	Organizma
5-Özyönelim (self direction): bağımsız düşünce, yaratıcılık, araştırma ve davranışlarını seçebilme.	Yaratıcı olmak, Merak duyabilmek, Özgür olmak, Kendi amaçlarını seçebilmek, Bağımsız olmak, Kendine saygısı olma	Organizma Etkileşim
6-Evrenselcilik (universalism): Tüm insanların ve doğanın iyiliğinin korunması yönelimi, anlayış ve hoşgörü.	Açık fikirli olmak, Erdemli olmak, Toplumsal adalet, Eşitlik, Dünyada barış istemek, Güzelliklerle dolu bir dünya, Doğayla bütünlük içinde olmak, Çevreyi korumak, İç uyum	Grup Organizma
7-İyilikseverlik (benevolence): Yakın ilişkide bulunan insanların iyiliğinin korunması ve geliştirilmesi.	Yardımsever olmak, Dürüst olmak, Bağışlayıcı olmak, Sadık olmak, Sorumluluk sahibi olmak, Gerçek arkadaşlık, Olgun sevgi, Manevi bir hayat, Anlamlı bir hayat	Organizma Etkileşim Grup
8-Geleneksellik (tradition): Geleneksel kültürün veya dinin sağladığı gelenek ve düşüncelerin kabul edilmesi, saygı ve bağlılık gösterilmesi.	Alçakgönüllü olmak, Dindar olmak, Hayatın bana verdiklerini kabullenmek, Geleneklere saygılı olmak, İlmli olmak, Dünyevi işlerden el ayak çekmek	Grup
9-Uyuma (conformity): Başkalarının üzebilecek, onlara zarar verebilecek ya da toplumsal beklentilere veya normlara uygun düşmeyen davranışların, eğilimlerin ve dürtülerin sınırlandırılması.	Kibarlık, İtaatkar olmak, Anne-babaya ve yaşlılara değer vermek, Kendini denetleyebilmek	Etkileşim Grup
10- Güvenlik (safety): Güvenlik, uyum ve toplumun, ilişkilerin ve bireyin huzurunun sürekliliği.	Ulusal güvenlik, Toplumsal düzenin sürmesini istemek, Temiz olmak, Aile güvenliği, İyiliğe karşılık vermek, Bağlılık duygusu, Sağlıklı olmak	Organizma Etkileşim Grup

Kaynak: Turhan, 2014:79.

Liderlik tarzları ve motivasyonları arasında yer alan ilişki pek çok araştırmada farklı yönlerden yakalanmaya çalışılmıştır. Emirbey (2017), gerçekleştirdiği incelemede, etik liderlik tarzları ve motivasyon arasında bir ilişki kurmaya çalışmıştır. Liderlerin etik

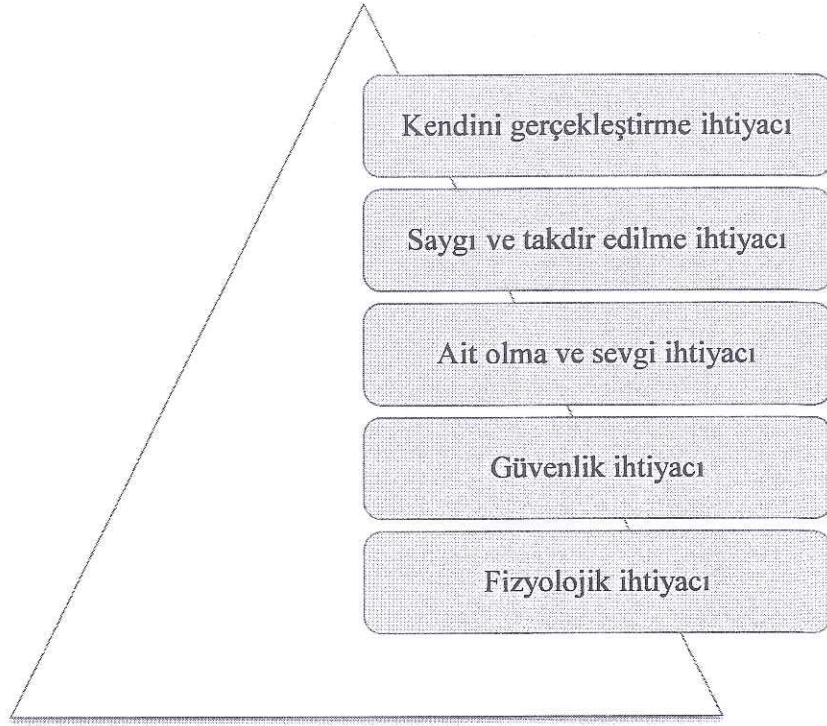
davranışlarda bulunması, örgütün hedeflerine ulaşabilmesinde çalışanların motivasyonunu arttırmasında katkı sağlamaktadır. Etik liderlerin üstlendikleri etik liderlik hal ve hareketleri, personelin bulunduğu örgüte olan güvenlerini olumlu olarak etkileyecek ve örgüt içinde yer alan çalışanların motivasyonunu arttıracaktır (Emirbey, 2017).

2.6. Motivasyon ve liderlik davranışı ilişkisi

2.6.1. Lider - çalışan ilişkisi

Liderler, personelin yönetilmesinde ve onları istenen hedefler için harekete geçmesinde önemli rollerde yer almaktadırlar. Liderler, personellerin örgüt gayelerini benimseyebilmelerinde ve örgüt gayeleri ile kendi amaçlarını bütün hale getirmeyi amaç edinmektedirler. Aynı zamanda liderler personellerin örgüt amaçları ile kendi amaçlarını bir bütün haline getirmede türlü motivasyon gereçleri tercih etmektedirler. Liderler ve çalışanlar arasında var olan ilişkinin temelinde liderlerin sağladığı motivasyon araçları önemlidir (Karaca, 2017:3).

Liderlerin en mühim kaynakları, motivasyon gereci olarak görülebilmektedir. Motivasyonun sağlanabilmesinde ilk olarak çalışanların gereksinimlerinin karşılanabilmesi gereklidir. Liderlerin personellerin gereksinimlerini karşılayabilmesi, personellerin motivasyon algılarını ve işe olan tutumlarının iyileşmesine yardımcı olmaktadır. Liderlerin ilk olarak çalışanların gereksinimlerini dikkate alması gereklidir. Bu gereksinimler Şekil 2.6'daki gibidir.



Şekil 2.6. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Kaynak: Arslanoğlu, 2016:45.

Liderlerin personellerle uyum içerisinde olması ve iyi yönlü ilişkiler kurabilmesinde ilk olarak gereksinimlerinin dikkate alınması ve bunların karşılanmasına ilişkin girişimler gerçekleştirilmesi gerekli olmaktadır.

2.6.2. Liderin Çalışan Motivasyonuna Katkıları

Karaca (2017) gerçekleştirdiği incelemelerde liderlik tarzlarının motivasyonun üstündeki etkisini otokratik ve demokratik liderlik üstünden açıklamaya çalışmıştır. Çalışmada otokratik ve demokratik liderlik tarzlarının motivasyon üstünde yer alan etkilerine ilişkin olarak açıklamalar bulunmaktadır.

Tablo 2.2. Demokratik ve otokratik liderlik tarzlarının motivasyon üzerindeki etkisi

Liderlik Tarzı	Motivasyon Etkisi
Otokratik Liderlik	Baskıcı ve saldırgan niteliği olan bu liderler; kesin bir emir vermediği surece kimseye bir şey yaptırılmazlar. Otokratik lider tek karar alıcı bir davranış sergiler. Daha çok korku, tehdit ve ceza sisteminin hakim olduğu bu liderlik tipinde, bilgi akışı yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmektedir. Ancak tersi bir durumda ise kuşku hâkimdir. Bu nedenle de liderin sürekli olarak işin başında olması gereklidir. İnsanları hedefe doğru harekete geçiren bu liderlik tipinde genellikle başıboş bırakılmış organizasyonlarda etkin ve olumlu sonuç alınmaktadır. Grup üyelerinin otokratik liderleri çok sevmiyor olması, iş verimini, motivasyonu ve sadakati olumsuz yönde etkilemektedir.
Demokratik Liderlik	Demokratik liderler çalışanları örgütün bir parçası olarak gördükleri ve bu nedenle tüm kararlara katılmalarına izin verdikleri için çalışanların örgütü benimsemesini sağlamaktadır. Böylelikle örgütü benimseyen çalışanın verimi artmakta ve motivasyonu yükselmektedir. Ancak tüm kararlarda astların tümüyle iletişime geçilmesi sonucu süre uzaması kararların alınmasında zaman kaybına neden olabilmektedir. Bu durum demokratik liderlik tipinin dezavantajı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kaynak: Karaca, 2017:33-34.

Liderlerin sağladıkları farklı gereçler, motivasyonlar üstünde farklı etkiler yaratabilmektedir. Motivasyon üstünde etkisi olan araçsallık, beklenti ve valens etkilerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 2.3. Liderlerin araçlarının motivasyon üzerindeki etkisi

BEKLENTİ DEĞERİ	VALENS DEĞERİ	ARAÇSALLIK DEĞERİ	MOTİVASYON DEĞERİ
Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
Yüksek	Düşük	Düşük	Çok Düşük
Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
Düşük	Yüksek	Düşük	Çok Düşük
Düşük	Düşük	Yüksek	Çok Düşük
Düşük	Düşük	Düşük	Çok Çok Düşük

Kaynak: Arslanoğlu, 2016: 51.

Liderlerin personellerin iş ile alakalı olan isteklerini ve arzularını arttırmaları, personelleri üstünde pozitif etkiler sağlamaktadır.

Liderlik özelliklerinin motivasyona olan etkisinden pek çok araştırma da görmek mümkündür. Liderlik niteliklerinin motivasyon üstündeki etkisini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalar ve sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Aşağıda konuyla alakalı olarak gerçekleştirilmiş çalışma örnekleri bulunmaktadır.

Kalyar (2017) doktora çalışmasında etik liderlik ve motivasyon arasında yer alan ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmasında motivasyon ara değişkeni içerisinde etik liderlik personellerin yetenekleri ve performanslarının iyi yönde tesir altına alınabileceğini belirlemiştir.

Arslanoğlu (2016) yüksek lisans için gerçekleştirdiği çalışmasında liderlik ve motivasyon arasında yer alan ilişki üstünde durmuştur. İncelemelerinde eğitimde lider davranışlarının motivasyon üstünde etkili olduğunu belirlemiştir. Liderlerin iyi yöndeki tutumları, personellerin motivasyonlarını arttırmıştır.

Işık (2016) yüksek lisans için gerçekleştirmiş olduğu çalışmada karizmatik liderlikle motivasyonun arasında ki bağı incelemiştir. Karizmatik liderlik özelliklerinin iç tatmine etki ettiği ve motivasyonu yükselttiği bulguna ulaşılmıştır.

Ekmekçi (2015) yüksek lisans tezinde liderlerin nitelikleri ve motivasyonları arasında yer alan ilişkiyi inceldiğini görmek mümkündür. Araştırmada yer alan hipotezlerde, yöneticilerin liderlik niteliklerine bağlı olan uygulamalarının personellerin motivasyonları üstünde etkisinin bulunduğunu fark etmiştir. Her bir işletmede lider vasfı olan yöneticiler istihdam etmeleri ve liderliğin sağladığı faydaları çalışanları ile paylaşması gereklidir.

Ayan (2015) yazdığı makalede etik liderlik ve içsel motivasyonun üstündeki pozitif etkisinden bahsetmiştir. Etik liderlik tarzındaki duyarsızlaşma üstünde olumsuz etkileri bulunmaktadır. İçsel yolla sağlanan motivasyon iş performansı üstünde olumlu etkileri bulunmaktadır. İçsel motivasyon duyarsızlaşma üstünde olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Uluköy (2014) yazdığı makalede liderlik nitelikleri ve motivasyonun arasındaki ilişkiyi incelediği görülmektedir. Araştırma içerisinde farklı statüde bulunan 122 çalışana saha araştırması için anket yapılış ve veriler toplanmıştır. İncelemelerin neticesinde işlemsel olan liderlik ve motivasyon arasında yer alan olumsuz, dönüşümcü liderlik ve motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, personellerin kurum içinde üstlendikleri görevler ile işlemsel liderlik ve motivasyon algısı arasında anlamlı farklılıklardan bahsedilmiştir.

Özüpek ve Aktan (2008) yazdıkları makalede liderlik nitelikleri ve motivasyon arasında yer alan ilişkiyi incelediklerini görmek mümkündür. Çalışmanın neticesinde liderlerin, çalışanlarla yakın ilişkiler geliştirdikleri, sıcak tavırlar ortaya koydukları, çalışanları motive etmede başarı sağladıkları fark edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TARSUS İLÇESİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

3. TARSUS İLÇESİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

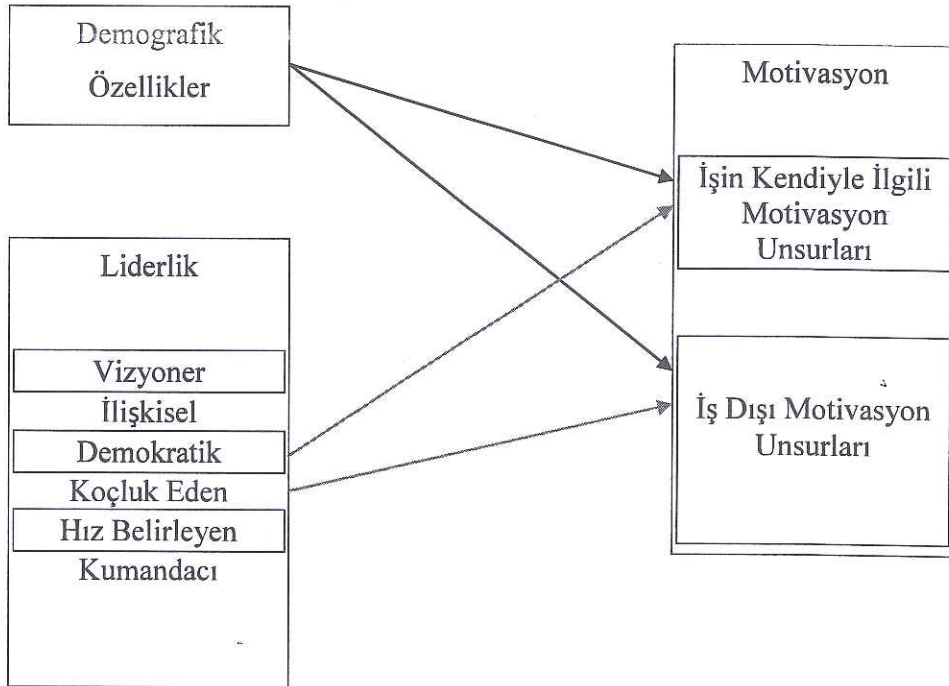
Araştırmanın bu bölümünde Tarsus ilçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmen motivasyonuna etkisi saha araştırması kapsamında incelenmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Tarsus ilçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmen motivasyonuna etkisinin tespit edilmesidir.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırmanın modeli

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Öğretmenlerin demografik özellikleri için kendiyile ilgili motivasyon unsurları üzerinde etkilidir.

H₂: Öğretmenlerin demografik özellikleri iş dışı motivasyon unsurları üzerinde etkilidir.

H₃: Öğretmenlerin algıladıkları liderlik özellikleri için kendiyile ilgili motivasyon unsurları üzerinde etkilidir.

H₄: Öğretmenlerin algıladıkları liderlik özellikleri iş dışı motivasyon unsurları üzerinde etkilidir.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında ulaşılan okullar şu şekildedir:

- Tarsus Sesim Sarpkaya Fen Lisesi
- Tarsus Halil Özdemir Fen Lisesi
- Tarsus Abdülkerim Bengi Anadolu Lisesi
- Tarsus Zühtü Günaştı Anadolu Lisesi
- Tarsus Anadolu İmam Hatip Lisesi
- Tarsus Ashabı Kehf Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- Tarsus Atatürk Meslek Teknik Anadolu Lisesi
- Tarsus Tarsus Borsa İstanbul Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- Tarsus Gülserin Günaştı Mesleki ve Teknik Anadolu
- Tarsus Fatih Anadolu Lisesi

Araştırmada her okuldan 7 öğretmene ulaşılarak toplamda 70 öğretmen üzerinden analizler yapılmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çalışanın motivasyon düzeyini belirlemeye yönelik bir ölçek; ikinci bölümünde okul müdürünün liderlik tarzlarının değerlendirilmesine yönelik bir ölçek; üçüncü bölümünde ise öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

3.4.1. Motivasyon ölçeği

Ankette öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek İnce (2003) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek çalışan motivasyonunu Herzberg'in teorisi kapsamında ele almaktadır. Buna göre motivasyon unsurları işin kendisiyle ilgili olanlar ve iş dışı olanlar olmak üzere iki ana kategoride toplam 10 boyut kapsamında değerlendirilmektedir. Ölçeğin alt boyutları şu şekildedir:

İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları

- İşin İçeriği
- İlerleme İmkanları
- Gelişme İmkanları
- Sosyal Statü
- Takdir Edilme

İş Dışı Motivasyon Unsurları

- Fiziki Çalışma Koşulları
- İş Arkadaşları ile İlişkiler
- İş Güvencesi:
- Ücret:
- Yönetici Davranışı

İnce (2003)'nin çalışmasında ölçeğin boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri (0,70 ve 0,76 arasında değişmektedir) ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

3.4.2. Liderlik ölçeği

Ankette okul müdürünün liderlik tarzının belirlenmesine yönelik ölçek ise Sevinç (2006). tarafından geliştirilmiştir. Ölçek liderlik tarzlarını Boyatzis ve Goleman'ın öngördüğü liderlik tarzlarını dikkate alarak geliştirilmiştir. Buna göre ölçekte 6 liderlik tarzı ele alınmaktadır. Ölçeğin boyutlarına ilişkin raporlanan Cronbach's Alfa değerleri (0,73 ve 0,82 arasında değişmektedir) ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlik tarzının belirlenmesine yönelik ölçekte yer alan liderlik tarzları ve içerikleri aşağıda belirtilmiştir:

- Vizyoner
- İlişkisel

- Demokratik
- Koçluk Eden
- Hız Belirleyen
- Kumandacı

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada veri analizi SPSS 16 paket programında yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortama gibi tanımlayıcı istatistiklerden, farklılık testlerinden ve ilişki analizlerinden faydalanılmıştır. Farklılık testlerinin kararında normal dağılım koşullarını sınanmıştır. Alt boyutların çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında değişmesinden kaynaklı olarak t testi ve ANOVA testinin yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 3.1. Alt boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İşin içeriği	70	3,00	10,00	6,98	1,44124	-,621	,881
İlerleme imkanları	70	3,00	14,00	6,6286	2,62745	,379	-,450
Gelişme imkanları	70	4,00	13,00	8,1000	1,76233	,187	,121
Sosyal statü	70	6,00	15,00	10,0143	2,06764	,274	-,387
Takdir edilme	70	4,00	13,00	7,6429	1,69428	,400	,550
Fiziki çalışma koşulları	70	3,00	12,00	7,5857	1,79769	,142	,224
İş arkadaşlar ile ilişkiler	70	7,00	19,00	11,6429	2,57094	,431	-,017
İş güvencesi	70	2,00	10,00	5,6286	1,70397	,388	,860
Ücret	70	5,00	17,00	10,4429	2,45325	,280	-,119
Yönetici davranışları	70	6,00	22,00	13,6286	2,92005	-,102	,727
Vizyoner	70	8,00	24,00	13,9857	3,53243	,810	,284
İlişkisel	70	10,00	21,00	15,9571	2,91143	-,500	-,541
Demokratik	70	6,00	23,00	12,8857	3,87314	,214	-,167
Koçluk eden	70	9,00	27,00	16,0429	3,20523	,409	,457
Hız belirleyen	69	10,00	24,00	15,8551	3,02088	,416	-,070
Kumandacı	70	9,00	21,00	13,5857	3,05739	,484	-,524

3.6. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde saha araştırması kapsamında elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

3.6.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Tablo 3.2. Cinsiyete yönelik bulgular

	Frekans	%
Erkek	45	64,3
Kadın	25	35,7
Toplam	70	100,0

Araştırmaya katılanların %64,3'ü erkek ve %35,7'si kadındır.

Tablo 3.3. Yaşa yönelik bulgular

	Frekans	%
25 yaş altı	2	2,9
25-29 yaş	2	2,9
30-34 yaş	6	8,6
35 ve üzeri yaş	60	85,7
Toplam	70	100,0

Araştırmaya katılanların %85,7'si 35 ve üzeri yaşa sahiptir.

Tablo 3.4. Medeni duruma yönelik bulgular

	Frekans	%
Evli	62	88,6
Bekar	8	11,4

Toplam	70	100,0
---------------	----	-------

Araştırmaya katılanların %88,6'sı evli ve %11,4'ü bekarıdır.

Tablo 3.5. Eğitim durumuna yönelik bulgular

	Frekans	%
Lisans	56	80,0
Lisans üstü	14	20,0
Toplam	70	100,0

Araştırmaya katılanların %80'i lisans ve %20'si lisansüstü mezunudur.

Tablo 3.6. Kıdeme yönelik bulgular

	Frekans	%
1 yıldan az	3	4,3
1-5 yıl	21	30,0
6-10 yıl	22	31,4
11 yıl ve üzeri	24	34,3
Toplam	70	100,0

Araştırmaya katılanların %34,3'ü 11 yıl ve üzeri deneyime, %31,4'ü 6-10 yıllık deneyime ve %30'u 1-5 yıllık deneyime sahiptir.

Tablo 3.7. Hizmetiçi eğitim alma durumuna yönelik bulgular

	Frekans	%
Evet	62	88,6
Hayır	8	11,4
Toplam	70	100,0

Araştırmaya katılanların %88,6'sı hizmet içi eğitim almışken, %11,4'ü almamıştır.

Tablo 3.8. Hizmetiçi eğitim alma sayısına yönelik bulgular

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Hizmet İçi Alma Sayısı	1	30	7,73	6,42

Hizmet içi eğitim alma sayısına yönelik bulgular incelendiğinde ortalama olarak $7,73 \pm 6,42$ 'dir. Hizmet içi eğitim alan 62 öğretmenin hizmet içi eğitim sayısı 7-8 arasındadır.

Tablo 3.9. Branş durumuna yönelik bulgular

	Frekans	%
Sosyal bilimler	13	18,6
Fen bilimleri	11	15,7
Matematik	10	14,3
Türkçe	12	17,1
Yabancı dil	13	18,6
Spor	7	10,0
Eğitim bilimleri	4	5,7
Toplam	70	100,0

Branş durumuna yönelik bulgular incelendiğinde öğretmenlerin %18,6'sı sosyal bilimler, %15,7'si fen bilimleri, %14,3'ü matematik, %17,1'i Türkçe, %18,6'sı yabancı dil, %10'u spor ve %5,7'si eğitim bilimleri alanında eğitim vermektedir.

Tablo 3.10. Yöneticilik formasyonu alma durumuna yönelik bulgular

	Frekans	%
MEB Eğitim Yöneticiliği	5	7,1

Yüksek lisans/doktora eğitimi kapsamında	1	1,4
Lisans eğitimi kapsamında	9	12,9
Yok	55	78,6
Toplam	70	100,0

Yöneticilik formasyonu alma durumuna yönelik bulgular incelendiğinde öğretmenlerin %78,6'ı yöneticilik formasyonu almadığını belirtmiştir. Katılımcıların %7,1'i MEB eğitim yöneticiliği, %1,4'ü yüksek lisans/doktora eğitimi kapsamında formasyon aldığını ve %12,9'u lisans eğitimi kapsamında formasyon aldığını belirtmiştir.

3.6.2. Motivasyon algısına yönelik bulgular

Araştırmanın bu bölümünde motivasyon algısına yönelik bulgular incelenmiştir.

Tablo 3.11. Cinsiyete göre işin kendiyile ilgili motivasyon unsurlarına yönelik bulgular

		Ortalama±ss	t	p
İşin İçeriği	Erkek	6,84±1,55	1,096	0,277
	Kadın	7,24±1,23		
İlerleme İmkanları	Erkek	7,04±2,65	1,806	0,075
	Kadın	5,88±2,45		
Gelişme İmkanları	Erkek	8,06±1,65	0,211	0,834
	Kadın	8,16±1,97		
Sosyal Statü	Erkek	10,06±2,21	0,282	0,778
	Kadın	9,92±1,80		
Takdir Edilme	Erkek	7,37±1,76	1,784	0,079
	Kadın	8,12±1,47		

Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre işin kendiyile ilgili motivasyon alguları incelendiğinde cinsiyet faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.12. Cinsiyete göre iş dışı motivasyon unsurlarına yönelik bulgular

		Ortalama±ss	t	p
Fiziki Çalışma Koşulları	Erkek	7,53±2,06	0,325	0,746
	Kadın	7,68±1,21		
İş Arkadaşları ile İlişkiler	Erkek	11,48±2,41	0,670	0,505
	Kadın	11,92±2,85		
İş Güvencesi	Erkek	5,55±1,43	0,478	0,634
	Kadın	5,76±2,12		
Ücret	Erkek	10,42±2,61	0,094	0,926
	Kadın	10,48±2,18		
Yönetici Davranışı	Erkek	13,57±3,07	0,194	0,847
	Kadın	13,72±2,68		

Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş dışı motivasyon algıları incelendiğinde cinsiyet faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.13. Yaşa göre işin kendiyile ilgili motivasyon unsurlarına yönelik bulgular

		Ortalama±ss	F	p
İşin İçeriği	25 yaş altı	7,00±2,13	1,045	0,391
	25-29 yaş	7,00±3,15		
	30-34 yaş	5,83±4,02		
	35 ve üzeri yaş	7,10±3,25		
İlerleme İmkanları	25 yaş altı	7,00±4,12	0,559	0,693
	25-29 yaş	7,10±1,52		
	30-34 yaş	5,16±1,69		
	35 ve üzeri yaş	6,72±1,67		
Gelişme İmkanları	25 yaş altı	5,50±2,03	2,173	0,082
	25-29 yaş	8,50±2,63		
	30-34 yaş	7,15±3,10		
	35 ve üzeri yaş	8,25±1,98		
Sosyal Statü	25 yaş altı	12,10±2,41	2,092	0,092
	25-29 yaş	9,52±3,22		
	30-34 yaş	9,00±3,48		
	35 ve üzeri yaş	10,05±2,32		
Takdir Edilme	25 yaş altı	5,50±3,22	0,927	0,454
	25-29 yaş	8,23±3,10		
	30-34 yaş	8,41±4,01		
	35 ve üzeri yaş	7,67±3,68		

Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yaşlarına göre işin kendiyile ilgili motivasyon algıları incelendiğinde yaş faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.14. Yaşa göre iş dışı motivasyon unsurlarına yönelik bulgular

		Ortalama±ss	F	p
Fiziki Çalışma Koşulları	25 yaş altı	7,12±2,36	0,453	0,770
	25-29 yaş	7,63±3,21		
	30-34 yaş	6,83±3,14		
	35 ve üzeri yaş	7,71±2,96		
İş Arkadaşları ile İlişkiler	25 yaş altı	11,00±4,32	1,111	0,359
	25-29 yaş	13,50±3,21		
	30-34 yaş	9,83±4,32		
	35 ve üzeri yaş	11,79±1,32		
İş Güvencesi	25 yaş altı	5,50±2,36	0,470	0,758
	25-29 yaş	4,00±2,24		
	30-34 yaş	5,66±2,58		
	35 ve üzeri yaş	5,67±2,96		
Ücret	25 yaş altı	13,00±2,78	0,871	0,486
	25-29 yaş	11,00±2,74		
	30-34 yaş	9,50±2,17		
	35 ve üzeri yaş	9,12±3,18		
Yönetici Davranışı	25 yaş altı	14,25±3,21	0,897	0,471
	25-29 yaş	14,53±3,41		
	30-34 yaş	11,50±3,23		
	35 ve üzeri yaş	13,79±2,06		

Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yaşlarına göre iş dışı motivasyon algıları incelendiğinde yaş faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.15. Medeni duruma göre işin kendiyile ilgili motivasyon unsurlarına yönelik bulgular

		Ortalama±ss	t	p
İşin İçeriği	Evli	6,93±1,35	0,359	0,721
	Bekar	7,14±2,19		
İlerleme İmkanları	Evli	6,53±2,68	0,579	0,564
	Bekar	7,14±2,19		
Gelişme İmkanları	Evli	8,01±1,81	0,988	0,327
	Bekar	8,71±1,25		
Sosyal Statü	Evli	10,03±2,03	0,381	0,704
	Bekar	9,71±2,61		
Takdir Edilme	Evli	7,62±1,75	0,333	0,740
	Bekar	7,85±1,21		

Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin medeni durumlarına göre işin kendiyile ilgili motivasyon algıları incelendiğinde medeni durum faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.16. Medeni duruma göre iş dışı motivasyon unsurlarına yönelik bulgular

		Ortalama±ss	t	p
Fiziki Çalışma Koşulları	Evli	7,54±1,84	0,229	0,819
	Bekar	7,71±1,49		
İş Arkadaşları ile İlişkiler	Evli	11,75±2,60	1,152	0,253
	Bekar	10,57±2,37		
İş Güvencesi	Evli	5,85±1,76	0,610	0,544
	Bekar	6,00±1,29		
Ücret	Evli	10,38±2,39	0,474	0,637
	Bekar	10,85±3,23		

Yönetici Davranışı	Evli	13,53±2,93	1,010	0,316
	Bekar	14,71±2,92		

Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin medeni durumlarına göre iş dışı motivasyon algıları incelendiğinde medeni durum faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.17. Eğitim durumuna göre işin kendiyile ilgili motivasyon unsurlarına yönelik bulgular

		Ortalama±ss	t	p
İşin İçeriği	Lisans	6,85±1,54	1,497	0,139
	Lisans üstü	7,50±0,85		
İlerleme İmkanları	Lisans	6,75±2,65	0,771	0,443
	Lisans üstü	6,14±2,56		
Gelişme İmkanları	Lisans	8,01±1,78	0,778	0,439
	Lisans üstü	8,24±1,69		
Sosyal Statü	Lisans	10,10±2,18	0,749	0,456
	Lisans üstü	9,64±1,49		
Takdir Edilme	Lisans	7,80±1,74	1,605	0,113
	Lisans üstü	7,00±1,35		

Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre işin kendiyile ilgili motivasyon algıları incelendiğinde eğitim durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.18. Eğitim durumuna göre iş dışı motivasyon unsurlarına yönelik bulgular

		Ortalama±ss	t	p
Fiziki Çalışma Koşulları	Lisans	7,55±1,88	0,297	0,767
	Lisans üstü	7,71±1,43		
İş Arkadaşları ile İlişkiler	Lisans	11,67±2,75	0,231	0,818
	Lisans üstü	11,50±1,69		
İş Güvencesi	Lisans	5,57±1,84	0,558	0,578
	Lisans üstü	5,85±0,94		
Ücret	Lisans	10,48±2,52	0,266	0,791
	Lisans üstü	10,28±2,19		
Yönetici Davranışı	Lisans	13,62±2,95	0,020	0,984
	Lisans üstü	13,64±2,89		

Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre iş dışı motivasyon algıları incelendiğinde eğitim durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.19. Kıdeme göre işin kendiyile ilgili motivasyon unsurlarına yönelik bulgular

		Ortalama±ss	F	p
İşin İçeriği	1 yıldan az	6,33±1,15	0,632	0,597
	1-5 yıl	7,14±1,27		
	6-10 yıl	6,72±1,35		
	11 yıl ve üzeri	7,16±1,71		
İlerleme İmkanları	1 yıldan az	10,00±1,00	2,470	0,070
	1-5 yıl	5,90±2,79		
	6-10 yıl	6,50±2,42		
	11 yıl ve üzeri	6,95±2,52		
Gelişme İmkanları	1 yıldan az	9,33±2,08	0,537	0,635
	1-5 yıl	8,19±1,53		
	6-10 yıl	8,00±1,90		
	11 yıl ve üzeri	7,95±1,82		
Sosyal Statü	1 yıldan az	9,33±2,51	0,195	0,900
	1-5 yıl	10,09±2,23		
	6-10 yıl	9,86±1,69		
	11 yıl ve üzeri	10,16±2,27		
Takdir Edilme	1 yıldan az	9,00±3,60	0,871	0,461
	1-5 yıl	7,76±1,41		
	6-10 yıl	7,36±1,21		
	11 yıl ve üzeri	7,62±2,01		

Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kıdem durumlarına göre işin kendiyile ilgili motivasyon algıları incelendiğinde kıdem durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.20. Kıdeme göre iş dışı motivasyon unsurlarına yönelik bulgular

		Ortalama±ss	F	p
Fiziki Çalışma Koşulları	1 yıldan az	8,00±2,64	0,497	0,686
	1-5 yıl	7,85±1,93		
	6-10 yıl	7,22±1,68		
	11 yıl ve üzeri	7,62±1,73		
İş Arkadaşları ile İlişkiler	1 yıldan az	14,00±2,64	1,047	0,378
	1-5 yıl	11,85±2,17		
	6-10 yıl	11,45±2,57		
	11 yıl ve üzeri	11,33±2,85		
İş Güvencesi	1 yıldan az	5,66±2,08	1,680	0,180
	1-5 yıl	6,23±1,78		
	6-10 yıl	5,09±1,65		
	11 yıl ve üzeri	5,58±1,55		
Ücret	1 yıldan az	11,66±3,21	0,815	0,490
	1-5 yıl	10,95±2,49		
	6-10 yıl	10,22±2,40		
	11 yıl ve üzeri	10,04±2,40		
Yönetici Davranışı	1 yıldan az	15,33±1,15	0,541	0,656
	1-5 yıl	13,95±2,63		
	6-10 yıl	13,31±2,27		
	11 yıl ve üzeri	13,41±3,75		

Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kıdem durumlarına göre iş dışı motivasyon algıları incelendiğinde kıdem durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.21. Hizmetiçi eğitim durumuna göre işin kendiyile ilgili motivasyon unsurlarına yönelik bulgular

		Ortalama±ss	t	p
İşin İçeriği	Evet	6,95±1,44	0,545	0,587
	Hayır	7,25±1,58		
İlerleme İmkanları	Evet	6,69±2,68	0,573	0,568
	Hayır	6,12±2,23		
Gelişme İmkanları	Evet	8,16±1,76	0,808	0,422
	Hayır	7,62±1,76		
Sosyal Statü	Evet	9,88±1,96	1,444	0,153
	Hayır	11,00±2,67		
Takdir Edilme	Evet	7,54±1,64	1,305	0,196
	Hayır	8,37±1,99		

Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin hizmet içi eğitim durumlarına göre işin kendiyile ilgili motivasyon algıları incelendiğinde hizmet içi eğitim alma durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.22. Hizmetiçi eğitim durumuna göre iş dışı motivasyon unsurlarına yönelik bulgular

		Ortalama±ss	t	p
Fiziki Çalışma Koşulları	Evet	7,66±1,80	0,979	0,331
	Hayır	7,00±1,77		
İş Arkadaşları ile İlişkiler	Evet	11,72±2,43	0,749	0,456
	Hayır	11,00±3,62		
İş Güvencesi	Evet	5,61±1,73	0,213	0,832
	Hayır	5,75±1,48		
Ücret	Evet	10,51±2,33	0,693	0,431
	Hayır	9,87±3,39		
Yönetici Davranışı	Evet	13,90±2,88	1,556	0,102
	Hayır	11,50±2,32		

Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin hizmet içi eğitim durumlarına göre iş dışı motivasyon algıları incelendiğinde hizmet içi eğitim alma durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

3.6.3. Liderlik algısının motivasyona etkisine yönelik bulgular

Tablo 3.23. Liderlik özellikleri ve işin kendiyile ilgili motivasyon unsurları arasındaki ilişki

		İşin içeriği	İlerleme imkanları	Gelişme imkanları	Sosyal statü	Takdir edilme
Vizyoner	r	,501	,544	,335	,300	,573
	p	,000	,000	,005	,012	,000
	N	70	70	70	70	70
İlişkisel	r	,017	-,133	-,087	,262	,120
	p	,889	,273	,475	,065	,321
	N	70	70	70	70	70
Demokratik	r	,281	,443	,288	,248	,455
	p	,018	,000	,015	,038	,000
	N	70	70	70	70	70
Koçluk eden	r	,097	,143	,020	-,039	,200
	p	,425	,238	,871	,746	,096
	N	70	70	70	70	70
Hız belirleyen	r	-,049	,139	,010	-,041	,062
	p	,690	,254	,937	,738	,611
	N	69	69	69	69	69
Kumandacı	r	,175	,313	,064	,281	,385
	p	,147	,068	,597	,069	,081
	N	70	70	70	70	70

Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin liderlik algılarına göre işin kendiyile ilgili motivasyon algıları incelendiğinde vizyoner liderlik ve demokratik liderlik algıları ile işin kendiyile ilgili motivasyon algıları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Çalışanların vizyoner liderlik ve demokratik liderlik algıları işin kendiyile ilgili motivasyon algıları olumlu yönde etkilemektedir. Liderlerin bir vizyon doğrultusunda hareket etmeleri ve demokratik bir yaklaşımda çalışmalarını yönlendirmeleri motivasyon üzerinde etkili olmaktadır.

Tablo 3.24. Liderlik özellikleri ve iş dışı motivasyon unsurları arasındaki ilişki

		Fiziki çalışma koşulları	İş arkadaşlar ile ilişkiler	İş güvencesi	Ücret	Yönetici davranışları
Vizyoner	r	,312	,569	,105	,380	,414
	p	,009	,000	,005	,001	,000
	N	70	70	70	70	70
İlişkisel	r	,010	-,047	,041	,228	-,031
	p	,932	,702	,739	,058	,800
	N	70	70	70	70	70
Demokratik	r	,153	,467	,011	,382	,305
	p	,005	,000	,000	,001	,010
	N	70	70	70	70	70
Koçluk eden	r	,061	,165	,040	,127	,144
	p	,616	,171	,742	,296	,234
	N	70	70	70	70	70
Hız belirleyen	r	,142	,119	-,037	-,009	,123
	p	,244	,330	,764	,940	,313
	N	69	69	69	69	69
Kumandacı	r	,079	,564	-,008	,094	,057
	p	,515	,620	,949	,437	,638
	N	70	70	70	70	70

Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin liderlik algılarına göre iş dışı motivasyon algıları incelendiğinde vizyoner liderlik ve demokratik liderlik algıları ile iş dışı motivasyon algıları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Çalışanların vizyoner liderlik ve demokratik liderlik algıları iş dışı motivasyon algıları olumlu yönde etkilemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin liderlik algıları ve motivasyonları arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

- Araştırmaya katılanların %64,3'ü erkek ve %35,7'si kadındır.
- Araştırmaya katılanların %85,7'si 35 ve üzeri yaşa sahiptir.
- Araştırmaya katılanların %88,6'sı evli ve %11,4'ü bekarıdır.
- Araştırmaya katılanların %80'i lisans ve %20'si lisansüstü mezunudur.
- Araştırmaya katılanların %34,3'ü 11 yıl ve üzeri deneyime, %31,4'ü 6-10 yıllık deneyime ve %30'u 1-5 yıllık deneyime sahiptir.
- Araştırmaya katılanların %88,6'sı hizmet içi eğitim almışken %11,4'ü almamıştır.
- Hizmet içi eğitim alma sayısına yönelik bulgular incelendiğinde ortalama olarak $7,73 \pm 6,42$ 'dir. Hizmet içi eğitim alan 62 öğretmenin hizmet içi eğitim sayısı 7-8 arasındadır.
- Branş durumuna yönelik bulgular incelendiğinde öğretmenlerin %18,6'sı sosyal bilimler, %15,7'si fen bilimleri, %14,3'ü matematik, %17,1'i Türkçe, %18,6'sı yabancı dil, %10'u spor ve %5,7'si eğitim bilimleri alanında eğitim vermektedir.
- Yöneticilik formasyonu alma durumuna yönelik bulgular incelendiğinde öğretmenlerin %78,6'ı yöneticilik formasyonu almadığını belirtmiştir. Katılımcıların %7,1'i MEB eğitim yöneticiliği, %1,4'ü yüksek lisans/doktora eğitimi kapsamında formasyon aldığını ve %12,9'u lisans eğitimi kapsamında formasyon aldığını belirtmiştir.
- Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre işin kendisiyle ilgili motivasyon algıları incelendiğinde cinsiyet faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

- Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş dışı motivasyon algıları incelendiğinde cinsiyet faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yaşlarına göre işin kendiyile ilgili motivasyon algıları incelendiğinde yaş faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yaşlarına göre iş dışı motivasyon algıları incelendiğinde yaş faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin medeni durumlarına göre işin kendiyile ilgili motivasyon algıları incelendiğinde medeni durum faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin medeni durumlarına göre iş dışı motivasyon algıları incelendiğinde medeni durum faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre işin kendiyile ilgili motivasyon algıları incelendiğinde eğitim durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre iş dışı motivasyon algıları incelendiğinde eğitim durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kıdem durumlarına göre işin kendiyile ilgili motivasyon algıları incelendiğinde kıdem durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kıdem durumlarına göre iş dışı motivasyon algıları incelendiğinde kıdem durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin hizmet içi eğitim durumlarına göre işin kendiyile ilgili motivasyon algıları

incelendiğinde hizmet içi eğitim alma durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

- Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin hizmet içi eğitim durumlarına göre iş dışı motivasyon algıları incelendiğinde hizmet içi eğitim alma durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin liderlik algılarına göre işin kendiyile ilgili motivasyon algıları incelendiğinde vizyoner liderlik ve demokratik liderlik algıları ile işin kendiyile ilgili motivasyon algıları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların vizyoner liderlik ve demokratik liderlik algıları işin kendiyile ilgili motivasyon algıları olumlu yönde etkilemektedir.
- Tarsus ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin liderlik algılarına göre iş dışı motivasyon algıları incelendiğinde vizyoner liderlik ve demokratik liderlik algıları ile iş dışı motivasyon algıları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların vizyoner liderlik ve demokratik liderlik algıları iş dışı motivasyon algıları olumlu yönde etkilemektedir.

KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., & Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3).
- Akdöl, B. (2015). Hizmetkar Liderlik. D&R Kitabevi Yayınevi Dağıtım ve Pazarlama. İstanbul.
- Aksoy, Ş. K. (2016). Çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde bir uygulama. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Aksu, A., Fırat, N. Ş., & Şahin, İ. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 9(4), 490-507.
- Arslanoğlu, Ş. (2016). Lise müdürlerinde liderlik, liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (Konya ili örneği). KTO Karatay Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: kamu kuruluşunda bir uygulama. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 10(3), 117-141.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek lisans tezi.
- Aytekin, M. (2016). Lider üye etkileşiminin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 73-84.
- Bakan, İ., & Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir

- Alan Çalışması. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (31), 151-176.
- Bass, B.M. (1990), Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications, 3.Edition, The Free Press, New York.
- Bayrak, S. (2001). "Yönetimde bir ihmâl konusu olarak güç ve güç yönetimi-II", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1):23-42.
- Carnegie, D. (2012). Doğru ve Etkin Liderlik. (Çeviren. Tuğba Kırca Alptekin). Nemesis Kitap.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., Wang, G. (2012). "Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success", The Leadership Quarterly, 23(4), 670-685.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2):83-98.
- Demirel, S. (2013). Ülkemizde Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Liderlik Tarzları (Askeri Hastaneler Örneği). T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Ekmekçi, M. (2015). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkileri üzerine bir alan araştırması. İstanbul Gelişim Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Emirbey, A.R. (2017). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. Uşak Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Erdem, O., Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(29):198-213

- Erdoğan, S. (2014). Lider ve astların duygusal zeka faktörleri ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Hansen, M. (2018). Cultivating Change: The Relationship Between Organizational Culture, Leadership Style and Communication Style with Organizational Change. Marquette University. Master's Theses.
- Hoogh, A. H., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 1-15.
- Işık, B. (2016). İlkokul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleriyle ve okullarındaki öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. Yüzyüncü Yıl Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2):1-23.
- İnce, M. Bedük, A., Aydoğan E. (2004) "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri." Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 11, 423-446.
- İnce, Ö. (2003). İş Tatminine Etki Eden Faktörler: Özel Bir Bankada Gerçekleştirilen Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kahveci, Ç. (2016). Sağlık çalışanlarında iş yükünün motivasyona etkisi. Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Kalyar, M.N. (2017). Psikolojik sermaye, lider- üye etkileşimi ve motivasyon ara değişkenleri bağlamında etik liderliğin yaratıcılık ve performans üzerindeki etkisi. İnönü Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı / Yönetim Bilimleri Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Karaca, Ö.F. (2017). Sağlık kuruluşlarında yöneticilerin otoriter ve demokratik liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri. İstanbul Medipol Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

- Karakuzu, A. (2013). Sağlık Çalışanlarında Motivasyon Ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Kırklareli Örneği). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4(4), 443-465.
- Kayacan, E. (2016). X ve y kuşaklarının motivasyon kaynakları: Bankacılık sektörü üzerine bir alan araştırması. İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., Niu, H. (2016). The impact of leadership styles on innovation-a review. Journal of Innovation Management, 3(4), 22-41.
- Kocher, M. G, Pogrebna, G. and Sutter, M. (2009). Other regarding preferences and leadership styles. IZA Discussion Paper No.4080.
- Kolenoğlu, Ş. (2017). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların işe sarılma ve motivasyonu üzerindeki etkisi: Trabzon vodafone mağazaları örneği. Avrasya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı / Yönetim Bilimleri Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Koray, C.B. (2014). Lider pozisyonunda çalışanların astları tarafından lider olarak benimsenme seviyelerinin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma. Maltepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). REDDIN'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(2), 91-104.
- Özüpek, M. N., & Aktan, E. (2008). Konya Emniyet Müdürlüğü Örneği'nde İşgören Motivasyonu ve Liderlik İlişkisi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 5(2), 68-79.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2008). Liderlik, Değişim ve Yenilik. (İçinde: Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar) (Editör: Celalettin Serinkan). Nobel Yayın.

- Sevinç, L. (2006). EILEAD Duygusal Zekaya Dayalı Liderlik Tarzları Envanteri Teknik Kitapçığı, İstanbul.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2015). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*.
- Tanrıverdi, H., Akova, O., & Çifçi, İ. (2016). Açılış-otellerinde dönüştürücü, etkileyici, tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının ve çatışma yönetim stillerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 18 (30): 114 – 123.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14).
- Turhan, F. (2014). Liderliğe alternatif bir yaklaşım olarak liderlik etme motivasyonu ve farklı sosyal gruplardaki rolü. *Uludağ Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Psikoloji Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi*.
- Ulukan, M. (2006). Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü. *T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı. Doktora Tezi*.
- Uluköy, M., Kılıç, R., & Bozkaya, E. (2014). Hiyerarşik yapısı yüksek olan kurumlarda liderlik yaklaşımlarının çalışanların motivasyonu üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1).
- Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A. (2016). Leadership and affect: Moving the hearts and minds of followers. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 799-840.
- Varol, F., Özer, S. & Türel, Y. K. (2014). ARCS Motivasyon Modeline Yönelik Tasarlanan Z-Kitaplara İlişkin Görüşler. *Journal of Instructional Technologies & Teacher Education*, 3(3):1-8.
- Wong, S. I., Giessner, S. R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757-783.

- Yatkın, A. (2007). Toplam kalite yönetiminde liderlik: liderlikte kalite. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9(1), 126-147.
- Yıldız, M.L. (2013). Liderlik Çalışmaları. Beta Basım. İstanbul.
- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 17(2), 277-394.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Muhammet ÇİFTÇİ
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 01.07.1971
Doğum Yeri : Tarsus
Medeni hali : Evli
Adresi : İl Milli Eğitim Müdürlüğü /Mersin
Telefon : (0) 505 594 32 00
E-Posta :

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet yılı
Yüksek lisans	Toros Üniv. Sosyal Bil. Ens. İşlt. Tezli YL.	2019
Lisans	Selçuk Üniversitesi, İlahiyat Bölümü	1996
Lise	İmamhatip Lisesi	1990

İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
1996-2019	İl Milli Eğt.Müd.	Şube Müdürü

İlgi Alanları

Futbol, Basketbol



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 64046081-302.14/307
Konu : Tez Başlığı Değişikliği

09/08/2019

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanlığına

Ana bilim dalınız yüksek lisans öğrencisinin tez başlığı değişikliği, aşağıdaki yönetim kurulumuzun 09.08.2019 tarih ve 18/133 sayılı kararı ile uygun görülmüştür.
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.



e-imzalıdır

Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Müdür

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı Başkanlığının 06.08.2019 tarihli ve 74 sayılı Muhammet Muhammet ÇİFTÇİ'nin tez başlığı değişikliği konulu yazısı görüşüldü.

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı 159021008 numaralı öğrencisi Muhammet ÇİFTÇİ'nin, 05.08.2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavında, tez başlığının savunma sınavı jüri üyelerinin önerisi üzerine "*Tarsus İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*" olarak değiştirilmesine, danışmanına duyurulmak üzere konunun Ana Bilim Dalı Başkanlığına ve adı geçen öğrencinin e-posta adresine bildirilmesine oy birliğiyle karar verildi.



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 22/07 /2019

Tezin Başlığı: TARSUS İLÇESİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 74 sayfalık kısmına ilişkin, 22/07/2019 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 17 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,

x

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı
İmzası

: Muhammet ÇİFTÇİ
: Tarih: 22/07/2019

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tezi Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Doç. Dr. Mert AKTAS

İmzası

: Tarih: 22/07/2019

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (2 sayfa)

Tarsus İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan (Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi

Yazar Muhammet Çiftci

Gönderim Tarihi: 22-Tem-2019 02:25PM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 1154021351

Dosya adı: (707.96K)

Kelime sayısı: 11032

Karakter sayısı: 78853

Tarsus İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan (Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi

ORIJINALLIK RAPORU



BİRİNCİL KAYNAKLAR

- 1** Submitted to Beykent Üniversitesi
Öğrenci Ödevi % **12**
- 2** Submitted to Istanbul Gelisim University
Öğrenci Ödevi % **2**
- 3** Submitted to The Scientific & Technological
Research Council of Turkey (TUBITAK)
Öğrenci Ödevi % **1**
- 4** Submitted to Marmara University
Öğrenci Ödevi % **1**
- 5** Submitted to Türkiye ve Orta Dogu Amme
İdaresi Enstit
Öğrenci Ödevi % **1**

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

Üzerinde