

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİLERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Yasemen ŞENTÜRK

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİLERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Yasemen ŞENTÜRK

Öğrenci No:
130778100

Danışman:
Prof. Dr. Oya ERDİL

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 19/06/2019

Yasemen ŞENTÜRK

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

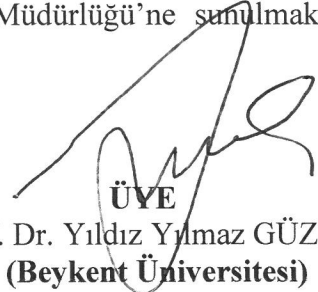
19/06/2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 130778100 numaralı *Yasemen ŞENTÜRK*'ün "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/05/2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
Prof. Dr. Oya ERDİL
(Gebze Teknik Üniversitesi)



ÜYE
Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Doç. Dr. Erkin ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Yasemen ŐENTÖRK
Danışmanı : Prof. Dr. Oya ERDİL
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Vizyoner Liderlik, Motivasyon, Strateji, Empati, Vizyon.

ÖZ

VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın amacı; yönetim modellerinden biri olan vizyoner yönetim anlayışının çalışanların motivasyonuna etkilerini araştırmaktır. İşletmelerde görev alan çalışanların çok farklı beklentilerinin irdelenip analiz edilmesi ve ihtiyaçlara göre çalışma koşullarının oluşturulması ve performansa göre teşvik edici uygulamaların yapılması işletmelerin başarısını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Bu çalışmada yapılacak olan anket çalışmasıyla elde edilen veriler SPSS istatistik programı ile analizler yapılarak; vizyoner liderlik anlayışının çalışanların motivasyona etkilerinin neler olduğu, çalışanların motivasyonunu artırmanın alternatiflerinin neler olabileceği, mevcut işletmelerin sorunlarının tespiti yapılmış ve elde edilen bulgulara göre bilimsel çözümler önerileri oluşturulmuştur. Araştırma Beykent üniversitesinde idari personel olarak çalışan toplam 422 idari personel çalışmanın evrenini oluşturmaktadır, % 5 örnekleme hatası ile 226 kişiye anket uygulaması yapılmıştır.

Yapılan analizler sonrasında; dış motivasyonun odak, saygı ve lider üye etkileşimine ait alt boyutları etkilediği tespit edilmiştir. iç motivasyonun saygı, risk ve lider üye etkileşimini etkilediği tespit edilmiştir. hedef içselleştirmenin risk, saygı ve lider üye etkileşiminin alt boyutlarını etkilediği tespit edilmiştir.

Name and Surname : Yasemen ŞENTÜRK
Supervisor : Prof. Dr. Oya ERDİL
Degree and Date : Master/PhD., 2019
Major : Human Resources and Organizational Change
Key Words : Visionary Leadership, Motivation, Strategy, Empathy, Vision.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE EFFECTS OF VISIONARY LEADERSHIP BEHAVIOR ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES

The aim of this study is to investigate the effects of visionary management approach, which is one of the management models, on the motivation of employees. Examining and analyzing the very different expectations of the employees taking part in the enterprises and establishing working conditions according to the needs and implementing the incentives according to the performance can positively affect the success of the enterprises.

In the markets where technology, needs and preferences change day by day; these developments can be best evaluated by businesses and gaining superiority in the competition. In this study, the data obtained from the survey will be analyzed with SPSS statistical program. What are the effects of visionary leadership approach on motivation of employees, the alternatives of increasing the motivation of employees, the problems of existing enterprises are determined and scientific solution suggestions have been formed according to the findings. Research A total of 422 administrative staff working as administrative staff at Beykent University constitute the universe of the study. A questionnaire was applied to 226 people with% 5 sampling error.

After the analysis; It has been determined that external motivation affects the sub-dimensions of the focus, respect and leader member interaction. It was determined that the internal motivation influenced the respect, risk and the interaction of the leader members. It has been determined that target internalization affects the sub-dimensions of risk, respect and leader-member interaction.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER, VİZYONLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, VİZYONER LİDERLİĞİN AŞAMALARI VE VİZYONER LİDERİN ÖZELLİKLERİ

1.1. VİZYONLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	2
1.1.1. Lider Kavramı	3
1.1.2. Liderlik Kavramı	4
1.1.3. Vizyon Kavramı	5
1.1.4. Strateji Kavramı.....	7
1.1.5. Misyon Kavramı	8
1.1.6. Algı Kavramı	9
1.1.7. Hedef Kavramı	10
1.2. VİZYONER LİDER KAVRAMI VE VİZYONER LİDERİN ROLÜ	10
1.2.1. Vizyoner Lider Kavramı.....	11
1.2.2. Vizyoner Liderin Rolü.....	11
1.2.2.1. Açık Bir Vizyon Oluşturma	12
1.2.2.2. Bireyler İçin Yeni Yollar Oluşturmak.....	13
1.2.2.3. Yol Göstermek	14
1.2.3. Vizyoner Liderin İşletmeler Açısından Önemi	14
1.3. VİZYONER LİDERLİĞİN UYGULANMA AŞAMALARI.....	15
1.3.1. Çalışanlarıyla Birlikte İşletmeyi Başarıya Götürecek Amaca Odaklanma	16
1.3.2. Çalışanları Hedeflere Yöneltmek	17
1.3.3. Ekip Çalışmalarını Yönetmek	17
1.3.4. Çalışanların İşlerinin Ne Kadar Önemli Olduğunu Vurgulama	18
1.3.5. Planlamayı Uygulamaya Koyma	19
1.3.6. Hataların Belirlenmesi ve Önlem Alma	19
1.3.7. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulaması	20
1.4. VİZYONER LİDERİN ÖZELLİKLERİ.....	21
1.4.1. İnsan Odaklılık	21
1.4.2. Empati.....	22
1.4.3. Başarı Odaklılık.....	23

1.4.4. Amaç Birliğinin Sağlanması.....	23
1.4.5. Vizyon Paylaşımı.....	24
1.4.6. Primli Ücret	25
1.4.7. Çalışanların Karara Katılımı.....	25
1.4.8. Takım Çalışmaları	26
1.4.9. Çalışanların Güçlendirilmesi	27
1.4.10. Yönetici Gözetiminde Eğitim Verilmesi	27
1.4.11. Kariyer Gelişimine Fırsat Verilmesi	28
1.4.12. Çalışanlar Arası İyi İletişim.....	29
1.4.13. İşletmenin Sürekliliğini Sağlamak	29

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYONUN ÖNEMİ	30
2.1.1. Motivasyon Kavramı	30
2.1.2. Motivasyonun Çalışanlar, Yöneticiler ve İşletmeler Açısından Önemi ...	31
2.1.2.1. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi	32
2.1.2.2. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi.....	33
2.1.2.3. Motivasyonun İşletmeler Açısından Önemi.....	33
2.2. MOTİVASYONU ETKİLEYEN UNSURLAR.....	34
2.2.1. Ekonomik Açıdan Etkileyen Unsurlar.....	35
2.2.1.1. Primli Ücret	35
2.2.1.2. Ekonomik Ödüller	36
2.2.1.3. Kara Katılım	37
2.2.1.4. Gelir Düzeyi	38
2.2.2. Yönetimsel ve Örgütsel Açıdan Etkileyen Unsurlar	39
2.2.2.1. İletişim.....	40
2.2.2.2. Eğitim ve Yükselme Olanakları	40
2.2.2.3. Sorumluluk ve Yetki Verilmesi.....	42
2.2.2.4. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	43
2.2.3. Psiko-Sosyal Açıdan Etkileyen Unsurlar	44
2.2.3.1. Sosyal Katılımın Sağlanması	45
2.2.3.2. Güvenlik Duygusu.....	45
2.2.3.3. Çalışmada Bağımsız Olması	45
2.2.3.4. Öneri Sistemi.....	46
2.2.3.5. Rekabet.....	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	48
3.1.1. Araştırmanın Amacı	48
3.1.2. Önemi	48
3.1.3. Araştırmanın Problemi	49
3.1.4. Sınırlılıkları.....	49
3.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü.....	49
3.1.6. Varsayımları	51
3.1.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	51
3.1.7.1. Vizyoner Liderlik Ölçeği	51
3.1.7.2. Çalışan Motivasyonu Ölçeği	52
3.1.8. Araştırmanın Modeli	52
3.1.9. Araştırmanın Hipotezleri	53
3.1.10. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği Analizi	56
3.1.11. Güvenilirlik Analizi.....	57
3.1.12. Demografik Özellikler.....	58
3.1.13. Faktör Analizi.....	59
3.1.13.1. Vizyoner Liderlik Ölçeği İçin Faktör Analizi.....	60
3.1.13.2. Motivasyon Ölçeği İçin Faktör Analizi.....	61
3.1.14. Veri Analizi	62
3.1.14.1. Cinsiyet İçin Farklılık Tabloları.....	62
3.1.14.1.1. Cinsiyet ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki.....	62
3.1.14.1.2. Cinsiyet ile Motivasyon Arasındaki İlişki.....	63
3.1.14.2. Medeni Durum İçin Farklılık Tabloları.....	64
3.1.14.2.1. Medeni Durum ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki	64
3.1.14.2.2. Medeni Durum ile Motivasyon Arasındaki İlişki	65
3.1.14.3. Yaş İçin Farklılık Tabloları	66
3.1.14.3.1. Yaş ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki.....	66
3.1.14.3.2. Yaş ile Motivasyon Arasındaki İlişki.....	67
3.1.14.4. Eğitim Durumu İçin Farklılık Tabloları	68
3.1.14.4.1. Eğitim Durumu ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki	68
3.1.14.4.2. Eğitim Durumu ile Motivasyon Arasındaki İlişki.....	69
3.1.14.5. Çalışma Süresi İçin Farklılık Tabloları	71
3.1.14.5.1. Çalışma Süresi ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki	71
3.1.14.5.2. Çalışma Süresi ile Motivasyon Arasındaki İlişki.....	73
3.1.14.6. Görev İçin Farklılık Tabloları	73
3.1.14.6.1. Görev ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki	74
3.1.14.6.2. Görev ile Motivasyon Arasındaki İlişki.....	75

3.1.15. Regresyon Analizi	76
3.1.15.1. Dış Motivasyon ile İletişim, Güvenilirlik, Risk, Saygı, Odak ve Lider Üye Etkileşimi Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi.....	76
3.1.15.2. İç Motivasyon ile İletişim, Güvenilirlik, Risk, Saygı, Odak ve Lider Üye Etkileşimi Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi.....	78
3.1.15.3. Hedef İçselleştirme ile İletişim, Güvenilirlik, Risk, Saygı, Odak ve Lider Üye Etkileşimi Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi.....	80
SONUÇ	82
ÖNERİLER	87
KAYNAKÇA.....	90
EKLER	98
Ek-1: Demografik Özelliklere İlgili Sorular	98
Ek-2: Vizyoner Liderlik Ölçeği	99
Ek-3: Motivasyon Ölçeği	100
Ek-4: Anket İzin Belgesi.....	101

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Güvenilirlik Düzeylerine ve Evren Büyüklüklerine Göre Örneklem Hacimleri	50
Tablo2. Güvenilirlik Katsayısı Tablosu	57
Tablo3. Güvenilirlik Analizi	57
Tablo 4. Demografik Değişkenler Tablosu	58
Tablo 5. Vizyoner Liderlik Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu.....	60
Tablo 6. Motivasyon Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu	61
Tablo 7. Cinsiyet ile Vizyoner Liderlik İçin T-Testi Tablosu	62
Tablo 8. Cinsiyet ile Motivasyon İçin T-Testi Tablosu	63
Tablo 9. Medeni Durum ile Vizyoner Liderlik İçin T-Testi Tablosu	64
Tablo 10. Medeni Durum ile Motivasyon İçin Varyans Analizi Tablosu.....	65
Tablo 11. Yaş ile Vizyoner Liderlik İçin Varyans Analizi Tablosu	66
Tablo 12. Yaş ile Motivasyon İçin Varyans Analizi Tablosu	67
Tablo 13. Eğitim Durumu ile Vizyoner Liderlik İçin Varyans Analizi Tablosu	68
Tablo 14. Eğitim Durumu ile Motivasyon İçin Varyans Analizi Tablosu.....	69
Tablo 15. Çalışma Süresi ile Vizyoner Liderlik İçin Varyans Analizi Tablosu	71
Tablo 16. Çalışma Süresi ile Motivasyon İçin Varyans Analizi Tablosu	73
Tablo 17. Görev ile Vizyoner Liderlik İçin Varyans Analizi Tablosu	74
Tablo 18. Görev ile Motivasyon İçin Varyans Analizi Tablosu	75
Tablo 19. Dış Motivasyon ile İletişim, Güvenilirlik, Risk, Saygı, Odak ve Lider Üye Etkileşimi Düzeyleri Arasındaki İlişki	76
Tablo 20. Regresyon Sembollerinin Karşılıkları	77
Tablo 21. İç Motivasyon ile İletişim, Güvenilirlik, Risk, Saygı, Odak ve Lider Üye Etkileşimi Düzeyleri Arasındaki İlişki	78
Tablo 22. Regresyon Sembollerinin Karşılıkları	79
Tablo 23. Hedef İçselleştirme ile İletişim, Güvenilirlik, Risk, Saygı, Odak ve Lider Üye Etkileşimi Düzeyleri Arasındaki İlişki	80
Tablo 24. Regresyon Sembollerinin Karşılıkları	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Vizyon Kavramının İçeriği.....	6
Şekil 2. Planlama Süreci.....	19



KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e	:	Adı Geçen Eser
CÜ	:	Cumhuriyet Üniversitesi
İ.İ.B.F	:	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KEFAD	:	Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi
KMO	:	Kaiser-Mayer-Olkin
MÖDAV	:	Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı
NLP	:	Sinir Dili Programlaması
s.	:	Sayfa
s.s.	:	Sayfa Sayısı
S.S.	:	Standart Sapma
SBF	:	Sosyal Bilimler Fakültesi
SPSS	:	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
vb.	:	Ve Benzeri
vd.	:	Ve Devamı

GİRİŞ

İşletmelerin ileriye dönük eğilimlerini yönlendirme, yalnızca paylaşım yapılan vizyon oluşturulmasıyla gerçekleşebilir. Paylaşılan vizyonun, işletmenin ileriye yönelik oluşturduğu resmi şeklinde görülmektedir. Vizyonun işletmenin bütün çalışanları tarafından benimsenmesi ve paylaşılması; iyi iletilmesine ve açıklanmasına bağlıdır. İşletmelerin istenilen hedefe ulaşması için paylaşılan vizyonun, moral unsuru bir güç şeklinde ortaya çıkması gerekmektedir.

Motivasyon çalışanların işletmenin amaçları doğrultusunda kendi istekleriyle verimli olması ve çalışması için gerekli koşulların oluşturulması ve araştırılması olarak ifade edilebilir. Motivasyon özellikle bilgili, inisiyatif alabilen yetenekli, çalışanları çalıştırmak ve onların becerileri ve bilgilerini daha üst seviyelere çıkarabilmek için son derece önemlidir. İşletme başarısı da insan faktörünün karmaşık ve çok yönlü yapısının iyi anlaşılmasına ve bu duruma uygun çalışma koşullarının oluşturulmasına bağlıdır. İnsanlar beklentileri, nitelikleri, istekleri, ihtiyaçları, vb. açılardan farklılıklar gösterir. İş şartları da; sosyal imkânlar fiziki ortam, zaman, gruplar, yönetim tarzı vb. farklı durumlara göre değişebilmektedir. Değişkenli bir yapı, çalışanların motivasyonunu da etkilemekte ve motivasyon için karışık bir durum oluşturmaktadır.

Çalışma dört ana bölüm olarak planlanmıştır. Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

Birinci bölümde, lider, vizyonla ilgili temel kavramlar, vizyoner liderliğin aşamaları ve vizyoner liderin özellikleri vb., konuları izah edilmiştir.

İkinci bölümde, motivasyon kavramı ve motivasyonun önemi, motivasyonu etkileyen unsurlar vb., konuları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, “Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkilerine Yönelik Bir Araştırma” başlığı ile yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiş, analiz sonuçları yorumlanmış, bulgular irdelenerek çözüm önerileri oluşturulmuş ve ilgili tüm tarafların yararına sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER, VİZYONLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, VİZYONER LİDERLİĞİN AŞAMALARI VE VİZYONER LİDERİN ÖZELLİKLERİ

1.1. VİZYONLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Liderler, çalışanları bir hedefe ulaştırmak için motive eden ve grup amaçlarının doğrultusunda etkileyebilen, yönlendiren bir kişilik olarak tanımlanabilir. Liderlik ise belirli koşulların altında, belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için, kişilerin çalışanlarının faaliyetlerini yönlendirebilme ve etkileyebilme sürecidir. Liderlik ile liderlik yaklaşımları yönetim bilimlerinin temel konularından bir tanesidir. İnsanların oldukları her yerde liderliğin olgusu da ortaya çıkmaktadır. Liderlik, lideri izleyenleri bir hedefe için haberleşme ve motivasyon ile birlikte en önemli araçlardan biridir. Liderlik, insanların yaşadığı ve yönetiminin olduğu her alanda gündemde tutulan önemli bir husustur. Liderlik, yöneltme fonksiyonunun içinde bulunmakta ve personelin işe yönlendirilmesinde isteklendirme ve iletişim ile değerlendirilmektedir. Bu yüzden etkili liderliğin olması için lider ile çalışanların iş birliği gerekmektedir¹.

Lider, işletmede çalışanların daha verimli ve düzenli çalışmaları için çaba harcayan kişiler olmalıdır. Liderlik kavramı, işletme alanlarının teknolojiye yönelmesi ve gelişmesiyle farklı özellikleri kazanmaktadır. İşletmelerde önemli olan; bütün çalışanların, mekanik sistem ile işi yapmasının dışında kişinin zihin kapasitesini ortaya çıkarıp, belirlenen hedefe yönelik birlik içinde ve tüm gücüyle yol almasıdır. Birlik içinde çalışmak için iyi şekilde motive edilmeye gereksinim duyulmaktadır. Çalışanın motive edilmesini sağlayacak kişiler iyi bir lider olmalıdır. Lider özellikli kişiler işletme de yetiştirilerek gelecekte yönetimde yer almaktadır. Liderler, karar alma, başarıya odaklanma, liyakat, gözetim kapasitesi, zekâ, işlerin hızlanması ve özgüven gibi faktörler üzerinde yoğunlaşmaktadır.²

¹ Çetin Bektaş, "Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler", *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler*, 2016, Cilt: 2, Sayı: 7, 43-53, s. 43.

² Kürşat Hacıtahiroğlu, "Verimlilikte Liderin Rolü", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2012, Cilt: 9, Sayı: 1, 845-875, s. 847.

Liderlik, liderle çalışanlar için bir hedefe varmada haberleşme ve motivasyon ile birlikte en önemli araçlardan biridir. Liderlik, insanların yaşadığı ve yönetiminin olduğu her alanda gündemde tutulan önemli bir husustur. Liderlik, yöneltme fonksiyonunun içinde bulunmakta ve personelin işe yönlendirilmesinde isteklendirme ve iletişim ile değerlendirilmektedir. Bu yüzden etkili liderliğin olması için lider ile çalışanların iş birliği gerekmektedir³.

1.1.1. Lider Kavramı

Lider, çalışanların tamamı veya çoğunluğu tarafından izlenen kişiler olmakla birlikte çalışanların beklentilerini karşılayan kişilerdir. Liderler atamayla gelmedikleri için hiyerarşik yapının içinde belirli bir konumu bulunmamaktadır. İnfomal lider iş gruplarının liderleridir; fakat bu liderler yönetici değildir. Aynı zamanda Lider, çalışanların duygusal olarak kabul ettiği kişilerdir. Liderlerin en önemli ilgi alanları ise onunla çalışanların ihtiyaçlarını karşılamalarıdır⁴.

Lider, çalışanları tarafından hissedilebilen ortak arzu ve düşünceleri açığa çıkarabilen kabul görülen bir amaç ortaya koyabilen ve çalışanların potansiyel olan güçlerini bir amacın etrafında faaliyete geçirebilen kişidir. Lider, çalışanlarını bir araya toplayabilen ve onları çalışma amaçları için destekleyen insanlar olarak tanımlamak mümkün olur. Liderlerin ortaya çıkması için; hedefi, bir grubun olması ve grup çalışanlarının lider özelliğine sahip birini izlemesi gerekmektedir. Grup çalışanlarını belirlenen amaçlar doğrultusunda başarılı olmaya yönelten, onları çalışmalarının da kontrol ve koordine eden, bu çalışmalarını gerçekleştirebilmek için yeterli yetkinliklere ve özelliklere sahip kişi de lider olarak tanımlanabilir. Lider; insanların önünü açan, izleyenleri arasında aynı hedefe yönelmek ve bu hedefi gerçekleştirmeyi amaçlayan, sıradan kişilerden farklı derinliğe, ikna becerisine, iletişim becerisine zihinsel yeteneklere, sosyal yeteneklere sahiptir. Olaylara bütün olarak bakabilen, çalışanlarının çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde gören, insani değerlere duyarlı, yerel ve evrensel ahlak değerlerine duyarlı ve, özelliğini objektif bilgi ile mantık

³ Bektaş, a.g.e, s. 44.

⁴ Halil Burak, *Liderlik*, Araştırma Serisi No: 81, 1-57, ss. 11.12.

kurallarından alabilen ve aynı zamanda da gönül ve ruh dünyasında derin ve işlek olan bir kişiliktir⁵.

Lider, profesyonel hedefe ulaşmada ekibine yol göstermenin yanında, çalışanlarına güven vererek ikna kabiliyetini kullanan ve çalışanlarını motive eden kişiler olarak tanımlanabilir. Çalışanların motivasyonunu artırabilmek için ilerici lider; öngörülü, üretken ve etkin, etik kurallara ve ilkelere uygun şekilde tutum sergilemelidir. Ayrıca liderlerin, çalışanların uyumlu bir şekilde kendilerine olan güvenlerini ve örgüt içinde iletişimi geliştirmeye katkıda bulunmaları yararlı olmaktadır⁶.

1.1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik, belirli amaçlara, hedeflere ulaşabilmek için sistemli, bilinçli bir şekilde insanları etkileme ve yönlendirme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır. Liderler, kurum ve kuruluşlarda değişimi başlatma ile kalmayıp bunu sürdürebilir şekilde sonuca ulaşmayı yönetmektedirler. Hızlıca gelişen ve değişen bilgi sebebiyle, toplulukları yönetmek eskisi kadar kolay gerçekleşmemektedir. Liderlik vasfında olan kişinin her anlamda donanımlı olması gerekmektedir. İnsanlar ihtiyaçları ve talepleri karşılamak için örgütlenmeye ve bu hususta beraber yaşam sürmeye yönelmektedir. Belirli amaçları hedeflemekte olan bu toplulukların sonuca ulaşmada, yönetilme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Liderlik, yönetilme ihtiyacının ortaya çıktığı durumlarda önemli görülmeye başlanmıştır⁷.

İnsanlar gruplar halinde yaşamakta olan sosyal canlılar olduklarından, içinde yaşadıkları grupları yönetebilecek ve hedeflerine ulaştıracak liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bireyler kendi istek ve ihtiyaçlarının bir bölümünü gerçekleştirmek, bireysel hedeflerine ulaşabilmek için gruplara ihtiyaç duyarlar ve grup olarak hareket

⁵ Müfide Şule Eren ve Özlem Çakır Titizoğlu, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014, Cilt: 14, Sayı: 27, 275-303, s. 275.

⁶ Semih Mustafa Önen ve Hasibe Gül Kanayran, “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, *Birey ve Toplum Dergisi*, 2015, Cilt: 5, Sayı: 10, 44-63, s. 44.

⁷ İsmail Bakan ve İnci Doğan, *Liderlik Güncel konular ve Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013, s. 3.

halinde olma zorunluluğu hissederler. Liderlik sürecinden bahsedilebilmesi için; amaçlar ve koşullar ile lider ve izleyicilerinin aynı ortamda olması gerekmektedir⁸.

Liderlik Samuel Johnson'un hazırladığı İngilizce Sözlükte "kaptan, kumandan, önder olan kimse" olarak tanımlanmıştır. Oxford'un sözlüğünde ise lider kelimesi 1976 yılı baskıda yer almış ve bir konuda diğerlerini etkileyen, insanlara liderlik eden" anlamında belirtilmiştir. Lider kelimesi Türkçe'de "önder" anlamına gelmektedir. Lider kelime olarak ilk sözlük olarak Webster Amerikan'da 1828 yılında yer almıştır ve "liderin durum ve koşullar" olarak tanımlanmıştır. Liderlik Samuel Johnson'un hazırladığı İngilizce Sözlükte "kaptan, kumandan, önder olan kimse" olarak tanımlanmıştır. Oxford'un sözlüğünde ise lider kelimesi 1976 yılı baskıda yer almış ve bir konuda diğerlerini etkileyen, insanlara liderlik eden" anlamında belirtilmiştir. Lider kelimesi Türkçe'de "önder" anlamına gelmektedir⁹.

Vizyon işletmelerin gelecekte olmak istedikleri yer ve varmak istedikleri durum olarak ifade edilir. Vizyon belirsizlik ve beklenmedik durum karşısında işletmelerin nasıl davranacağını ortaya koymaktadır. Vizyon kişilerin ya da işletmelerin gelecekteki hedeflerini de tanımlamaktadır. Vizyon oluşumunda sadece gelecek ile ilgili tahminlerde bulunulmaz, karar da alınmaktadır. Vizyon aynı zamanda işletmelerin gelecekteki hedeflerini oluşturan; bu hedeflerin nasıl gerçekleşeceği ve gelecekte nasıl olmak istendiği konusunda yardım eden yol gösterici ifadedir. İyi yol gösterici olması için vizyonun iyi tanımlanması, iyi anlatılması ve iyi aktarılması gerekmektedir¹⁰.

1.1.3. Vizyon Kavramı

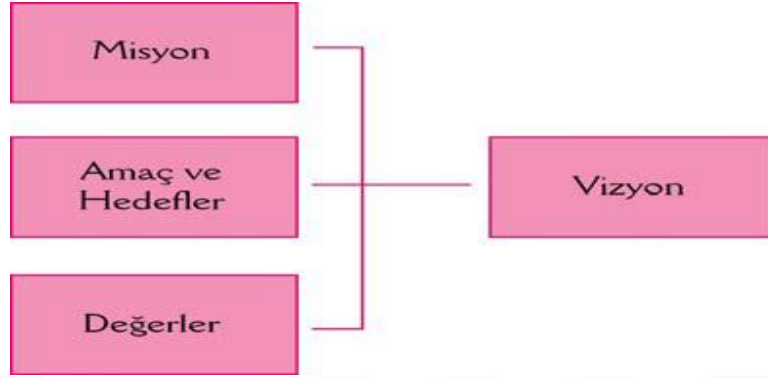
Vizyon insan ve işletmelerin odaklandıkları amacı gerçekleştirmek için oluşturdukları düşüncelerdir ve idealizm içermektedir. Düşüncede oluşan vizyon arzulanır ve gerçekleştirmek istenmelidir. Çünkü vizyon işletmelerin büyümesi ve

⁸ Ayşe Yıldız Özsalmanlı, "Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, Sayı: 13, 137-146, s. 143.

⁹ Hasan İbicioğlu, H. İbrahim Özmen ve Sebahattin Taş, "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, 14-2, 1-23, s. 1-2.

¹⁰ Sooksan Kantabutra, and Gayle Avery, "Essence of Shared Vision: Empirical Investigation", *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 2005, No: 5, 1-28, s. 5.

ilerlemesi olarak düşünülmesi gerekmektedir. Vizyon, temel ilke ve değerlerin örgütsel beyanı olmaktadır ve bireyin önceliğinin, amacının ve planının başıdır. Vizyon bireyi benzersiz yapan özelliğın belirlenmesidir¹¹.



Şekil 1. Vizyon Kavramının İçeriği¹²

Şekil-1'e bakıldığında; vizyon ile beraber kullanılan, ve arada karıştırılan kelimeler bulunmaktadır, bunların; strateji, değer ve misyon olduğundan bahsedilmektedir. Vizyon, işletmelerin hedefleri, amacı, misyonu ve değerlerinin birleşimidir. Misyon, işletmelerin var oluş nedeni olmakta ve işletmelere anlam ve yön kazandırmak hedefi ile belirlenmektedir. Amaç da, işletmede elde etmek isteneni açıklar; ayrıca amacın büyümekte olan işletmelerin geleceğe yön vermesini ve ortak değerleri gün yüzüne çıkarmaya yardımcı olması gerekir. Değer de ise hedefe ulaşmak için çalışanlar ve yöneticiler de ne hususların önemli olacağını göstermektedir. Vizyon, strateji, misyon ve değerlerin birleşimi işletmelerin strateji ile ilgili mimarisini oluşturmaktadır. Değerler, işletmedeki bireylerin kimler olduğu ve nasıl davranacaklarını belirler, bireyin vizyonu da amaçlarına yol gösterir. Bireyin stratejisi, değerleri vizyonuna nasıl ulaşacağını yolunu gösterir.

Vizyon kavramının kökeni eski olsa da işletmeler açısından yeni kullanılan bir kavramdır. Vizyon kavramının üzerinde çokça tartışılmasına rağmen anlamı konusunda uzlaşamamış olup, kişiye özgü bir anlayışa sahiptir. Bu durumda vizyonun genişliği ile bulanma katsayısı yüksekliği eklendiğinde vizyon kavramı daha

¹¹ Abdullah Yılmaz ve Sunda Akdemir, *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s. 24.

¹² Kadri Mirze ve Hayri Ülgen, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s. 185.

da belirsizleşmektedir. Hedefin gerçekleşmesi için anlaşılır ve yalın bir vizyon kavramına hızla ihtiyaç duyulmaktadır¹³.

Vizyon, özellik olarak her liderde bulunması gerekir şeklinde değerlendirilmektedir. Vizyon kavramı ise işletmelerin hedefleri doğrultusunda temellerini oluşturması gerektiğini belirleyerek yapılmak istenilenler için yol belirleyici bir görev üstlenmektedir. Vizyon kavramı ile kişiler geleceğe yönelmekte ve liderlik de burada önemli olmaktadır. Bu açıdan işletmelerde bir vizyonun oluşması işletmelerin geleceği görmelerini sağlayarak çalışanlar ile işletme arasında bağ oluşmasını sağlamaktadır. İşletmede liderlerin, bir vizyonu yoksa işletmeler ve toplum gözünde yönetimde bulunmasının anlamı olmamaktadır. Vizyonu olmayan liderin, gruplara uzun süreler için lider olamayacağı ifade edilir. Bireysel olarak vizyon, kişilerin zihnindeki geleceğe ait bütüncül düşüncelerdir¹⁴.

Vizyon kavramı, sadece geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayı değil, bu hususta kararlar almayı da sağlamaktadır. İşletmenin paylaştığı ve sahip olduğu değerlerle, vizyon belirlenir. Vizyon belirleme sürecinde, işletmelerin gelecekle ilgili belirledikleri istekleri ile ulaşmayı hedefledikleri vurgulanmaktadır. İşletmelerin belirlediği amaç ve hedefler çalışanları, zihinsel ve düşünsel açıdan etkilemektedir. Belirlenen vizyonun işletmelerde başarılı olması için ileriye dönük bilgilerin anlaşılır olması ve ileriye ulaşmanın ne olduğunu belirtmesi gerekmektedir. Başarı kavramını da içinde barındırması gereken vizyon, işletmede yer alan tüm kademeler tarafından önemsenmesi ve benimsenmesi önemli faydalar sağlayabilir¹⁵.

1.1.4. Strateji Kavramı

Strateji kavramı, olunan mevcut durumdan biraz daha iyi olmak için sahip olunan gücün ve kaynakların aktif şekilde kullanılması şeklinde tanımlanmaktadır. Rakip olarak görülen işletmelerin bir takım planlarına yönelik olarak oluşturulan plan da strateji şeklinde görülmektedir. Strateji kavramı, askeri bir terimi ifade ettiği ve

¹³ Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 30.

¹⁴ Güney, a.g.e., s. 20.

¹⁵ Mustafa Kılıç, "Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki", *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 2010, Sayı: 2, 81-98, s. 89.

yeniden uyarlanma sonucunda işletmelerin kullanmaya başladığı belirtilmektedir. Strateji oluşturma da yararlı olan hedeflerin gerçekleşmesi amaçlanmaktadır. İşletmenin, var oluşları süresince karşılaşılabileceği olası durumlar da seçilecek yolların belirlenmesi de stratejiyi açıklamaktadır. Stratejik yapılan planlar, rekabet de bulunulan kuruluşların yaptıkları üzerinden aksiyon alabilmek üzerine yapılmış planlardır¹⁶.

Stratejik plan yapan işletmelerin, ufak zorlukla karşılaştığında zorluğu önlemek ve aşmak için rakipleri karşısında galip gelmeleri gerekmektedir. İşletmelerin, rakiplerin yaptığı faaliyetlerinden ayrı olabileceklerini yapmalı ya da işletmelerin yaptığı faaliyetleri değişik şekillerde yapmaları, stratejinin aslını oluşturmaktadır. Strateji kavramı, işletmelerde girişimcilere ve üst düzey yönetici olarak çalışanlara hitap etmektedir. Yönetici olarak iş arayanların, işverenle strateji ile ilgili görüşebilmesi için hazır olması gerekmektedir. Birey, iş görüşmesine gittiğinde işletmedeki yöneticileri, oluşturduğu stratejinin geçerli olduğu ile ilgili ikna etmesi gerekmektedir. Genç yöneticiler için İşletmelerde strateji danışmanı, stratejik planlayıcı vb. işletme içi, kariyer fırsatları da bulunmaktadır¹⁷.

1.1.5. Misyon Kavramı

Misyon, İşletmelerin var oluşlarını belirten kavramdır. İşletmeler, hangi tür işletmeler olduklarını misyon kavramını kullanarak belirtmektedirler. Misyon ile sektörün belirlenmesi ve nasıl bir hizmet sunulacağı belirlenmektedir. Misyon, İşletmenin öğelerine kılavuzluk yapmakta ve amaçlara ulaşmak için yol göstermektedir. Misyon kavramı işletmelerin amacı gibi görünmesine rağmen amaç görevini üstlenmemektedir. Misyon işletmelerde, yol gösterici bir fonksiyon görevi görmektedir¹⁸.

¹⁶ Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006, s. 113.

¹⁷ Pearson Highbred, "Introducing Strategy", <http://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hipgbpearsonhighered/samplechapter/0273757253.pdf> (Erişim Tarihi: 12.04.2017).

¹⁸ Eren, a.g.e., s. 26.

Misyonun hedefleri, işletme için önemli paradoksları oluşturmaktadır. Misyon, işletmenin nasıl olduğu ve nasıl olması gerektiği hususunda sorulan sorulara cevap verilmeye zorlamaktadır. Sorulan sorular kolay gibi görünse de amaç ve misyonun açıkça tanımlanması işletmelerin iyi hedefler oluşturmada ön koşul olarak görülmektedir. Misyon için sorulan soruların cevap bulamaması işletmenin başarısız olmasındaki büyük faktörlerden bir tanesi şeklinde görülmektedir¹⁹.

Misyon ve vizyon beyanlarını oluşturan işletme, çalışanlarının, aynı duyguda buluşması için bir güç meydana gelmesini amaçlayacak beyanlar sunmalıdır. Bu işletmelerin gelecek ile ilgili tahminlerde bulunarak stratejiler oluşturmaları ve işletmelerin hedeflerinin gerçekleşmesini amaç edinmelidirler. Misyonlarını ve Vizyonlarını oluşturan işletme, rekabette bulunduğu işletmelere karşı avantaj sağlamaktadırlar. Bu durumda stratejik olarak yönetimde yer alan misyon ve vizyon kavramları işletmeler için vazgeçilmeyecek derecede önemli olduğu anlaşılmaktadır²⁰.

1.1.6. Algı Kavramı

Algı, duyularımız aracılığı ile etrafımızdakilerin tarafımızca yorumlanması ve anlamlı şekle gelme sürecidir. Algı, bilişsel ve psikoloji bilimlerinde duyuşsal olan bilgilerin alınarak, seçilmesi, yorumlanması düzenlenmesi süreci anlamına gelmektedir. Algı, duyuşsal olan bir bilgidir. Algı duyu organlarının dışında, kişinin o dakikadaki beklenti, bilgi birikimi, istek, kültür gibi konular açısından da önem arz etmektedir. Algılama koklama, duyma, görme, tatma, dokunmadan oluşmakta olan beş duyu organı ile hissetme yardımıyla dış çevreden bilgi alma sürecidir²¹.

Algı; dikkatini bir şeye vererek dikkatini verdiği şeyi kavrayarak, anlama biçiminde tanımlanmaktadır. Algı kavramı ayrıca; dışarıdan gelen etkilerin, zihinsel açıdan yorumlanması şeklinde de tanımlanabilir. Algılama olayında düşünceler oluşmaktadır. Bu düşünceler zayıflayarak veya kuvvetlenerek başka düşünceleri da

¹⁹ Hüseyin Rıdvan Yurtseven, "Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı", *Yönetim Dergisi*, 1998, Yıl: 9, Sayı: 29, 26-33, s. 28.

²⁰ Şükrü Muslu, "Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi", *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 2014, Cilt: 3, Yıl: 3, Sayı: 5, 150-171, s. 152.

²¹ Ahmet Tunç ve Ali Atılğan, "Algı Üzerine Kurulu Yönetimsel Bir Anlayış: Algı'nın Yönetimi", *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 2017, Cilt: 3, Sayı: 3, 228-238, s. 230.

oluşturmaktadır. Birey bu düşünceleri kendisinin deneyim ve yaşantısı ile oluşturmaktadır. Bu durum sübjektif bir diziyi ortaya koymaktadır. Algılar; neyi nasıl gördüğümüzü, neye inandığımızı, nasıl yorumladığımızı, ne şekilde davrandığımızı bizlere göstermektedir. Algı ayrıca zihnimizde değer ve problem oluşturmakta ve oluşan problemleri de çözmeye yardımcı olmaktadır²².

1.1.7. Hedef Kavramı

Hedef, iletişimin devam etmesi için önemli olan bir ögedir. Ayrıca iletişimde esas ifadelerin paylaşımını sağlayan öge olarak söylenmektedir²³. İşletmeler, amaçlarını gerçekleştirmek için bazı hedefler belirler. Belirlenen hedefler misyon ile başarının gerçekleşmesi ile gün yüzüne çıkmaktadır. Hedef, niteliğinden dolayı eylemlerin oluşturulmasında kolaylık oluşturan misyonun daha açık ifade sunması olarak özetlenebilir. Hedeflerin oluşturulmasında işletmeler, bütün olarak düşünülmektedir. İşletmelerdeki tüm birimler de hedefler oluşturabilir. Oluşturulan hedefler işletmelerin hepsi için uyumlu olması, önemli olmaktadır. Tüm birimlerin belirlediği hedeflerinin kapsamlı olması ve tutarlılık, önemli ölçüt olmaktadır²⁴.

Ortak hedef oluşturmak, belirlenen hedef doğrultusunda çalışmak bu durumu çalışanlara öğretmek işletmeler için kolay görünmemekte ve yöneticiler için bu görevin gereğini yapmakta zorlanmaktadırlar. Yöneticiler; oluşturulan hedeflerin çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlamak onları motive etmek, çalışan ve işletme hedefini bir arada tutmak konusunda çaba harcamaktadırlar. Gösterilen çabalara karşın yöneticiler, bu görevler konusunda çok başarılı olamamaktadırlar. İşletmeler hedeflerinin başarıya ulaşması için yüklüce bütçe ayırmaktadırlar²⁵.

1.2. VİZYONER LİDER KAVRAMI VE VİZYONER LİDERİN ROLÜ

Vizyoner liderlik olgusu, işletmelerin tamamı ya da bazıları için güvenilir, gerçekçi, çekici olarak gelecek için vizyon oluşturabilme ve anlatabilme yeteneğidir. Vizyoner kişi liderlik vizyonu oluşturan ve oluşturduğu vizyonu birlikte çalıştığı

²² Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul [Human and behavior], 1998, s. 43.

²³ Orhan Gökçe, "İletişim Bilimi/ İnsan İlişkilerinin Anatomisi, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2006, s. 28.

²⁴ Şimşek ve Çelik, a.g.e., s. 27.

²⁵ Aydem Çiftçioğlu Aydemir, "İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 8, Sayı: 1, 94-116, s. 94.

bireylere aktarabilme özelliği olan bireydir. Vizyoner lider, vizyon kavramını yalnızca sözlü ifade etmek ile kalmaz, vizyonu tutumları ile çalışanlara iletir. Vizyon iyi şekilde belirlenirse ve uygulanırsa çalışanların yetenek ve becerilerine, ayrıca da vizyonun oluşmasındaki kaynaklara da kuvvet verir. Bundan dolayı hedeflerin oluşturularak, yolun belirlenerek çalışanlara yazılı, açık ve sözlü iletişimle ifade edilmesi gerekmektedir. Vizyoner liderler, çalışanlarını vizyonu ile isteklendirmeye çalışırlar. İşletmelerde vizyonu oluşturan liderdir ayrıca çalışanların işletmedeki hedeflenen noktaya odaklanmalarını sağlamaktadır. Vizyoner lider çalışanlarına yetki vererek sorumluluk vermeli, ama vizyonu planlama ve oluşturma sürecinde gücü kimseye vermemeli kendi elinde tutmalıdır. Vizyon yönetimde kalmamalı, işletmeye yayılmalıdır. Bu durum belirli zamanlarda kontrol edilmeli işletme değerinin, vizyonunun tüm çalışanların bunu bildiğinden emin olunması ve lider, işletmenin performansını her zaman rakip işletmelere göre değerlendirmesi gerekmektedir²⁶.

1.2.1. Vizyoner Lider Kavramı

Vizyoner lider türü başka yönetim türlerinden ayrılan değişik bir tür şeklinde karşımızda bulunmaktadır. Yönetimde değişmelerin yaşanmasından sonra liderlik ile yeni oluşan yönetici çeşitlerinde de değişiklik yaşanmasına neden olmaktadır. Vizyoner liderin özünde yöneticisi olduğu kurumun, devamlı gelişmesini sağlayabilmelidir²⁷.

1.2.2. Vizyoner Liderin Rolü

Vizyoner liderler, geleceğe farklı bakabilen, yenilik oluşturan bu farklı yönleri ve yenilikleri yüksek düzeyde yetenekle sentez ve analiz edebilen özelliklere sahiptirler liderdir. Vizyoner liderler, vizyonu işletmedeki tüm kademelere başarıyla aktarabilir ve kurumsallaştırabilir. Vizyoner lider yalnızca güce hakim değildir, düşünceleriyle etrafındakileri etkileyebilir. Vizyoner ve yeni fikirlere sahip yöneticilerde de, başka yöneticilerin fark edemediği değişik gelişmeler ile olayları fark

²⁶ Bernard M. Bass, Ralph Melvin Stogdill, *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, Simon and Schuster, 1990, s. 14.

²⁷ Yakup Bulut ve Serdar Vural Uygun, "Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, Cilt: 7, Sayı: 13, 29-47, s. 29.

etme ve okuyabilme yeteneği bulunmalıdır. Vizyon oluşturmada, yenilikler bulabilmek için var olana değil, yeni bakış açılarına ihtiyaç bulunmaktadır. Yönetimde yeni oluşumlar çerçevesinde oluşan çalışmaların iki değişik liderlik türü esasına dayanmaktadır. Birincisinde, yönetici oluşturduğu vizyon türünde belirgin bir vizyonu geliştirmeyi başarmaktadır. İşletmenin ileriye yönelik çalışmalarının ödüllendirilmesi, vizyon ile tutarlı olur ve bu durumda vizyoner lider, ileriye en başarılı biçimde ulaşmaya çalışır. İkincisi ise, işletmenin yetersiz bir vizyon türünden yararlanmasıdır²⁸.

Vizyoner liderlik farklı liderlik türlerine bakıldığında, diğerlerine göre mesaj ve enerji vermektedir. Vizyon kavramını anlamak, vizyoner lider teorisinin anlaşılması bakımından kişilere yardım sağlamaktadır. Liderlik tutumu açısından vizyon önemli bir parçadır. İşletmelerin geleceklerine yönelik belirsizliklerinin giderilmesinde Vizyoner liderlerin önemi, gösterdikleri başarıya dayanmaktadır. İşletmelerde oluşan hızlı değişimler, işletmelerin gelecek ile ilgili kararlarını da etkilemektedir. Oluşan hızlı değişimler sürecinde, vizyon ile ilgili bilgi veren ve örgütün gözünü açan vizyoner lider, geleceğin başarılı liderleri şeklinde görülmektedirler²⁹.

1.2.2.1. Açık Bir Vizyon Oluşturma

Vizyon bir kerelik oluşturulan, bir çalışma değildir. Vizyon, sürekli değişim yapılabilen, sürekli değişime açık olan bir kavramdır. Vizyonun işletmenin bütün üyelerine paylaşılması ve üyeler tarafından benimsenmesi; vizyonun iyi iletilmesi ve açıklanmasına bağlıdır. Vizyonun oluşturulma sürecinde çalışanların samimi ve iyi niyetli çabaları ise işletmelerin vizyon açısından gelişimini destekleyecektir. Vizyonunu koruyamayan lider, çeşitli baskı ve güçlerle ilerlemek zorunda olacaktır. Bundan dolayı başarısız olma korkusu, ruhsal ve duygusal sıkıntılar, üst yöneticilerinin, astlarının, aynı pozisyondaki arkadaşlarının olumsuz davranışlarıyla karşılaşacaktır. Bu sebepten yapılan uygulamalardaki karşılaşacağı problem ve zorluklar olacaktır. Liderler güçlü yapılan vizyon modeliyle açık anlaşılır bir vizyonu

²⁸ Haydar Durukan, "Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 2006, Cilt: 7, Sayı: 2, 277-286, s. 281.

²⁹ Vehbi Çelik, "Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik", *Eğitim Yönetimi*, 1997, Sayı: 4, 465-474, s. 465.

geliştirmeyi başarmalıdır. Aşamalardan ilki vizyonun somut ve açık bir şekilde tanımlanarak anlaşılır şekle getirilmesidir. Vizyon mükemmeli arayan, insanların tutumlarını etkileyecek özellikte, açık anlaşılır, işletmede başarıyı hedefleyen, esnek olan, katı kuralları olmayan, istikrarlı ve yeniliklere açık olmalı ve öncelikli olarak çalışanlara sorumluluk vermeyi, yetki devrini amaçlamalıdır³⁰.

1.2.2.2. Bireyler İçin Yeni Yollar Oluşturmak

Vizyoner liderler, vizyonu ile kişileri arkasından getiren ve oluşturdukları vizyonla yeni hedefler belirleyen kişilerdir. Vizyoner lider işletmeye yol olmak ile önemli görülen rollerinden birini gerçekleştirir. Yol olmak ile kastedilen, yeni yollar bulmak demektir. Vizyoner lider, yolda yürüme, yol olma ve yolu görme rolünü yeni geliştirdiği vizyona bağlı olarak oluşturmaya çalışmalıdır. Vizyon, var olan örneklerin gerçekliğini sorgulamaya başladığında, var olan sorunları, çözüme ulaştıramadığı zamanlarda meydana gelir. Vizyoner liderin oluşturduğu yoldan, çalışanlar güvenli bir şekilde yürüyebilir ve hedefe ulaşabilirler. Vizyon önemini kaybederse yeni yollarda aranabilir. Böylece oluşturulan yollar da değişebilir. Sezgi ve düşüncelerden oluşan vizyon, liderin ortam ve olaylar karşısında oluşturacağı yeni vizyonla farklılık gösterir³¹.

Vizyoner lider düşüncesi ve sezgisini kullanarak çalışanlara yol göstermekte ve vizyonun gerçekleşmesinde önemli bir paya sahip olmaktadır. Vizyoner liderlerin oluşturduğu yolun takipçisi olanlar güvenli bir şekilde yürümektedirler ve amaçlarına ulaşmaktadırlar. Vizyon önemini kaybederse farklı yol oluşturulur. Vizyonun hedefe ulaşması için oluşturulan yollarda farklılık olabilir. Bu farklılıklara karşın vizyoner lider becerileri ile yeni oluşturulan vizyona biçim vermek üzere çalışmaktadır. Vizyoner liderin peşinden gidenler bu yönde yol almaya çalışmaktadırlar. Yol olmak yani yeni yollar bulmak, öz veri gerektirdiğinden vizyoner liderler bu hususta risk ile karşılaşmakta ve risk almaktadır³².

³⁰ Soner Doğan, *Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Vizyoner Liderlik-Dönüşümcü Liderlik-İşlemci Liderlik*, Pegem Atf İndeksi, 2018, 97-141, ss. 104-105.

³¹ Haydar Durukan, "Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2006, Cilt: 7, Sayı: 2, 277-286, s. 277.

³² Vehbi Çelik, "Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik", *Eğitim Yönetimi*, 1997, Sayı: 4, 465-479, s. 473.

İşletmelerin var olan vizyonunu gerçekleştirmek için farklı yöntemler bulan lider yani işletmenin yöneticisi, vizyoner lider şeklinde kabul görmektedir. Vizyoner lider özelliği olan yöneticilerin, ileriye yönelik fikirlerde bulunarak çalışanlarla birlikte işletmenin başarılı olması için vizyon geliştirilmesi gerekmektedir. Oluşturulan vizyonun hedefe ulaşması için vizyoner liderin güçlü yönler oluşturarak, işletme için tehditleri fırsata çeviren mevcut koşulların seyrini değiştirecek bir yapıyla başarı yolunda hızlı ve aktif olarak ilerlemesi gerekmektedir. Yöneticiler yenilikleri ve değişimleri takip ederek, eğitimin gerekli olduğuna inanmaktadırlar. İfade edilen bu hususta sürekli eğitim ile öğrenen bir düzen oluşturulması gerekmektedir. Verilen eğitimin uygulanmasında vizyoner lider, çalışanlara yetki devretmesi, sorumluluk vermesi ve onları işletmede tüm aşamalarda bulundurması gerekmektedir³³.

1.2.2.3. Yol Göstermek

Vizyoner liderlerin önemli olan görevlerinden biri de çalışanlara yol göstermektir. Vizyoner liderlik de yol göstermek önemli bir olaydır. Yol, vizyonda yer alan gelecek hedefi olarak bulunmaktadır. Vizyoner lider, hedefe ulaşmak için değişik yollardan en iyi olanı seçmelidir. Geleceği konusunda projesi ve tasarımı olan yöneticiler yolu görmek için arayış içine girdikleri söylenebilir. Gelecek konusunda proje ve planı olmayan yöneticinin yolu görme çabası bulunmamaktadır. Vizyoner lider kavramına, duygusal ve entelektüel açıdan bakılması gerekmektedir. Entelektüel ve Duygusal açıdan gelecek ile ilgili hedef belirleyen kişiler lider görülmektedir. Liderin Yolu görülmesi için sezgilerini kullanması gerekmektedir. Bu tür liderler geleceğe yön çizerler. Liderin belirlediği yol üzerinde ilerlemek geleceğe yön vermek şeklinde vizyon olarak görülmektedir³⁴.

1.2.3. Vizyoner Liderin İşletmeler Açısından Önemi

Liderliğin belirlenen vizyon ile bütünleştiği liderlik tarifleri lider özellikleri, vizyonu belirleme ve sürdürme mevzuları ile tanımlanmaktadır. İçinde bulunulan dönem vizyonerliğin yönetime hâkimiyet oluşturduğu bir dönemdir. Lider işletmesini

³³ Yasemin Tekin ve Rüya Ehtiyar, “Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler”, *Journal of Yasar University*, 2011, Cilt: 24, Sayı: 6, 4007-4023, s. 4010.

³⁴ Çelik, a.g.e., s. 472.

yeniliklere açan, fırsatları gören, çalışanlarına yol gösterici bir önderdir. Liderlere yol gösterici de vizyondur. Bu duruma göre bakıldığında vizyon lider için önemli, vizyoner liderlik de işletmeler için önemlidir, çünkü liderlik kavramı yol almakla ilgilidir. Vizyoner liderlik, işletmenin tamamı ya da bir kısmı için realist, çekici, güvenilir gelecek vizyonunu oluşturabilme ve anlatma yeteneğidir. Vizyon işletmeye uygun seçilmesi ve iyi şekilde yürütülmesi çalışanların yetenekleri ve becerilerine, vizyonun gerçekleşmesi için bütün kaynaklara güç verir. Vizyoner lider vizyonunu gerçekleştirme yanında oluşturulan bu vizyonu çalışanlarına açıklama yeteneği olan kişidir. Vizyon için oluşturulan yol, ulaşılabilecek hedefler açıklanmalı ve bu hususlar çalışanlara yazılı, sözlü ve açık bir ifadeyle aktarılmalıdır. Vizyonun değişik koşullarda da uygulanması için etkinlikleri iyi belirlemeli ve önceliklere göre sıralanmalıdır. Vizyoner lider, vizyonu yalnızca sözlü ve yazılı olarak açıklamayla kalmaz, vizyonu davranış yoluyla da çalışanlara iletir³⁵.

Vizyon, işletmeler için güç manasına gelmektedir. Yöneticiler aldıkları kararları işleme almak, başka insanlara tesir etmek için bu güce ihtiyaçları vardır. Bu güç kişisel özelliklerinden veya sahip oldukları makamdan kaynaklanmaktadır. Gücün kullanımı ve etkileri kişiye göre farklı olmaktadır. Vizyonun realist olması çalışanların aksiyon alacak yönü ile bulunmaktadır. Çalışanlar içinde ekip bilinci oluşmasında önem arz etmektedir. Çalışanlar hedeflerin gerçekleşmesi için yapabileceklerinin en iyisini yapmak da ve güçlerini bu yönde harcamak için istekli olmaktadır³⁶.

1.3. VİZYONER LİDERLİĞİN UYGULANMA AŞAMALARI

Yönetim anlayışlarındaki değişim, yanında yeni lider ve yönetici türlerini de getirmiştir. Vizyoner liderlik, başka yönetim türlerinden değişiklik gösteren, son zamanda meydana gelen yeni bir düşüncedir. Vizyona bağlı liderliğin oluşmasında ve düşüncelerin uygulamaya geçilmesi için beş adımdan söz edilmektedir. “O zamanki gerçekleri tanımlamak”, “Bir noktaya yön vermek ve odaklanmak”, “sahip olma

³⁵ Yasemin Tekin ve Rüya Ehtiyar, "Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler Visionary Leaders: The Major Actors of Success", *Journal of Yasar University*, Cilt: 24, Sayı: 6, 2011, 4007-4023, s. 4007.

³⁶ İrfan Çağlar, “İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Ülkemiz Açısından Değerlendirilmesi”, *Yönetim*, 1999, Yıl: 10, Sayı: 32, 26-32, s. 31.

hissini geliştiren bir ortam yaratmak”, “engelleri belirlemek ve ortadan yok etmek ”,“ bireylerin kendi kendini yönetmesini özendirmek”. Bu adımların hepsi vizyoner düşüncenin, güvenle, iyi performansla, katılımcılıkla ve değişimlere açık olmayla meydana geleceğine dikkat ekilmektedir³⁷.

1.3.1. Çalışanlarıyla Birlikte İşletmeyi Başarıya Götürecek Amaca Odaklanma

Vizyoner lider, işletmeyi yüksek başarıya ulaştıracak yolda gelecek resmini çalışanları ile beraber çizen, oluşturulan yolda çalışanlarla birlikte çaba harcayan, onları motive ederek performanslarını yüksek düzeye çıkaran, kuvvetli işletme kültürü oluşturan ve bunu işletme geneline bildiren, bütün bunların uygulanmasında gelişim ve değişimin gerekli olduğunun bilincindeki kişiilerdir. İşletme lideri, geleceği ngren, tehditleri öncesinde fark eden ve fırsatlara dönüştüren, vizyona sahip olup kişiisel vizyonu ile işletme vizyonunu oluşturarak gelecekteki başarıya giden yolu çalışanlara gösterebilen vizyonun karar süreçlerinde çalışanların da dahil olmasını sağlayan lider olmalıdır³⁸.

Vizyoner lider çalışanlarını önemsemeli düşüncelerine kıymet vermeli, Őikyetleri dikkate almalı, çalışanların huzurlu ve sakin bir ortamda çalışma koşullarını sağlanmalıdır. Vizyoner lider, hadiseleri başkalarına göre daha değişik algılayarak her daim gelişmeleri gerektiğini düşünürler ve başkalarının yapamadığı iyi Şeyleri yapabilecekleri gleri olduğuna inanırlar. Bu liderler, bilgileri toplar bilgileri vizyon içine yerleştirir ve oluşan vizyonu çalışanlara aktararak, vizyonu gerçekleştirmede çalışanın kendi isteği ile iştirakini sağlayarak, onları mücadelenin ve fırsatların olduğu farklı bir çalışmanın içine girmelerini oluştururlar. Bunun dışında, işletmede destek, saygı görme, aidiyet duygusu, işinin sevilmesi, gibi ihtiyaçların karşılanması ile çalışanlar kendilerine işletmede değer verildiğini anlayarak işletmenin amaçları için çaba sarf etmektedirler. Bu karşılıklı yapılan alişverişte oluşan algı işletmenin

³⁷ Yakup Bulut ve Serdar Vural Uygun, "Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin nemi: Hatay'daki Kamu Kurumları zerinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, Cilt: 7, Sayı: 13, 29–47, s. 29.

³⁸ Tekin ve Ehtiyar, a.g.e., s. 4010.

desteğinin anahtar görevi olarak işletme ile çalışan arasında bağlılık hissi gelişmektedir³⁹.

1.3.2. Çalışanları Hedeflere Yöneltmek

Çalışanları hedefe yönlendirmek, çalışanların çabalarını yönetsel planlar ve politikalar hedefinde yönlendirmek şeklinde anlatılmaktadır. Yönelme, yönetsel yapıyı çalışanlarla beraber hareket ettirerek doğal bir yapıyı oluşturmayı amaçlamaktadır. Yönetsel yapılarda çalışanlara moral ve motivasyon sağlayan, çalışanları hedeflere doğru iten enerji, kültürden ya da yönetsel iklimden sağlanmaktadır⁴⁰.

Planlama yapılar işletme meydana getirilerek işlerin düzenine kişi görevlendirildikten sonra işletmelerin amacı kapsamında çalışanların aksiyon almasına, hedefe yönelme denmektedir. Hedefe yönelme, yürütme veya emir komuta şeklinde belirtilmektedir. Yönetimin hedefe yöneltilmesi ve işletmedeki kişilerin ya da grupların oluşturulan hedefi gerçekleştirmek için çalışanları motive edilmesi gerekmektedir⁴¹.

1.3.3. Ekip Çalışmalarını Yönetmek

Performans yükseltmek için işletmeler, ekip çalışmasından yararlanmaktadır. Ekip çalışmasının yapılmasıyla, ekipler ile beraber başarının oluşması ve ekiplerin kendilerini nasıl yönetecekleri hususunun belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ekip çalışmalarında ekip ruhunun oluşması, ekibin kurulması ve bu ekibin yönetilmesi, ekibin hedeflerine ulaşması için çok büyük öneme sahiptir⁴².

Günümüzde özel ve kamu işletmelerindeki farklı oluşumlar bakımından devlet kuruluşlarında yeni çevre oluşarak beklentiler değişmiştir. Teknolojiyle artan rekabet ve piyasa baskısının tesirleri olumlu bir şekilde deneyim, yetenek ve bilgili çalışan

³⁹ Ömer Okan Fettahloğlu, Eda Özay ve Zahide Akdoğan, Vizyoner Liderlik Tarzının Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisi, *Atlas International Referred Journal On Social Sciences*, 2018, Cilt: 4, Sayı: 8, 183-199, s. 184.

⁴⁰ Orhan Küçük, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 167.

⁴¹ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2014, s. 155.

⁴² Türkay Dereli ve Adil Baykosoğlu, "Takım Yönetimi", <http://home.anadolu.edu.tr/~naksu/takim.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.03.2017)

ihtiyacı doğurmuştur. İnsanlar farklı işler için bir araya gelerek bir topluluk oluştururlar, bunlar komite, grup, kurul ve takım gibi isimlerle adlandırılırlar. Ancak insanların aynı kurulda çalışmaları bir grup oluşturdukları anlamına gelmez. Takımların ortak bir hedefi, amacı vardır. Bu takımlar başarı sağlamak isterler. Bir açıdan da bu gruplar, takımlar ekip çalışması içinde de yer alırlar. Bu kategorilerin birbirlerine yakın anlamları olsa da grup bir takım olmamaktadır. Grubun takım ve ekip olması için belli şartların oluşması gerekmektedir. Takımı gruptan ayıran en önemli özellik takımın amaç birliği gütmesidir. Margerison'a göre ekipleri gruplardan ayıran özellikler; ekipler sonuç ve hedef yönlü çalışırlar, Ekip üyeleri bağımsızdır, Ekip üyeleri geri bildirim alırlar, Ekip üyeleri arasında bir güç oluşmaktadır⁴³.

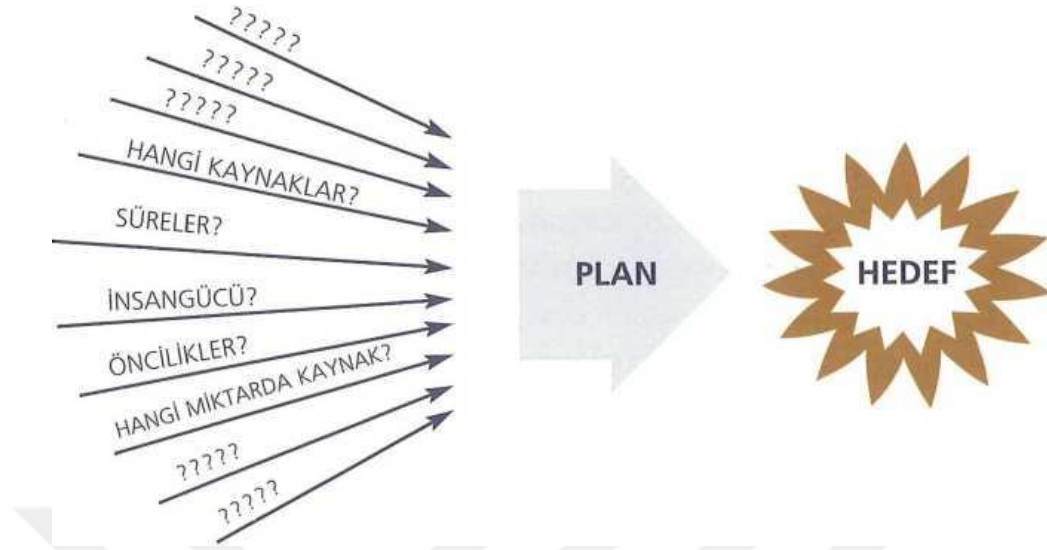
1.3.4. Çalışanların İşlerinin Ne Kadar Önemli Olduğunu Vurgulama

Çalışanların yaptığı işin öneminin ön plana çıkarılması; çalışanların işiyle gurur duymasını, çalışma hırslarını ve kendilerinde güven hissini sağlamaktadır. Bir bütünün parçası olarak görev alan işçiler, yapılan işin bütünü ve kendi yaptıkları iş ile bağlantı kurmaya bilirler. Yöneticilerin bu durumda çalışanlarının yaptığı işlerin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaları gerekmektedir. Yöneticiler ayrıca, değişik işlerde görev alanların özelliklerine bakmalı ve değişik işlerde görev alan işçilerin yaptıkları işlerin önem sırasının vurgulanması gerekmektedir⁴⁴.

⁴³ Low Sui-Ppheng ve Khoo Danielle, Sarah, "Team Performance Management: Enhancement Through Japanese 5-S Principles", *Team Performance Management: An International Journal*, 2001, Volume: 7, No: 7, 123- 34. p. 119.

⁴⁴ Eren, a.g.e., s. 259.

1.3.5. Planlamayı Uygulamaya Koyma



Şekil 2. Planlama Süreci⁴⁵

Günümüzde her sahada hızlı bir değişim yaşandığından, işletmelerin devam edebilmesi ve gelişebilmesi için, oluşan değişimleri ve değişimlerden meydana gelebilecek durumları önceden tahmin etmeleri, oluşacak tehdit ve fırsatları olabilecek en iyi düzeyde değerlendirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin hedefleri ve kaynakları ile çevresel koşullar arasındaki eşleşmeyi sağlayan ve vizyonu meydana getiren stratejik planlamadır. Yani işletmenin yapısalına ve geleceğine yönelik değişimlerine göre hedeflerini ve misyonunu belirleyerek, işletmenin faaliyet ortamı ve çevresi dikkate alınarak, işletme için uygulanabilir olanı seçerek uygulamaya almak için yapılan plan, stratejik plandır⁴⁶.

1.3.6. Hataların Belirlenmesi ve Önlem Alma

Vizyoner liderlik uygulamasında oluşan hataların belirlenerek önlem alınması, önlem aşamalarının uygulamaya koyulması gerekmektedir. İşletmelerde yöneticilerin yapılmakta olan faaliyetlerin kontrol mekanizmasındaki azalma sonucunda, işletmelerin çalışmalarındaki karışıklık ve İşletmelerin büyümesinin de etkisi olduğu söylenebilmektedir. Karışıklık ile büyüme, işletmedeki hata veya hile riskinin artışına

⁴⁵ Koçel, a.g.e., s. 153.

⁴⁶ Cengiz Demir ve Mustafa Kemal Yılmaz, "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010, Cilt: 25, Sayı: 1, 69-88, s. 84.

sebepler olmaktadır. İşletmede iç kontrolü sağlayan sistem kurularak, işletmenin kuruluşundaki risklerin önlenmesi çalışılmaktadır. İç kontrol sistemi ile işletmenin politikasına bağlılık sağlanması hedeflenmektedir⁴⁷.

Hataların belirlenmesi; hataların sistemli çözümlenmesi ve hataların oluşmaması için risklerin azaltılmasına, hata maliyetinin düşürülmesine, kalitenin sistemli bir şekilde geliştirilmesine ve güvenilirliğin yükseltilmesine yardımcı olmaktadır. Hataların belirlenmesi sistemi; işletmelerin rekabette avantaj sağlamak için uygulamaya aldıkları bir önlem olmuştur. Bu sistemde hatalar yapılan projenin başarısı ile ekipman ve personel güvenliği bakımından sınıflandırılmıştır. Hata Etkisi, müşterinin karşılaşılabileceği tehlike ve hoşnutsuzluk durumlarıdır⁴⁸.

1.3.7. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulaması

İşletmede performansa bağlı ücret belirleme sistemi yapılması, çalışanın motivasyonu açısından önem taşımaktadır. İşletmeler; iyi çalışanları kaybetmemek, elde tutmak ve performansın artması için uygun ücretlendirme ve ödüllendirme yapmaktadırlar. Ücretlendirme yaparken çeşitli işletmeler, kişinin sağladığı katkıya, gösterdiği performansa veya bilgisine göre ücretlendirme yapmanın daha verimli olduğunu düşünerek bu çalışmayı uygulamaktadırlar İşletmelerdeki çalışanların, yaptıkları işe ve unvanlarına göre belirlenen ücreti, ödeme şekillerine tekrar bakılmaktadır. İşletmeler, ücreti belli şekilde işe alınmış olunan çalışanın performans göstergesine göre ücret de değişikliğe gidebilir⁴⁹.

İşletmelerde performans sistemine dair ücretlendirme de iki tür ödüllendirme düzeni yer almaktadır ve bu türler parasal olmayan ve parasal ödül sistemi şeklinde tanımlanmaktadır. Parasal olan ödül sistemi Performansa dayanarak, ücret yapısını oluşturma ve çalışana farklı çıkarlar oluşturmak da bu sistemin kapsamında yer almaktadır. Bireysel gereksinimler, başarı, yarışma, tanınma, etki, kariyer ve

⁴⁷ Hüseyin Dalğar, “İşletmelerin Muhasebe Departmanlarında Hata ve Hileleri Önlemeye Yönelik İç Kontrol Sisteminin Oluşturulması: Bir Vaka Çalışması”, *MÖDAV Dergisi*, 2012, Sayı: 3, 129-155, s. 129.

⁴⁸ Osman Çevik ve Gamze Aran, “Kalite İyileştirme Sürecinde Hata Türü Etkileri Analizi (FMEA) ve Piston Üretiminde Bir Uygulama”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009, Cilt: 8, Sayı: 16, 241-265, s. 242.

⁴⁹ İsmet Barutçugil, Performans Yönetimi, *Kariyer Yayıncılık*, İstanbul, 2003, s. 241.

sorumluluk fırsatları ise parasal olmayan ödül sistemiyle karşılanmaktadır. İstenen performansı, davranışı ve çalışmayı kuvvetlendirme, ödül sistemi ile bağdaşmaktadır. Amaç belirlemek için ödül sisteminin de grupları veya kişileri işlerine odakladığı ve hedeflerine yönlendirdiği söylenebilir⁵⁰.

1.4. VİZYONER LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Vizyoner liderde bulunması gerekli başlıca özellikler; muhakeme ve analiz yapabilme, stratejik ve etkili düşünme kabiliyeti, zaman yönetimi olması, olasılıkları fark edebilme, adaletli, dürüst, içgüdü, sezgisini kullanarak, hızlı çalışan, hırslı, mücadeleci, fikir yürüten, yenilikçilik, şeklinde belirtilmektedir. Vizyoner liderde başka özellik olarak; sentez yapma yeteneğine sahip olması, devamlı öğrenmeye açık olma, iletişim kurabilen, kendine güvenen kendini geliştirmeye açık ve oluşumları birçok kişilerden çok yönlü ve farklı algılama şeklinde birçok niteliği bulunmaktadır. Vizyoner liderin başarısızlıktan korkmama ve risk alma, değişim yanlısı olma ile bütün bu özelliklerinin yanı sıra alçak gönüllü olması olarak sıralanabilir⁵¹.

1.4.1. İnsan Odaklılık

Vizyoner liderlerin en mühim niteliklerinden bir tanesi olarak görülen insan odaklılığı kavramı, hizmetin insana sunulması faaliyetinin bütününe kapsamaktadır. İşletmelerin çalışan işçilere vermiş olduğu değer de önümüze çıkan insan odaklılığı, iş camiasında çok tartışılan bir kavram olmaktadır. İnsan faktörüne önem vermekte olan ülkeler, için ahlaki olarak da gelişme gösterdikleri söylenebilir. İnsan odaklılık ve Ahlak sistemi, aynı yöndeki prosesler biçiminde ortaya çıkmaktadır. İşletmeler tarafından insan odaklı yaklaşımın benimsenmesi çalışanların motivasyonlarını artırmakta bunun sonucunda çalışanlar daha verimli bir performans sergiledikleri görülmektedir⁵².

⁵⁰ Selma Karatepe, “Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2013, Cilt: 60, Sayı: 4, 117-132, s. 123.

⁵¹ Bulut ve Uygun, a.g.e., s. 34.

⁵² Abdulkadir Mahmutoğlu, “İnsan Odaklı Trafik Yönetimi Bağlamında Trafik Etiğinden Trafik Ahlakına Geçiş Etiğinden Trafik Ahlakına Geçiş”, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011, 427-461, s. 458.

İş yaşantısında tüm çalışanların huzurlu ve mutlu bir ortamda çalışabilmesi ve başarıyı sağlayabilmeleri yalnız olumlu bakan insanlarla mümkündür. Toplumlar ve işletmeler için başarının kaynağı insan faktörüdür. Bu nedenle ekonomik alanlarda insan faktörü unutulmaması, insanın ruhsal yönünü düşünmeden sürekli bir işletmeye sahip olunması düşünülemez. Sürdürülebilir rekabet olması için düzenli olarak bilgi oluşturmak, oluşturulan bu bilgiyi paylaşmak ve işletmeyle bütünleştirmek gerekmektedir. İnsan odaklılığın gereklerinden biri de paylaşmak ve bütünleşmektir. İşletmeler bu şekilde varlıklarını sürdürebilmektedirler⁵³.

1.4.2. Empati

Empati, farklı bireylerin hislerini sezebilmek ve bu bireylerin görüş açısıyla olaylara bakabilmek şeklinde tanımlanmaktadır. Empati, başka kişilerin kaygılarıyla, üzüntüleriyle de ilgilenmek anlamı taşımaktadır. Vizyoner liderin empati kurma yeteneği sayesinde, duygusal belirtileri görebildikleri, bireyin ya da grubun sözlü olarak belirtmediklerini duygularıyla sezebildikleri belirtilmektedir. Vizyoner liderlerin bu niteliği, karşısındakini dikkatli dinlemelerini ve farklı kişilerin görüş açılarıyla olaylara yaklaşmalarını sağlamaktadır. Empati kuran vizyoner lider, kültür farklılıklarına rağmen bireylerle düzgün iletişime geçebilme imkânına sahip olmaktadır⁵⁴.

Empati, iyi bir iletişim şekli olarak görülse de, empati oluşturan vizyoner liderin genellikle doğru anlaşılmadığı ve empatinin yanlış manada kullanıldığı ifade edilmektedir. Empati, karşısındaki kişinin yerine kendini koyma şeklinde bilirse de düşünürler, empatinin öğrenilebilen bir his olduğunu ve işletmede çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri için oldukça etkileyici olabileceğini söylemektedirler. Güven esaslı bağların kurulması için empati yeteneği geliştirilerek açık ve samimi bir iletişim sağlanabilir⁵⁵.

⁵³ Halil Zaim, *İnsan Odaklılık*, DD Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi, Eğitim İletişim Yayınları, 2019, s. 1-2.

⁵⁴ İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2003, s. 285.

⁵⁵ Fotini Ioannidou and Vaya Konstantikaki, "Empathy and Emotional Intelligence: What is it Really About?", *International Journal of Caring Sciences*, 2008, 118-123, p. 118.

1.4.3. Başarı Odaklılık

İnsan, göstermiş oldukları bireysel özelliklerinden ötürü başarılı olmaya daha çok odaklanmaktadır. Her zaman işini başarılı olarak meydana getirmek de gayret gösteren kişiler, başarıma duygusu fazla olan kişilerdir. Çalışan kişiler, bazı kalıpların üzerine çıkmak için emek harcıyorsa bu çalışanın başarıma arzusunun ve moralinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Başarıyı hedefleyen kişilerdeki özellikler aşağıdaki şekilde belirtilebilir⁵⁶;

1. Kişiler, işletmenin problemlerini çözmede zorlama olmadan; severek yaparak sorumluluk almayı sevmektedir.
2. Başarıyı hedeflemiş kişilerde doyum hissi, dışsal etkilerden değil; başarıma hissinden kaynaklanmaktadır.
3. Başarıyı ne kadar yakaladığını görmek için geri bildirim ya da denetim düzeyine gereksinim duymaktadır.
4. Kolay olan işleri başarılı yapmayı başarı şeklinde görmemekte kendisine göre kolay olan görevleri almamakta ve kolay olan işlerde sorumluluk almak istememektedir.

1.4.4. Amaç Birliğinin Sağlanması

Amaç birliği sağlanması unsuru, organizasyonların, kurumların bulunma sebebiyle alakalı olmaktadır. Amaç birliği unsuru, işletmeyi yöneten kişinin ilgisini sürekli olarak hedefe çekmektedir. İlk Önce hedeflerin oluşturulması daha sonrasında da belirlenen hedefin altındaki bölümlerin hedeflerinin de belirlenmesi gereklidir. İşletme ve departmanlarının hedeflerini açık ve anlaşılır bir şekilde belirlemesi ve belirlenen hedeflerin birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir. İşletmeler, hedefleri olduğunda meydana çıkmaktadır, uygulamada hedef olmadığı zamanda da varlığını sürdürebilmektedir. İşletmenin ana hedefine ulaşması ve amaçlarının sağlanabilmesi belirlenen alt hedeflerin gerçekleşmesi ile mümkün olmaktadır⁵⁷.

Alt hedeflin gerçekleştirilmesi sonucunda meydana gelen amaç birliği tespitinde, işletmenin koşullu (iç ve dış) veya durumu değerlendirmeye alınmaktadır. İşletmelerin, hedefleri oluşturulurken yapabilecek ya da mümkün olan konular

⁵⁶ Şevkinaz Gümüšoğlu, İge Pınar, Perran Akan ve Atilla Akbaba, *Hizmet Kalitesi Kavramlar Yaklaşımlar ve Uygulamalar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, s. 157.

⁵⁷ Koçel, a.g.e., s. 222.

belirlenmelidir. Amaçların gerçekçi olarak belirlenmesinin yanında amaç birliğinin de sağlanması, işletmelerin zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkmasına yardım sağlamaktadır⁵⁸.

1.4.5. Vizyon Paylaşımı

Yöneticiler ve Yetki sahibi çalışanlar paylaşılan vizyonun, takım çalışması ile yönetimin ortak faydaları olumlu gelişmelere katkı sağlamaktadır. İlk olarak vizyonun somut ve açık bir şekilde tanımlanmasıdır. Başka bir söylemle, vizyonun işletme çalışanları tarafından kolay anlaşılacak şekilde sade, kendi görev, rol ve de sorumluluklarına ekleyebilecekleri kadar fonksiyonel; üst düzeylerde oluşacak ortak bir duygu, eylem ve düşüncenin bir bölümü olmaları için bütüncül bir düşünceyle tanımlanmasıdır⁵⁹

Toplumsal ve Yönetimsel anlamda; gelecek koşullarını belirleme, kaliteli de yönetim sürecini oluşturma ve rekabet arttırma, hususunda vizyonun paylaşılması önemli bir eylem şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Vizyon paylaşımının yapılması için güçlü ve etkin iletişim kurulması gerekmektedir. Etkin oluşturulan iletişim de yaratıcılığı ve vizyonu oluşturan eylemlerin toplamı şeklinde ifade edilmektedir. İşletme vizyonu olan kişiler, inandıkları doğrular çerçevesinde hareket etmektedirler. Vizyon sahibi olan kişilerin “geleceği etkileyen, geleceği kuran ve değiştiren” konumuna da geçtikleri söylenebilmektedir⁶⁰.

Geleceği etkileyen, geleceği kuran ve değiştiren bireyler şeklinde görülen vizyoner liderin vizyonu iyi biçimde paylaşılabilmesi için bütün herkesin katkısını alması ve engelleri ortadan kaldırması gerekmektedir. Belirlenen bu vizyonla işletmelere açık ve anlamlı yön belirlemek istenmekte ve işletme de kabul görmesini ya da paylaşımının sağlanması hedeflenmektedir. Vizyoner Lider bu hususta akılda kalan, öz vizyon ve misyon cümleleri oluşturması gerektiği ifade edilmektedir. Vizyonun stratejiye iletilmesi ile birlikte, işletmenin yönü ve odaklanma derecesi açıklık kazanmaktadır⁶¹.

⁵⁸ Eren, a.g.e., s. 78.

⁵⁹ Veli Çelik, *Geleceğin Okul Liderleri*, 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu, Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tek ışık Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayını, Ankara, 2001, 407-411, s. 407.

⁶⁰ Sefa Çetin, “Vizyon Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Sayı: 22, 95-103, ss. 95-103.

⁶¹ Barutçugil, a.g.e., s. 58.

1.4.6. Primli Ücret

Primli ücret uygulamasında, performans boyutlarının teşvik edilmesi amaçlamakta olup, uygulamanın, işletmelerde sağladığı faydalar sayesinde kullanımı her geçen gün artmaktadır. Ücretin yapılmakta olan iş ile bağ kurmasından ötürü primli ücret, çalışanın ödüllendirilmesini de sağlamaktadır. İşletmede primli ücret sistemi uygulanırken, farklı yollar kullanılmaktadır. Ödenen primli ücret, verimlilik de göz önünde bulundurularak eklenebilir. Primli ücret uygulamasında; standartlar, standart çalışmanın koşulları gibi unsurların uygulanması ve prim ücret sisteminin verime önem vermesi, çalışanların sağlığı açısından tehdit unsuru yer almaktadır⁶².

Primli ücret uygulamaları çalışanların sağlığını tehdit etse de ücretin çalışan motivasyonunu artırmasında kullanılan önemli maddi araçlardan biri şeklinde söylenebilir. Para, emeğin karşılığında alınan ücret olmasının yanında bedensel ve zihinsel çalışma sonucunda alınan bedel şeklinde de ifade edilebilir. Ödenen ücretlerin, objektif ölçütlere göre belirlenmesi önem taşımaktadır. Çalışanların ücretleri neden aldıklarını, işletmenin belirlediği ücret politikasını ve çalışanların performansının ücrete ne şekilde yansıdığını, kısacası ücret yönetimi sisteminden haberdar olmaları gerekmektedir. Ücret yönetimi bu kapsamda, işletmeye getirisi olmasa da çalışanın motivasyonunu sağlayan ücret seviyesinin belirlenmesini amaçlamaktadır⁶³.

1.4.7. Çalışanların Karara Katılımı

Çalışanların alınan kararlara katılımları, personelin işletmenin karar alınması aşamasında etken şekilde olmasını ifade etmektedir. Karara katılım olması, bilgi ve hizmet üretiminin dışında çalışan için de önemli görülmektedir. Çalışan komuta ve kontrole dayanan yönetim sistemi yerine, çalışan katılımının önemli görüldüğü yönetim şeklinin gerekliliği ifade edilmektedir. Katılımcı yönetim tarzı, çalışanın; yaratıcı, yenilikçi, girişimci, özelliklerinin ortaya çıkmasında yardımcı olmaktadır. Çalışanın, yönetimin etkinlik ve verimliliğine katkıda bulunması rekabet içinde olan yönetimin ayakta kalması için, bunlara ihtiyacı bulunmaktadır. Verimliliğin

⁶² Mucuk, a.g.e., s. 328.

⁶³ Babacan vd., a.g.e., s. 492.

yükselmesi, kararların isabetli olması, kişisel hedefler ile yönetim amacının dengede olması ve personel değişiminin düşmesi, çatışmaların ve sürtüşmelerin olmasını engellemektedir⁶⁴.

Çalışanların, ilk olarak çalıştığı bölüm ile veya işi ile ilgili işletmenin alacağı kararlar da katılım göstermesi; alınan kararların içselleştirilmesini, benimsenmesini ve başarı bir şekilde uygulanmasına kolaylık sağlamaktadır. Değişim olmasına direnç gösterildiğinde yöneticilerin, değişime gitme nedenleri ve nasıl sonuçlar çıkacağını bilmedikleri dönemlerde artış görülmektedir. Değişime olan direnci azaltmak için çalışanların alınan kararlara katılmalarının sağlanması, önem arz etmektedir⁶⁵.

1.4.8. Takım Çalışmaları

Takım çalışması; çalışanlarının, çoğunlukla grup olarak bir görevde yer almasıdır. Takım Çalışmaları birçok mesleki faaliyetlerde çalışmanın önemli bir bölümü olduğu söylenebilir. Başarılı bir takım çalışması farklı kültür veya düzenden gelen kişilerle birlikte işbirliği sağlanarak ortak bir hedefe ulaşılması mümkün olmaktadır. Etkili bir takım çalışmasına ehemmiyet gösteren işletmelerde, bilgi aktarımı önemli görülmekle birlikte, devamlı iyileştirme isteği görülmektedir. İşletmelerdeki yüksek olan performans, çalışanların takım anlayışı ve takım çalışmasını gerektirmektedir. Çalışanlar, takım üyeleri olarak değişik bakış açılarıyla zihinsel modelleri ve fikirleri sorgulamaktadırlar. Ortak çalışma hissi, işe kendini vermeyi ve hedefin gerçekleştirilmesi için beraber çalışmayı gerekli kılmaktadır⁶⁶.

Ekip ruhu, bir grubu diğerlerinden ayıran özellik olarak belirtilmekte ve takım çalışmaları hususunda önem taşımaktadır. Takım çalışmalarının vazgeçilmezi olan takım ruhunu aşağıdaki faktörler oluşturmaktadır⁶⁷;

1. Ortak hedefleri olan görevleri ve sonuçlar açısından birbirine bağlı,
2. Ortak bir kimliğe sahip,

⁶⁴ Ayhan Karakaş, “İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme”, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 11, 79-105, s. 88.

⁶⁵ İsmail Bakan, Burcu Erşahan ve Tuba Büyükbeşe, “Katılımcı Karar Verme İle Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, Cilt: 1, Sayı: 1, 107-139, ss. 127-128.

⁶⁶ Barutçugil, a.g.e., s. 27.

⁶⁷ Richard Hughes and Steven Jones, “Developing and Assessing College Student Teamwork Skills”, *New Directions for Institutional Research Journal*, 2011, No: 149, 53-64, p. 54.

3. Çalışmaları ve ekibi etkileyecek daha büyük bir kavramın parçası olarak görülmektedir.

1.4.9. Çalışanların Güçlendirilmesi

Çalışanların güçlendirilmesi kavramı, karışık bir yapıda bulunmaktadır. Güvenilir çalışanların eksikleri olduğunun kabullenilmesi de çalışanların güçlendirilmesi hususunu daha fazla kuvvetlendirmektedir. Çalışanların güçlendirilmesi hususuna yönelik, iki zıt bakış açısı bulunmaktadır. Birinci bakış açısında üst düzey yöneticilerin hepsi, çalışanları güçlendirmek için yetki devri yapılması ve sorumluluk verilmesi olduğunu düşünmektedir. İkinci bakış açısında ise, üst yönetimin dışında yer alan yöneticiler, çalışanı güçlendirmenin; değişmek, risk almak ve gelişmek, olduğuna inanmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi ile ilgili yöneticiler, iki gruba ayrılmaktadır. Birinci gruptaki yöneticiler mekanik şekilde (yukarıdan aşağıya doğru); ikinci gruptaki yöneticiler ise organik şekilde (aşağıdan yukarıya doğru) yaklaşmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesinde, işi yapan çalışanın yönetimde yer alan çalışana göre işinde daha iyi olduğu savunulmaktadır⁶⁸.

1.4.10. Yönetici Gözetiminde Eğitim Verilmesi

Çalışanlarını iyi şekilde tanıyan, yönetimdekilerin çalışanlardan ne istediğini ve isteyeceğini bilen ve bazı görevleri yapmakla sorumlu olan kişiye, yönetici denilmektedir. Yönetici, her çalışanın işinde başarısını arttırması için bilgi ve yeteneklerini geliştirmesi için yardımcı olmaktadır. Yönetici, kendi alanıyla ilgili çalışmalarını da çalışanlarına öğretmek için çaba sarf ettiği söylenebilir. Yönetici, çalışanların zayıflıklarını yok etmesi için yeni bilgiler elde edilmesine, yeteneklerinin açığa çıkarılmasına ve geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Yani çalışanlara işletmelerde yönetici gözleminde eğitimler verilmektedir. İşe yeni başlayan birinin, verilen görevin niteliğini, gerekliliklerini, öğrenmesi gerekmektedir. Çalışanın, girdiği işle ilgili daha önceden almış olduğu bilgisi ve o iş ile ilgili yeteneği yok ise deneyimi olan bir çalışanın yanında eğitim alması sağlanmaktadır. Tecrübeli çalışan da yeni

⁶⁸ Yılmaz, a.g.e., s. 103.

başlayan çalışana, işin nasıl yapılacağını anlatmakta, göstermekte ve iş hakkında bilgi edinmesine yardımcı olmaktadır⁶⁹.

Yöneticiler, başarmakla yükümlü olduğu görevlerde yapmış oldukları çalışmalar ölçüsünde değerlendirmeye alınmaktadırlar. Yönetici, çalışanlarının faaliyetleriyle de sorumlu bulunmaktadır. Yönetici gözleminde eğitim alan çalışanların gösterdiği başarılar ve de başarısızlıklar, yöneticinin de başarısını etkilemektedir⁷⁰.

1.4.11. Kariyer Gelişimine Fırsat Verilmesi

Yönetim kademesinde kariyer geliştirmek için fırsatların bulunmaması, yetenek ve başarı kazanmayı belirsizleştirir ve politik algının yüksek seviyelere çıkmasına sebep olmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların gelişimine önem verilmeyerek formel bir planın var olmadığını anladıklarında, kendi kariyerleri için de sorumluluklarının artırılmasını talep edecekleri ifade edilmektedir. Yöneticilerin, politika yapmaları gerektiğinde bile bu tarzda tutumlarının devam ettiği söylenebilir⁷¹.

Kariyer gelişim sürecinde elde edilen verilerin, dikkatlice bakılıp kayıt yapılması gerekmektedir. İşletmelerde yönetici ihtiyacı oluştuğunda, yeni yönetici bulunması amacıyla, personel havuzundan kişilerin niteliklerine bakılarak seçim yapılması gerekmektedir. Yönetici seçiminde, işletmenin büyüme stratejisi için uygun olan bir adayın küçülme stratejisi için uygun olamayabileceğinin göz önüne alınması gerekmektedir. Seçilecek olan yönetici; hatalara ve belirsizliğe, hoşgörülü, risk alabilen, piyasa tecrübesi yüksek, ise işletmenin büyüme stratejisi için uygun bulunmaktadır. Hata ve belirsizliğe hoşgörüsü olmayan, verimliliği ya da kaliteyi ön planda bulunduruyorsa da küçülme stratejisi için uygun olan bir yönetici olmaktadır. İşletmelerin küçülme stratejisine uygun olan yöneticilerin, farklı bir anlayış meydana getirerek yeni bir oluşum başlatabilecekleri söylenebilir⁷².

⁶⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, s. 147.

⁷⁰ Şimşek ve Çelik, a.g.e., ss. 7-8.

⁷¹ Nihal Kartaltepe Berham, *Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015, ss. 51-52.

⁷² Eren, a.g.e., s. 470.

1.4.12. Çalışanlar Arası İyi İletişim

Yönetimler ve bireyler arasındaki değişime ayak uydurulması, etkili iletişim ile mümkün olmaktadır. Yönetimler arasındaki rekabetin başarıya ulaşması ve öne çıkmasının yolu, çalışanlar arasındaki iletişimin başarıyı oluşturduğu ifade edilmektedir. Hızla değişmekte ve gelişmekte olan bu dünya, yönetim yapılarını da değiştirmekte ve işletme karmaşık bir durum almalarına sebep olmaktadır. Çalışanlar da oluşan bu değişimlere adapte olmak için devamlı kendilerini yenileyerek beklentileri artmaktadır. Yönetimsel etkinliğin ve verimliliğin oluşmasında insan faktörünü gören yönetimler, bu gerçeği göz önünde bulundurmaktadırlar. İnsanların, yönetsel amaçlara yönlendirilmesi için yönetsel iletişim kurulması büyük önem arz etmektedir⁷³.

1.4.13. İşletmenin Sürekliliğini Sağlamak

Süreklilik, bir işletmenin en önemli hedefi şeklinde görülmektedir. Sürekliliği olmayan işletmeler, amaçlarına ulaşamamakla beraber bir süre sonra kapanmaktadır. Sürekliliğin olması için işletmelerin kar sağlamaları gerekmektedir. Karın sağlanması için de toplum ihtiyacının karşılanması ve üretilenlerin satılması önemli olmaktadır⁷⁴.

İşletmeler, insanların ihtiyaç duydukları ekonomik mal ve hizmetlerin pazarlamasını veya üretimini yaparak toplum için fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışanların işlerinde mutlu olmaları; işletmelerin performansını, verimliliğini, işin kalitesini ve de sürekliliğini sağlama da önem arz etmektedir. Sürekliliğini sağlamayı hedefleyen işletmelerin, çalışanlara önem vermesi ve çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkileyecek olaylardan çalışanları uzak tutması gerekmektedir. Toplumla fayda sağlayan işletmeler, gelirlerini artırarak sürekliliğini sağlamayı da amaçlamaktadır. İşletmelerin verimli şekilde maddi ve insan kaynaklarından yararlanmaları sonucunda hedef ve amaçlarına ulaşacakları söylenebilir⁷⁵.

⁷³ Haluk Tanrıverdi, Adıgüzel Orhan ve Münire Çiftçi, "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, Cilt: 1, Sayı: 11, 101-122, s. 102.

⁷⁴ Ertürk, a.g.e., s. 26.

⁷⁵ Ebru Nergiz ve Fatih Yılmaz, "Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016, Sayı:14, 50-79, s. 77.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Motivasyon, insanların belirlemiş oldukları bir amaca ulaşmak için arzu ve istekleriyle hareket etme ve çalışma süreci şeklinde tanımlanabilir. İşletme açısından ise motivasyon kavramı, işletme ve personelin taleplerine cevap veren iş ortamının sağlanıp, çalışanın arzu edilen çalışma şekline geçmesi için desteklenme süreci şeklinde ifade edilebilir. Aynı zamanda motivasyon insanları harekete geçiren ve canlandıran bir süreçtir. İşletmede çalışanlar motivasyonun oluşması ile belirlenmiş olan amaç ve hedefler doğrultusunda üretim yaparlar. Motivasyonu olan çalışanlar olmayan çalışanlara göre kolay yönlendirilir ve çalışanın işletme için daha verimli ve etkin olması sağlanır. Yöneticilerin çalışanlarının motivasyonunu sağlaması onları iyi tanıdıkları için olduğu söylenebilir. Çalışanını iyi şekilde tanıyan yönetici onun nelerle motive olup olmayacağını iyi bilir ve bu bilgiler ışığında kişinin motivasyonunu sağlar⁷⁶.

2.1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, insanın biyolojik varlık olduğunu ve yaşamını sürdürmek için mücadele içinde olduğunu düşünerek insanoğlunun etrafındaki ceza ve ödüllere ilgisiz kalmayıp içsel güdüler ile hareket etmesi şeklinde ifade edilmektedir. İşletmeler kullandıkları motivasyon ile çalışanın ihtiyaçları, talep ve beklentileri; yasal düzenlemeleri sendikalar, piyasalardaki durum, ülke ekonomisi, başka işletmelerdeki çalışana yapılan davranış, işletmenin büyüklüğü ve ödeme gücü ile bunlara ilişkin stratejilerden ve politikalardan etkilenmektedir. İşletmeye yeni çalışanlar almak, mevcut çalışanlarda işletmede devam etme isteğini oluşturmak, performans yükseltmeyi ve işletmeye olan bağlılıklarını sağlamaktır. Motivasyonun oluşması ya da oluşmaması birbirinin tersi olarak görülmemektedir. Çalışanların işinde

⁷⁶ Sinan Ünsar, Ayşegül İnan ve Pınar Yürük, “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 12, Sayı: 1, 248-262, s. 248.

motivasyonu sağlayamamasının nedeni işe yönelik olan davranışları ve yaşamsal faktörler olabilmektedir⁷⁷.

Çalışanın işinde motivasyonunu azaltan birçok unsur olmasına rağmen motivasyon, hedefe yönelik bireyin çalışması ve ya yönlendirilmesi anlamına gelmektedir. Tüm çalışanların, ihtiyaçları ve istekleri bulunmaktadır. Bu istek ve ihtiyaçlar ışığında çalışmayla motivasyon oluşma süreci başlar. Kişi kendisinin ihtiyaç ve isteklerinin oluşması için belirli bir tutumda bulunacaktır. Bu göstereceği davranış ve tutumların ihtiyaçları karşılayacak amaçta olması gerekmektedir. İşletmelerde çalışanların işe katkısının artmasıyla beraber çalışanların motivasyonu, işe karşı davranışı, başarıma ihtiyacı da pozitif yönde artmaktadır⁷⁸.

Motivasyon kavramını tarif etmek için bilimsel çalışmalar yapılmış olup teoriler geliştirilmiştir. Bu geliştirilen teoriler iki grup içinde incelenmektedir. Birinci grupta olan motivasyon teorileri, insanları yönlendirme ve yöneltme sebeplerini, insanların ihtiyaçlarını araştıran teoriler olmaktadır. İkinci gruptaki motivasyon teorileri ise, yöneltmenin oluşum süreçlerini ve aşamalarını, içeren teorilerdir. Süreç teorileri ihtiyacın doğuşundan doyum sürecine kadar izlenebilen yöneltme sürecinin özelliklerini taşımaya çalışır. Bu teoriler kesin doğrudur şeklinde kabul edilmemektedir. İşletme yönetimleri, çalışanların istenen rantabilitede çalışmalarını sağlamak ile mükelleftir. İşletmenin amaçlarına ulaşması için işletme de çalışanların tümü etkilidir. Yöneticilerin görevi ise işletmenin amaçlarına ulaşması için çalışanları motive ederek yönlendirmektir⁷⁹.

2.1.2. Motivasyonun Çalışanlar, Yöneticiler ve İşletmeler Açısından Önemi

Kamu işletmelerinde motivasyonun önemi, kurum da çalışan gelişmiş nitelikli ve donanımlı personel bulunsa da, bu personellerin çalışma isteği arttırılmadıkça işletmeye gerekli ve yeterli faydanın sağlanmasını beklemek doğru olmayacaktır.

⁷⁷ Güzide Karakuş, "Örgütsel Yaratıcılığı Arttırmak için Öneri Geliştirme Sistemi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2018, Cilt: 10, Sayı: 1, 254-274, s. 83.

⁷⁸ Ali Şahin, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, Cilt: 11, 523-547, s. 525.

⁷⁹ Hüseyin Fazlı Ergül, "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, Cilt: 4, Sayı: 14, 67-79, s. 69.

Bunun sebebi ise işletmenin olan tüm donanımların ve maddi varlıkların ancak işletme çalışanının vasıtasıyla işletmenin kurulma amacına hizmet etmesidir. Buradan, çalışanın motivasyonunun sağlanması işletmenin faydasına olan ve işletme tarafından yapılması gerekli önemli bir yönetim olduğu sonucuna varılabilir. Bu sayede yöneticiler, çalışanı motive ettiği sürece işletmenin kuruluş hedeflerine kolaylıkla ulaşabilir olacaktır. Motivasyon insanın içinde yer alan ve insanın olumlu veya olumsuz birtakım eylemlerde bulunmasını ve bazı kişisel isteklerine erişmesini ve böylelikle tatminin oluşmasını sağlayan güçtür⁸⁰.

2.1.2.1. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi

Motivasyon, psikoloji alanında çok kullanılan sözcüklerden birisidir. Organizmayı aktive eden veya hareket ettiren etkenleri ifade etmektedir. İnsanların belli amaçlara yönelik çalıştıklarında motivasyondan söz edilebilir. Tüm insan davranışları, dışsal ya da içsel uyarmaya cevap olarak meydana çıkmaktadır. Davranışlar gelişigüzel olmamakla birlikte çoğunlukla bir hedef, amaç içermektedir. Bu sebeple motivasyon, davranışları belirli bir amaca doğru ilerletme, yönetme ve sürdürme süreci şeklinde tanımlanabilir⁸¹.

Motivasyon oluşturacak, değişmeyen, etkenlerden söz etmek zor olmaktadır. Gruplar veya bireyler için sınırlı özellikte motivasyon etkenlerinden ifade edilebilir. Çalışma düzeninde çalışanlardan istenen verimin oluşması ve rahat bir çalışma ortamının oluşturulması için onların özelliklerine göre gereksinimleri belirlenmeli ve en iyi şekilde oluşturulmaya çalışılmalıdır. Oluşturulan yüksek motivasyonla; verimli morali yüksek ve etkin, çalışanların olduğu performansı yüksek işletmelerle çalışma fırsatı elde edilebilir⁸².

⁸⁰ Hüseyin Sevinç, "Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar", *Journal of International Social Research*, Cilt: 8, Sayı: 39, 2015, 944-964, s. 944.

⁸¹ Key Psychological Processes, "Motivation", Module-II, 137-150, p. 138, <http://download.nos.org/srsec328newE/328EL9.pdf> (Erişim Tarihi: 10.10.2018).

⁸² Abdullah Karakaya ve Ferda Alper Ay, "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt: 31, Sayı: 1, 55-67, s. 55.

2.1.2.2. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi

Yöneticiler bakımından motivasyon; çalışanları farklı özelliklerle davranmaya sevk eden etkenlerin belirlenmesi, bu etkenlerin çalışanların tutumlarının nasıl ve neden yönlendirdiğinin belirlenmesi açısından önemli görülmektedir. Motivasyonun sağlanmasındaki temel öge, çalışanların istekli çalışmaya yönelmeleridir. İstekli çalışma da çalışanların işletmenin işleyişi ve arkadaşları için duyduğu kaygıya bağlı olarak oluşmaktadır. Bir işletmede ne kadar kaliteli çalışan bulunsa da, yönetim tarafından onların çalışma isteği, ortaya çıkarılmadıkça işletme için gerekli ya da yeterli yarar sağlanamamaktadır. Çünkü işletmelerin bünyesinde yer alan tüm varlıklar, yalnız çalışanları vasıtasıyla işletmenin amaçlarına hizmet edebilmektedir. İşletme de ana unsurlardan birisi de, çalışanın çalışma yeterliliğine sahip olması yanında çalışmaya hevesli ve istekli olmasıdır. Çalışmaya olan yeterlilik bir işi yapabilmek için gerekli bilgilerin ve hünelerinin var olması şeklinde tanımlanır. Çalışanın çalışmaya istekli olması da bireyin kendisinden kaynaklanmasının yanında bireyin iş ortamında nasıl yönetildiği de etkilidir⁸³.

Motivasyonun sağlanması açısından yöneticilerin başarısı; çalışanların verimliliği, teknoloji seviyesi üretkenliği iş ve yaşam kalitesi, çalışma ortamının huzuru ile doğrudan ilgilidir. Çalışanların başarısı da çalışanların yönlendirilmelerine, motive edilmelerine, yönetilmelerine, güdülenmelerine ve uyumlu bir şekilde çalışabilmelerine bağlıdır. Ancak insan davranışlarının karmaşık ve anlaşılmasının zor olması, insanlar arasındaki farklılıklar kültürel ve Kişisel farklılıkların olması motivasyon kavramında genel ilkelerinin oluşmasını zorlaştırmaktadır. Motivasyonun sağlanması açısından yöneticinin başarısı; çalışanları verimliliği, teknoloji seviyesini üretkenliği ve çalışma ortamının huzurlu olması ile doğrudan ilgilidir⁸⁴.

2.1.2.3. Motivasyonun İşletmeler Açısından Önemi

Motivasyon, sadece çalışanlar için değil, işletmelerin de huzurlu, mutlu ve başarılı olmaları için gerekmektedir. Motivasyon, işverenlerin ve işletmelerin dikkat

⁸³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 633-634.

⁸⁴ Sefer Gümüş ve Beşir Sezgin, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Eğitim İletim Yayınları, 2012, Sayı: 51, ss. 21-22.

etmesi gereken bir unsurdur. İşletmelerdeki yöneticiler çalışanlarını işletmenin hedef ve amaçları ışığında yönlendirmek zorundadırlar. İşletmeler, çalışanlarını işletmenin hedeflerine yönlendirdiği sürece başarılı olmaktadır. Örgütsel başarının sağlanması için çalışanların motive olmasıyla beraber yöneticilerin de motive olarak çalışması istenir. Motivasyon kavramı iki yönlü olan bir süreçtir bu süreci çalışanlar ve işletmeler etkiler. Bu durumda personel ve yönetici birbirlerinden etkilenmekte ve karşılıklı motivasyon ile daha mutlu ve başarılı çalışmaktadırlar⁸⁵.

2.2. MOTİVASYONU ETKİLEYEN UNSURLAR

İşletmelerin farklı özellikleriyle ilgili olan örgütsel etmenler, işletmenin çalışanını değerlendirmesi, ona bakışı ve çalışanına sunduğu imkanlarla çalışan kabiliyetini kullanmada mühim bir belirleyicidir. İşletmelerin çalışma sahaları, kullandıkları teknoloji, çevresel şartlar, fiziksel şartlar, yönetim düşüncesi vb. gibi unsurlardan oluşabilir. Çalışanın farklı özellikleriyle ilgili olan kişisel unsurlar ise, çalışanın çalıştığı işletmeyi kabullenmesi, algılaması çalışanın işletmedeki davranışlarında fazlasıyla önemlidir⁸⁶.

Her kademedede var olan yöneticilerin beraber çalıştığı çalışanların motivasyonunu sağlamak, işletmede verimlilik ve etkinlik sağlamak amacıyla kullanabileceği; psiko-sosyal, ekonomik, yönetsel ve örgütsel motivasyon faktörleri bulunmaktadır⁸⁷. Dolayısıyla bu bölümde; primli ücret, ekonomik ödülleri gelir düzeyi ve kara katılım gibi ekonomik motivasyon araçları; iletişim, eğitim ve yükselme olanakları, sorumluluk ve yetki verilmesi, fiziksel koşulların iyileştirilmesi gibi yönetsek ve örgütsel motivasyon araçları ile sosyal katılımın sağlanması, güvenlik duygusu, çalışmada bağımsız olması, öneri sistemi ve rekabet konularından bahsedilecektir.

⁸⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği – Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Yön Ajans, İstanbul, 1989, s. 604.

⁸⁶ Karakaya ve Ay, a.g.e., s. 57.

⁸⁷ Gümüş ve Sezgin, a.g.e., s. 21.

2.2.1. Ekonomik Açıdan Etkileyen Unsurlar

İşletmede çalışanların verimliliğinin yükselmesi için, çalışanların gayretli olmaları hususunda onları çalışmaya isteklendirilmeleri gerekir. Çalışanları isteklendirmede ekonomik faktörlerin büyük önemi bulunmaktadır. Motivasyon etmenleri arasında ekonomik teşvik araçları başka araçlardan daha tesirlidir. Kişileri çalışmaya yönelten en önemli etken ailesinin ve kendisinin hayatını sürdürecekt kadar ücret kazanmaktır. Az gelişmiş ülkelerde kalifiye olmayan elemanların ve işsizlerin sayısının çok olduğu bilinmektedir. Çalışanların, işini kaybetme korkusu olduğunda işletmenin kendisinden beklediği verimle çalışacaktır⁸⁸.

2.2.1.1. Primli Ücret

İşletmelerde, primli ücret yöntemi farklı şekillerde uygulamaktadır. Primli ücret, üretime göre ödenir veya çalışanın performans durumuna göre ödenebilir. Primli ücret yönteminde asıl amaçlanan, çalışandan beklenen veya istenen performansın mükâfatlandırma yoluyla özendirilmesidir. Motivasyon seviyesinin yüksek olması için primli ücret sisteminin iyi yapılandırılması ve işin standartlarının iyi oluşturulması gerekmektedir. Primli ücret sisteminin İşletmeye faydaları göz önüne alınarak, sistemi uygulayan işletme sayısının artışta olduğu görülmektedir. Primli ücret sistemde, çalışanın yaptığı iş ile çalışana ödenen ücret arasında ilişki kurulmaktadır. Primli ücret sistemi iyi uygulandığında, işini iyi yapan çalışanın ödüllendirilmesine olanak vererek çalışanların moralinin yükselmesine ve buna bağlı olarak verimliliğin artmasına neden olmaktadır. Primli ücret uygulamasıyla meydana gelen sakıncalar ise; uygulamanın zor ve karmaşık olması, verime dayanıyor olması belirli şartlarda uygulanıyor olabilmesi ve aşırı çalışmadan dolayı çalışanların sağlığını tehlikeye atıyor olması olarak bilinmektedir. Genel olarak koşulları uygun olan işletmeler primli çalışma sistemini uygulayarak, çalışanların işinde daha çok verimli olmalarına ve motivevi çalışmalarına neden olmaktadır⁸⁹.

Çalışanların aldıkları sabit ücretin dışında, verimli ve daha fazla çalışmayı isteklendirmek amacıyla çalışana verilen ücrete prim denilir. Bazı işletmeler,

⁸⁸ Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s. 211.

⁸⁹ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2014, s. 328.

çalışanlarına üretimi artırıcı, verimli çalışmaları artırıcı veya ek çaba göstermelerinin karşılığı olarak prim verirler. Verilen primlerin tamamı performans değerlendirmesine bağlanabileceği gibi, kısmen işletmenin, bölümün, projenin performansı verimliliğine bağlanabilir. Çoğunlukla satıştan komisyon vermek ve parça başından ücretlendirme yapmak da bilinen primli ücret sistemleridir. Primli ücret uygulamasının olumlu katkıları olduğu gibi pratikte bazı olumsuz sonuçlar da doğurmaktadır. Çalışanın emeğine karşılık uygun ücretlendirme yapılamaması, Yapılan ölçümün kolay olmaması, primlerin keyfi olarak istenildiği zamanda dağıtılması gibi vaziyetlerde çalışanın motivasyonunda yükselme sağlanamamaktadır. Bununla beraber primli ücret sisteminde kalitenin azalması, iş kazalarının çoğalması ve çalışanların etkilenmesi gibi olumsuzlukların meydana gelmesi söz konusudur. Sonuç olarak primli ücret sisteminde oluşan, olumsuzlukların en aza indirilmesiyle çalışanların motivasyonunu artırmada etkili olabilmektedir⁹⁰.

2.2.1.2. Ekonomik Ödüller

Çalışanların aldıkları sabit ücretin dışında, verimli ve daha fazla çalışmayı isteklendirmek amacıyla çalışana verilen ücrete prim denilir. Bazı işletmeler, çalışanlarına üretimi artırıcı, verimli çalışmaları artırıcı veya ek çaba göstermelerinin karşılığı olarak prim verirler. Verilen primlerin tamamı performans değerlendirmesine bağlanabileceği gibi, kısmen işletmenin, bölümün, projenin performansı verimliliğine bağlanabilir. Çoğunlukla satıştan komisyon vermek ve parça başından ücretlendirme yapmak da bilinen primli ücret sistemleridir. Primli ücret uygulamasının olumlu katkıları olduğu gibi pratikte bazı olumsuz sonuçlar da doğurmaktadır. Çalışanın emeğine karşılık uygun ücretlendirme yapılamaması, Yapılan ölçümün kolay olmaması, primlerin keyfi olarak istenildiği zamanda dağıtılması gibi vaziyetlerde çalışanın motivasyonunda yükselme sağlanamamaktadır. Bununla beraber primli ücret sisteminde kalitenin azalması, iş kazalarının çoğalması ve çalışanların etkilenmesi gibi olumsuzlukların meydana gelmesi söz konusudur. Sonuç olarak primli ücret

⁹⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Kitabevi, Bursa, 1998, s. 122.

sisteminde oluşan, olumsuzlukların en aza indirilmesiyle çalışanların motivasyonunu artırmada etkili olabilmektedir⁹¹.

Ekonomik verilen ödüller, çalışanlar üzerinde avantaj sağlayarak, uyumun ve itaatin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Çalışanlara böylece ikramiye, prim, ücret artışı gibi maddi olanaklar yanında; sorumlulukları artırma terfi etme olanağı verme, personeli güçlendirme, vb. gibi faktörler ödüllendirmenin oluşmasını sağlamaktadır. Ekonomik ödül sisteminde amaçlanan hedefe ulaşılabilmesi için yapılan iş ile ödül arasındaki denge ile ödülün, beklentiyi karşılama düzeyi önem arz etmektedir. Ekonomik ödül uygulamasının iyi yönetilememesi adaletsiz ve dengesiz bir şekilde yapılması halinde çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Ekonomik ödül, kamu işletmelerinde aylıklı ödeme ifadesiyle üstün başarılı çalışana ödenmektedir. İşletmeler çalışanlarını ekonomik ödüllendirme ile ödüllendirdiklerinde çalışanların daha fazla çaba göstereceklerini düşünmektedirler. Bundan dolayı verilen ödülleri de beklentilere cevap vermesi gerekmektedir. İşletmenin belirlemiş olduğu hedefe ve üretime ulaşan çalışanın performansına göre ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bu ödüllendirme ekonomik ödüller, ikramiyeler şeklinde verilebilir. Ekonomik ödül uygulaması adil ve dikkatli bir şekilde yapılmadığında, bir süre sonra zararlı bir hal alabilir. Aylıklı ödüllendirmeler de çalışana yılda bir defa sabit ücret verildiği için motivasyon aracı olma özelliğini kaybetmeye başlamaktadır. Yapılan işte oluşan başarının ardından verilmeyerek belirli zamanlarda sabit olarak çalışana verilen ücret motivasyon faaliyeti ve ekonomik ödül olmaktan çıkmaktadır⁹².

2.2.1.3. Kara Katılım

Kâra katılma, çalışanların ve yöneticilerin gelişen performansları ve artan verimlilikleri sebebiyle oluşan şirketin kârına ortak olmalarıdır. Bu sistemde şirketin elde ettiği kârın bir kısmı her dönemin sonunda çalışanlara verilmektedir. Kâr paylaşımı yapılırken aşağıdaki unsurlara dikkat etmek gerekir⁹³:

⁹¹ Sevinç, a.g.e., s. 945.

⁹² Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, s. 377.

⁹³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 247.

1. Nakit Dağıtım: İşletme kârının bir bölümünü nakit olarak çalışanlarıyla paylaşır.

2. Ertelenmiş Dağıtım: İşletme her dönem sonunda kârının bir kısmını, çalışana ait bir hesapta çalışanın emekli olması ya da ölümü halinde vermek üzere biriktirmesidir.

3. Karma Dağıtım: Nakit dağıtım ve ertelenmiş dağıtım uygulamasının beraber kullanılmasıdır. İşletme karının bir bölümünü dönem sonunda nakit verir bir bölümünü de biriktirir.

4. Hisse senedi vermek: İşletmelerin bazıları istendiği takdirde çalışana kârını hisse senedi olarak verirler. Başta büyük sermaye işletmelerinin günümüzde başvurdukları kâr paylaşımı uygulamasıdır.

Kâra katılım çalışan ve işletme açısından olumlu olsa da birtakım olumsuzlukları da vardır. Örnek olarak yılsonu kâr payı alamayan çalışanın motivasyonu düşer ve işletmeye güven duygusu azalabilir ya da hisse senedi verildiğinde hisse senedinin artışı sebebiyle çalışanlar yönetimde söz sahibi olabilir.

2.2.1.4. Gelir Düzeyi

Yöneticiler motivasyonu oluşturan en etkili unsurun ücret olduğunu düşünmektedirler. Yöneticilere göre verilen ücret çalışanların çalışma sebebi ve işletmeye bağlanmasındaki en güçlü motivasyon faktörüdür. Çalışanlar için yüksek gelir elde etme imkanı, işbirliği ve çalışmak önemli bir motivasyon kaynağıdır. Ücret, performansla orantılı olarak artırılırsa motivasyon faktörü olarak kullanılıyor demektir. Ücret, gelişmekte olan ülkelerdeki yöneticilerin tercih ettiği motivasyon aracıdır. Yöneticiler çalışanların yaptıkları çaba karşılığında yüksek ücret vererek çalışanın kârdan pay almasını sağlar. Ücret sisteminin temel nedeni, çalışanları motive etmekten daha çok, olası çatışmaların önüne geçmek ve tatmin düzeyini oluşturma ve korumayı hedeflemek şeklinde tanımlanabilir. Paranın çalışanların gösterdiği performans ile bağlantı kurulduğunda motivasyon faktörü olarak mana kazanacağı

belirtilmektedir. Bir başka ifade ile çalışanların işletmede ödül ve performansları arasındaki bağlantıyı fark ettiklerinde para, motivasyon aracı olarak karşımıza çıkar⁹⁴.

Ücret ödüller gibi motive edici nitelikte verilmelidir. Sadece maaş ödeme sistemi ile ücret alan bir çalışanın motivasyonu, ödül şeklinde ayrıca ücret verilen çalışanın motivasyonundan daha düşüktür. Ücretin performansla ilişkili olması ve çalışanın bunu ödül olarak görmesi motivasyon etkisini artırmaktadır. Ücret, işletmelerde işveren ile çalışan arasında görüşülen bir konu olmakla beraber çalışanın ücretlerin artmasıyla işletmenin beklentileri de artar. Ülkemizdeki memurlar için uygulanan sistemde, ücret belirlenmesinde göz önünde bulundurulmuş unsurların en başında eğitim düzeyi gelmektedir. Çalışanın ekonomik özgürlüğünü hissetmemesi olumsuz motivasyon olarak görülmektedir⁹⁵.

2.2.2. Yönetimsel ve Örgütsel Açıdan Etkileyen Unsurlar

İnsan sermayesinin önemli görülmesi insanın hareketlerini yönlendiren motivasyona olan gereksinimi artırmaktadır. Bu sebepten motivasyonun uygulanması çalışanların yönetilmesinde işletmelerin başarı yolundaki önemli araçlardan birisidir. İşletmelerde motivasyonun oluşturulması ve çalışanların işletme hedefleri için çalışmalarını konusunda birçok özendirici araç kullanılmaktadır. İnsanın ihtiyaç ve istekleri herkesle aynı olmayacağından motivasyonu da özendirici araçların bireylere göre farklılık göstereceği söylenebilir. Yani bir çalışanın motivasyonunu oluşturacak faktör diğer çalışanın motivasyonunu oluşturacak faktör ile aynı olmayabilir. Bundan dolayı motivasyon çok yönlü düşünülmelidir. Motivasyon yönünden sosyo-psikolojik, ekonomik ve yönetimsel-örgütsel olarak yapılan araştırmaların iyi değerlendirilmesinin yol gösterici olacağı söylenebilir. Motivasyon kavramı ile ilgili üzerinde durulması gerekli diğer bir husus da, yöneticilerin motivasyonu teşvik etmede kullandıkları araçları, çalışanların ihtiyaçlarını ve kişisel niteliklerini göz önünde bulundurarak belirlemesi gerektiğidir. İşletmenin imkanlarının bu gereksinimlerin ne kadarının karşılayabileceğinin bilinmesi gerekmektedir⁹⁶.

⁹⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 49.

⁹⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 50.

⁹⁶ Edip Örcü ve Aysun Kanbur, "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi

2.2.2.1. İletişim

İletişim, insanların içerisinde bulunduğu şartlar altında duygu, bilgi, istek, beklenti ve düşüncelerini, başka birine, topluma ya da gruba, anlamlı ortak semboller kullanarak paylaşılan toplumsal ve bireysel ilişkiler sürecidir. İşletme açısından iletişim, işletmenin içinde asttan üste doğru yani aşağıdan yukarıya, çok yönlü veya yatay olarak bilgilerin, haberlerin ve emirlerin yayılma süreci olarak tanımlanmaktadır. İletişim ayrıca içeriği açısından günlük kullanılan iletişimden daha ileri bir kavram olup işletmelerin biçimlendirdiği ve ürettiği bir süreçtir⁹⁷.

İşletmenin ürettiği ve biçimlendirdiği iletişim kapsamı içinde çalışanlar, kendilerinden neyin istendiğini neyin beklendiğini ve bunu ne sebeple yapmaları gerektiğini, yöneticilerinin ne beklediğini, diğer departmanlarda nelerin olduğunu bilmek isterler. İletişim kanallarının devamlı açık olması ve çalışanlara bu kanallar üzerinden düzenli olarak bilgi aktarılması, çalışanların çokça üzerinde durdukları taleplerdendir. İletişim insan ilişkilerinin temel unsurudur. Çalışan kişiler yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla da doğal ya da biçimsel ilişkiler kurmakta zorlanıyorsa böyle bir işletmede insan ilişkilerinin başarılı olduğu söylenememektedir. İşletmede insan ilişkileri gelişmemişse bu işletmede iletişim kanalları iyi çalışmamaktadır. İşletmelerde iletişim düzeni iyi oluşturulmamışsa orada insan ilişkilerinden söz edilememektedir. İletişimde geribildirim az olması ya da olmaması işletmedeki motivasyonu olumsuz şekilde etkiler. Hiç kimse, aşağılanmak, küçümsenmek veya görmezden gelinmek istemez. İnsanlar arasında oluşan sürtüşmelerin çatışmaların, birçoğu ilgisizlikten kaynaklanır. Bu durum çalışanların iş verimini azaltır ve çalışma arzusunu kırar⁹⁸.

2.2.2.2. Eğitim ve Yükselme Olanakları

İşletmelerde girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin üstünde durduğu en önemli mevzulardan biri eğitim olmaktadır. Bu bağlamda işletmeler çalışanlarına

Örneği", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1, 2008, 85-97, s. 95.

⁹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Murat Gümüş, *Örgütlerde İletişim*, Arıkan Basım-Yayım, İstanbul, 2008, s. 6.

⁹⁸ Gürgen , a.g.e., s. 210.

tanıyacakları yükselme ve eğitim imkanları ile çalışanın motivasyonunun çoğalması sağlanabilir. Bu nedenle birçok işletmedeki işlerin özelliği, çalışanların eğitimi yönünde bir ilişki göstermektedir. Eğitimin işletmeler için önemi işletme içi şartlar ve dış etkenlerin sebebiyle Türkiye’de de anlaşılmaya başlamıştır. İşletme içi ve işletme dışı değişimin etkili bir biçimde yönetilebilmesi için işletmelerde çalışanların iş ile ilgili eğitim alması gerekmektedir. İşletmelerde çalışanların eğitimlerini sağlamak için en önce yöneticilerin işletmeyle ilgili tüm konularda eğitim alması bilgi sahibi olması büyük önem taşımaktadır. Dış çevre ve İşletmeden gelen gereksinimler ışığında, çalışanlara verilecek olan eğitim ve tanınacak olan yükselme imkanları ile var olan şartlara bu şekilde uyum sağlanabilir ve böylelikle işletmenin daha etkili çalışması sağlanabilir⁹⁹.

İşletmede Çalışanların; hazırlanan eğitim programlarına başlaması devam etmesi, çalışanlara iş ile ilgili kariyer ve bireysel amaçlarına yönelik faydalı bilgiler paylaşılması, çalışanın öğrenmek için motivasyonunu arttırabilir. Çalışan için verilecek eğitimin ileriki yaşantısında çalışana fayda sağlayacağını anlatılması ve çalışanın da bu konunun farkında olması, çalışanın öğrenmek için daha fazla motivasyonunu sağlamaktadır. Çalışanlar eğitimle birlikte var olan beceri ve yeteneklerini geliştirerek verimli olmayı da arttırabilir. Eğitim, çalışanların verimliliğini, üretkenliğini artırmanın yanında çalışanları yeni işlere de hazırlamaktadır. İşletmede çalışanlar, gelişim ve eğitim olanaklarıyla birlikte kendilerini geliştirme ve yenileme imkanları elde edebilirler. Özellikle çalışanlarını uzun süre işletmede tutmak isteyen işletmeler, çalışanların eğitimine çok önem vermektedirler. Kendilerini geliştiren ve yenileyen çalışanlar da ileriye baktıklarında güven duygusu oluştuğunda işlerinde daha çok motivasyonlu çalışabilirler. Sürekli çalışanların gelişimleri ve eğitimlerinin, bireysel ya da kurumsal performansın ilerlemesinde önemli bir payı olduğu bilinmektedir. İşi etkili ve iyi bir şekilde yapmayı öğrenme, işletmede başka işlere geçme veya işletmede iletişimi artırma da bunlara eklenebilir. Yöneticilerin, her zaman gerçekçi olması, çalışanların kendilerini

⁹⁹ H. İbrahim Aydın ve Muhsin Halis, “Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri ve Önemi”, Mevzuat Dergisi, 2004, Yıl: 7, Sayı: 74, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/02a/02.htm> (Erişim Tarihi: 13.08.2018).

geliştirmeleri konusunu ciddiye almalarını sağlamaktadır. Çalışanlara oluşturulan eğitimlerin beklentileri karşılıyor olması, çalışanların öğrenmeye karşı motive olmalarını sağlayabilir¹⁰⁰.

2.2.2.3. Sorumluluk ve Yetki Verilmesi

İşletmede çalışanlara sorumluluk ve yetki verilmesi, işlevsel ve sistemli nitelikte olması önem arz etmektedir. Çalışanın yaptığı işi, görüşleri ve kavrama yetkisine göre yapmıyorsa bu iş için yetkisi yok ise çalışanın bu işten mesul olması doğru olmamaktadır. İşletmelerde çalışanın görevini yerine getirip getirmemesi yöneticilerin sorumluluğunda olmaktadır. Yöneticilerin, kendi yapmaları gereken görevleri ile ilgili yetki ve sorumlulukları çalışanlarına devretmeleri, kendi yöneticilerine karşı sorumluluklarını ortadan kaldırmamaktadır. Yöneticiler, yetkilerini ve sorumluluklarını tamamen çalışanlarına devredememektedir. Yöneticilerin de kendi yöneticilerine karşı sorumluluk ve yetkileri devam etmektedir. Yöneticiler de kendi yöneticilerine hesap verme durumundadırlar. Sınırlı da olsa yöneticiler yetki ve sorumluluklarını çalışanlarına devretmesi, çalışanın işlerini sahiplenmesine, motivasyonunun sağlanmasına ve mutlu çalışmasına neden olmaktadır. Yetki ile sorumluluk alan çalışan, işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşması için çabası daha fazla olmaktadır. Yöneticiler işletmedeki, çalışanları takip etme ve diğer sorumluluklarını yapmakta zorlanırlar. Bu durumda sahip oldukları yetkilerinin bir bölümünü çalışanlarına verebilirler¹⁰¹.

Sorumluluk ve yetki, çalışana verilen işin yerine gelmesi için işletmece sağlanan bir araçtır. Sorumluluk ve yetkinin birbirine yakın ve bir denge içinde olması gerekmektedir. Yöneticiler işletmelerde yetkilerinden bir bölümünü çalışanlarına devretmektedirler. Yetki devri, üst yöneticilerin işlerin daha iyi yürütülmesi için sorumluluk ve yetkisinin gerekli gördükleri bir bölümünü çalışanlarına devredilmesidir. İşletmelerde yetki devri uygulaması, otoriter ve merkezîyetçi işletmelerde üst düzey yöneticilerin yetkileri kendilerinde toplaması şeklinde görülmektedir. Böyle işlemlerde karar alma yavaşlamaktadır. Bununla beraber

¹⁰⁰ Canan Çetin, *İnsan Kaynaklarının Eğitimi Geliştirilmesi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2009, s. 108.

¹⁰¹ Oğuz Onaran, "Yetki Göçerimi ve Yetki Devri", *Amme İdare Dergisi*, 1974, Cilt: 7, Sayı: 2, 3-21, s. 10.

çalışanlara sorumluluklarının üzerinde daha çok sorumluluklar verilmektedir. Böyle bir durumda çalışanın çalışma isteği, motivasyonu azalmakta, çalışan işini yaparken sorunlar yaşamakta ve işletmeye sadakati azalmaktadır. Merkezîyetçi ve otoriter olmayan işletmeler sorumlulukla beraber yetki devri verilmektedir. Yetki devri veren işletmelerde çalışanlarına güven duygusu vermekte ve çalışanın gelişmesine yol açmaktadır¹⁰².

2.2.2.4. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Fiziksel çalışma koşulları; çalışanın iş yaptığı fiziki çevrede görebileceği kişiler olarak ifade edilmektedir. Çalışma ortamının çalışanlar için temizlik ve sağlık kurallarına uygun ayrıca çalışanların rahat çalışabileceği bir ortam olması gerekmektedir. Çalışma ortamları çalışanların üzerinde iyi ya da kötü etkiler yaratabilmektedir. Çalışan çalıştığı ortamın ve çevrenin fiziksel koşulların iyi olmasını tercih eder. Motivasyon artırıcı tatbikler çalışanları işletmeye bağlayarak daha verimli çalışmalarını sağlayacaktır. Temizlik ve düzen verimli çalışma platformunun temel şartıdır. Bu sebepten yöneticilerin işletmedeki çalışma ortamlarını zevkle çalışılacak bir ortama getirmesi gerekmektedir. Çalışma koşullarının rahat olması çalışanın motivasyonunda ve verimli çalışmasında olumlu etki göstermektedir¹⁰³.

Fiziksel şartlar, çalışanların beklentileri karşılandığı sürece çalışanların motivasyonunu olumlu etkileyen bir faktördür. Fiziksel koşulların; temizlik, rahatlık ve sağlık kaidelerine uygun olması, çalışanların işi zevkle yapmalarını sağlamaktadır. Çünkü bu şekilde oluşturulan fiziki ortamlar, çalışanlar için pozitif tesir oluşturmaktadır. Çalışanların istekleri ile fiziki şartları iyileştirilmesi çalışanların motivasyonunu ve çalışma isteklerini artırmaktadır. Fiziki şartların sağlanmadığında ise çalışanların dikkati dağılmakta ve çalışma arzuları ve motivasyonları azalmaktadır¹⁰⁴.

Çalışma ortamı, çalışanların psikolojik ve fizyolojik açıdan tatmin olmak istediği yeri oluşturur. Çalışma ortamının fiziksel şartları, alınan ücret, çalışma

¹⁰² Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 136.

¹⁰³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 173.

¹⁰⁴ Eren, a.g.e., s. 127.

arkadaşları, mesleğin saygınlığı, kişinin doyuma ulaşması ve liderinin tutum ve davranışı bireyi motive eden araçlardandır. İyi bir lider tutum ve davranışı ile işletmede çalışanın motivasyonunu artmasını sağlar. Çalışanlar, saygı ve güven duyulmayı, takdir edilmeyi, sorumluluk almayı, verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirmeyi istemektedirler. Psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlar, çalışanların kendilerini tatmin etmek için sürekli çalışmaya zorlar. Bu sebepten çalışanların motivasyonunu sağlayacak uygulamaların yapılması gerekmektedir. Lider, çalışanlarını iyi tanımalı ve işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanları motive etmesini bilmelidir. Lider çalışanlarının düşünce ve görüşlerini almalı, onlara güvenmeli ve daha verimli çalışmaya motive etmelidir¹⁰⁵.

2.2.3. Psiko-Sosyal Açıdan Etkileyen Unsurlar

Motivasyon işletmede bulunan çalışanların davranışlarını yönlendiren, etkileyen ve davranışa sebep olan bir etken olarak işletmesel davranışta yeri olan bir faktördür. Çalışanın motivasyonunu oluşturan psiko-sosyal etkenler şunlardır; statü ve değer, başarı ve gelişme, bağımsızlık, güvence, uyum, öneri sistemi ve sosyal uğraşlardır. Bu konuyla ilgili araştırmalar da, psiko-sosyal motivasyonun işletmeye aitlik duygusunu arttırdığı belirtilmektedir. Bununla beraber psiko-sosyal etkenlerin bireyin iç dünyası ile ilgili ilgilenmesi ve farklı değer ve duygularının iç dünyalarını oluşturması psiko-sosyal ile ilgili ihtiyaçların belirlenmesini zorlaştırabilir¹⁰⁶.

İşletmede motivasyonu sağlayacak araçlar içinde bulunan diğer grup araçta psiko-sosyal araçlardır. İşletmede liderler, çalışanların ekonomik araçlar dışında psiko-sosyal araçlarla da motivasyonun sağlandığını düşünmektedirler. İşletmede liderler işletme politikaları ve yönetim anlayışları kapsamında çalışanların psiko-sosyal analizleri yapılarak, psiko-sosyal etkenlerden faydalanmaya çalışmalıdırlar¹⁰⁷.

¹⁰⁵ S. Mustafa Önen ve Hasibe Gül Kanayran, "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme", *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, Cilt: 5, Sayı: 2, 43-64, ss. 57-58.

¹⁰⁶ Örucü ve Kanbur. A.g.e., s. 85.

¹⁰⁷ Meral Aşkoğlu, *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon: Üniversite*, Kitabevi, İstanbul, 1996, ss. 51-52.

2.2.3.1. Sosyal Katılımın Sağlanması

Sosyal katılım, bir grup üyesi olarak ya da bağımsız olarak, gönüllük teşkil eden hizmet faaliyetlerinde yer alma, tek başına veya grup içersinden uyumlu bir şekilde çalışma faaliyetleri şeklinde tanımlanabilir. Sosyal katılımın sağlanması için sosyal korumanın oluşturulması gerekmektedir. Sosyal korumanın içerisinde insanın korunması ve sosyal katılıma sağlanması gibi işlevleri de vardır. Sosyal katılım çalışanın gönül esaslılığına dayanarak yaptığı bir çalışma olmasından dolayı motivasyonu da olumlu yönde etkileyecektir¹⁰⁸.

2.2.3.2. Güvenlik Duygusu

Çalışanın önem verdiği bir motivasyon ögesi de bireyin geleceğine yönelik amaçları, planları, inançları, düşünceleri ve güvenliğidir. Güvenlik duygusu çalışanın motivasyonunu oluşturan önemli bir öge olmaktadır. Güvenlik ögesi, hastalık, kaza, hayat sigortası ve emeklilik gibi ekonomik faktörler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çalışana temin edilen bu güvenceye de sosyal güvenlik denilmektedir. İşletmelerin kişiye sağladığı kısa ve uzun vadeli güvenlik unsurları, çalışanın motivasyonunun sağlanmasında etkili olmaktadır. Bundan dolayı çalışanın işten çıkarılma korkusu olmaması ve işletmenin sağladığı sosyal güvence önem arz etmektedir. Ekonomik ve sosyal güvenlik, bireysel çabalar, başarı açısından çok önemlidir. Çalışana yapılan (kaza, emeklilik hayat, hastalık, işsizlik) sigortalar süreklilik gösteren güvenceler olarak çalışanı koruyucu yöntemler şeklinde gelişmiştir. Çalışanın motivasyonunun artırılması konusunda güvenlik önlemlerinin bazıları da devlet tarafından yasal zorunluluk haline getirilmiştir¹⁰⁹.

2.2.3.3. Çalışmada Bağımsız Olması

Liderin çalışanlarının baskı altında çalışıyormuş hissini önlemek amaçlı; belli bir duruma kadar hatalarını hoş görmesi gerekmektedir. Liderin bunu yapması ile çalışanlar yetenek ve bilgilerinden yararlanılabilecek bir şekilde, çalışma yolu bulurlar. Çalışanlar bu şekilde, başarabilen, bir grubun üyesi ve grup içinde değeri olan bir kişi olduğunu hissetmektedir. Birçok çalışan, inisiyatif almak, özgür çalışmak,

¹⁰⁸ Pecep Kapar, "Sosyal Korumanın Yaygınlaştırılması", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, Cilt: 5, Sayı: 4, 49-69, s. 49.

¹⁰⁹ Şimşek, M. Şerif, *İşletme Bilimlerine Giriş*, Yelken Basım-Yayım, Konya, 2003, ss. 347-348.

kendi başına hareket etmek ve sorumluluk almak ister. Bu tür çalışana inisiyatif vermek çalışanın daha başarılı olmasını sağlar. Çalışanın bağımsız çalışmasına olanak sağlayan lider, kişinin kendine güven duygusunun gelişmesini sağlamaktadır¹¹⁰.

2.2.3.4. Öneri Sistemi

Psiko-sosyal motivasyon faktörleri arasında bulunan bir diğer faktör de öneri sistemi olmaktadır. Öneri sistemi çalışanın işe yönelik önerileri ve düşüncelerini hür bir şekilde söylemesini, oluşturmasını sağlayan bir sistemdir. Bu sistem yöneticiler ve çalışanlar arasındaki anlaşma ve konuşmanın gelişmesine yardımcı olan bir motivasyon faktörüdür. Öneri sistemi çalışanların işletmeyle ilgili olan düşüncelerini ve görüşlerini, bireysel sorunlarını üst birimlere aktarma imkanı veren bir sistemdir. Bu sistem ile çalışanların düşüncelerini ve iyi önerilerini öğrenerek bu önerileri dikkate alarak adımlar atılması işletmenin gelişiminin sağlanması için amaçlanmaktadır¹¹¹.

Çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyen öneri sisteminin işletmelerde uygulanıyor olması demokratik yönetimin de uygulandığının belirtilerindedir. Öneri sisteminde ücretlendirme desteklenirken çalışanın yaratıcılığının oluşturulması desteklendiği söylenmektedir. Çalışanın yaratıcılığı sonucunda ödül verilecekse ödülün çalışanlar için özendirici ve çekici olmasına itina gösterilmesi gerekmektedir. İşletmede çalışanlar önerilerini ve görüşlerini hürce söyleyebiliyor ve bu öneri ve görüşlerinden faydalı olanları yönetim değerlendirmeye alıyorsa bu, işletmede iletişim sisteminin iyi bir şekilde çalıştığını göstermektedir. Bu tür çalışmalar çalışanın motivasyonunu artırmaktadır. Takım çalışmasıyla meydana gelmiş önerilere verilen ödüllerin kişisel olarak yapılan önerilerden fazla olması, öneri sisteminde takım çalışmasının öne çıkmasını sağlamaktadır¹¹².

¹¹⁰ Genç, Nurullah, “Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi*, 1987, Cilt: 7, Sayı: 1-2, s. 60.

¹¹¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 131.

¹¹² Hakan Koç ve Melih Topaloğlu, *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi - Temel Kavramlar Kuramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012, s. 215.

2.2.3.5. Rekabet

Motivasyon işletme içerisinde bulunan çalışanın davranışlarını biçimlendiren ve belirlenen bir amaç ışığında hareket etmesini temin eden önemli bir olgudur. İşletmeleri başarıya götürecektir en önemli unsur insandır. İşletmelerin başarıya ulaşması için çalışanın motive etmesi gerekmektedir. Bilgi ve teknoloji devrinde kendini bu çağa göre yenilemeyen yönetimler fonksiyonel olarak etkisiz duruma gelmektedir. Bu yönetim şeklini benimseyen işletmelerde işlevsel ve yönetsel sorunlar oluşmaktadır. Rekabet, devlet kurumlarının daha çok gelişmesini ve kaynakların verimsizce kullanılmasını meydana getirir. Dünyada yaşanan çok yönlü ve hızlı değişimler, bürokratik yapılarda ve yönetim anlayışında yeni bir oluşumu zorunlu hale getirmiştir. Yönetim ve ekonomi kuramındaki değişiklikler ile özel sektörün rekabetçi yapısı ve ilerlemeleri ve değişim talebi ve toplumsal eleştiri, yönetim yapısını ve anlayışını derin bir şekilde etkilemiştir¹¹³.

¹¹³ Hüseyin Sevinç, “Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, Cilt: 8, Sayı: 39, 944-964, s. 944.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonuna etkilerini belirlemektir. Araştırmanın amacına yönelik olarak anket çalışması yapılacak ve elde edilen veriler, daha önce de benzer konular üzerinde yapılmış olan araştırmalarla karşılaştırılmak suretiyle bilimsel metotlara uygun öneriler geliştirilecektir.

Vizyoner liderlik, işletmelerin tüm kademeleri için gelecek hakkında vizyon yaratabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Vizyoner liderler, işletme kapsamında belirlenecek olan vizyonun gerçekleştirilmesi için işletme içindeki bütün kademelere güç sağlamaktadır. Dolayısıyla vizyoner liderlere büyük bir görev düşmektedir. İşletmelerde vizyoner liderler tarafından belirlenecek olan vizyon en iyi şekilde seçilerek uygulanırsa, çalışanların motive olmasını sağlayabilir.

İnsanlar, kariyerlerinin en başında yapacakları çalışmalarını ilerletebilmek için içsel bir motivasyona sahip olmaktadır. Bireyler yapacakları ve yapmayı planladıkları işleri yoluna koyana kadar da motivasyon ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işletmelerde bulunan liderlerin, çalışanların motivasyonlarını artırmak amacıyla girişimlerde bulunması gerekmektedir. Dolayısıyla, iyi bir vizyon geliştiren vizyoner liderlerin iyi bir şekilde vizyon sunması ile çalışanlar motive olmakta ve işletme verimliliği artmaktadır.

3.1.2. Önemi

Sürekli değişim ve gelişim içinde olan pazar ortamlarında işletmelerin daha iyi faaliyet gösterebilmesi için liderlerin iyi bir vizyon belirlemesi ve çalışanların daha iyi motive olabilmesi gerekmektedir. Vizyonuna sahip işletme yöneticileri, motive olmuş çalışanlarla sürekli gelişmeye açık olmakta ve başarılarına daha çok artırmaktadır. Vizyona sahip liderler, gelecek dönemde ulaşılmaması beklenen hedeflere çalışanlarla birlikte ulaşmayı amaçlamaktadır. Vizyoner liderliğine göre ileri dönemlere yönelik planların gerçeği dönüştürülmesi için çalışanların daha çok motive olması gerekmektedir. Başarılı olmayı ve yenilik geliştirmeyi kendine amaç edinen vizyoner

liderler, çalışanların da katkılarını almadan işletmenin başarılı olamayacağını düşünmektedirler. Bundan dolayı vizyoner liderlerin çalışanların motivasyonunu artırıcı şekilde hareket etmesi gerekmektedir.

3.1.3. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın ana problemi;

- Vizyoner liderlik davranışları çalışanların motivasyonunu etkiler mi?

Araştırmanın alt problemleri ise;

- İletişim, çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olan ekonomik araçları, psiko-sosyal araçları, örgütsel ve yönetsel araçları etkiler mi?

- Güvenilirlik, çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olan ekonomik araçları, psiko-sosyal araçları, örgütsel ve yönetsel araçları etkiler mi?

- Risk, çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olan ekonomik araçları, psiko-sosyal araçları, örgütsel ve yönetsel araçları etkiler mi?

- Saygı, çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olan ekonomik araçları, psiko-sosyal araçları, örgütsel ve yönetsel araçları etkiler mi?

- Odak, çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olan ekonomik araçları, psiko-sosyal araçları, örgütsel ve yönetsel araçları etkiler mi?

3.1 4. Sınırlılıkları

1. Çalışma, “Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkilerine Yönelik Bir Araştırma” başlığı ile sınırlıdır.

2. Çalışmanın literatür bölümü; tez, makale, kitap vb. kaynaklardan elde edilecek olan bilgilerle sınırlıdır.

3. Yapılacak olan araştırma sonuçları, kullanılacak olan veri toplama araçlarından elde edilecek verilerle sınırlıdır.

3.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Güvenilirlik düzeylerine ve evren büyüklüğüne göre örneklem hacimlerinin belirlenebilmesi amacıyla pek çok yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden biri örneklem hacimlerinin belirlenebilmesi amacıyla hazırlanmış tabloların kullanılması

olmaktadır. Güvenilirlik düzeylerine ve ana kütle büyüklüklerine göre örneklem hacimlerinin nasıl belirleneceğini anlamak için hazırlanan tabloya aşağıda yer verilmiştir¹¹⁴;

Tablo 1. Güvenilirlik Düzeylerine ve Evren Büyüklüklerine Göre Örneklem Hacimleri

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

Beykent üniversitesinde idari personel olarak çalışan toplam 422 idari personel çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu durumda, tablo 1 incelendiğinde 500 evren büyüklüğü için % 5 örnekleme hatası ile 217 kişiye anket uygulaması gerekmektedir.

¹¹⁴ Nuran Bayram, *Sosyal bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Bursa: Ezgi Kitabevi 2004, s.123.

Ancak geçersiz veya geri dönmeyen anket olabileceği düşünülerek 250 adet anket dağıtılmış ve geriye geçerli olan 226 adet anket geçerli sayılmıştır. Dolayısıyla 33 adet anket analize alınamamıştır.

3.1.6. Varsayımları

1. Çalışma verileri elde edilirken çalışma kapsamında hazırlanmış olan ölçeklerden elde dılecek olan verilerin, araştırmanın amacını gerçekleştirebilecek bilgileri kapsayacağı varsayılmıştır.

2. Katılımcıların anket sorularını objektif ve tarafsız bir şekilde cevaplandığı varsayılmıştır.

3. Araştırma için oluşturulmuş olan anket soruların, araştırmanın amacını gerçekleştirebileceğine inanılan bilimsel bulgular için yeterli olduğu varsayılmıştır.

3.1.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu çalışma, “Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkileri”ni belirlemek amacıyla yapılması planlanmıştır. Dolayısıyla çalışmanın amacına yönelik olarak Vizyoner Liderlik ölçeği ve Çalışan Motivasyonu ölçeği kullanılmıştır.

3.1.7.1. Vizyoner Liderlik Ölçeği

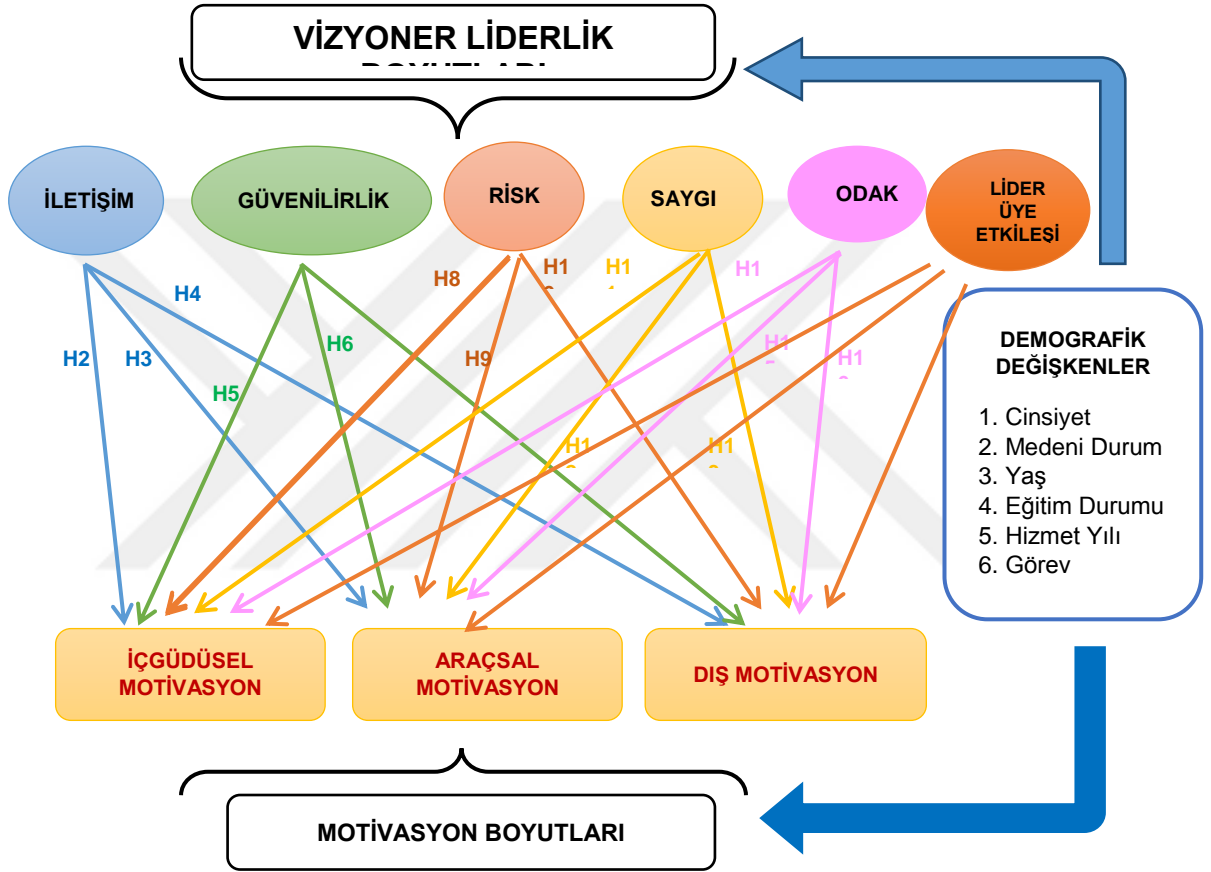
Bu çalışmada, Sashkin (1996)¹¹⁵ tarafından geliştirilmiş olduğu Vizyoner Liderlik Ölçeğinden yararlanılmıştır. Vizyoner liderlik ölçeği; iletişim (5 madde), risk (5 madde), güvenilirlik (5 madde), saygı (5 madde), odak (5 madde) ve lider üye etkileşimi (5 madde) olmak üzere toplam 30 soru ve 6 boyuttan oluşmaktadır. Çalışma kapsamında vizyoner liderliğin ölçülmesine yönelik; 1- hiç katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3- kararsızım, 4- katılıyorum, 5- tamamen katılıyorum şeklinde derecelendirme yapılmış olan 5’li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Vizyoner liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı ise 0,988 olarak hesaplanmıştır.

¹¹⁵ Marshall Sashkin, *Visionary Leader Assessment Trainers Guide*, Human Resource Development Pr., 1996, p. 35.

3.1.7.2. Çalışan Motivasyonu Ölçeği

J. Barbuto ve R. Scholl (1998)¹¹⁶ tarafından geliştirilen Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 17 madde olup, 1-Kesinlikle katılmıyorum ve 5- Kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanan 5’li likert tipi ölçekten oluşmaktadır. Croncah Alpha katsayısı motivasyon ölçeğinin ise 0,974 olarak hesaplanmıştır.

3.1.8. Araştırmanın Modeli



Şekil 1. Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkileri

Araştırma kapsamında oluşturulan çalışmanın modeli, Çetin vd.’nin (2017) makalesinden yararlanılarak oluşturulmuştur¹¹⁷.

116 JE Barbuto, RW School. Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation, *Psychological Reports*, 1998, 82, 1011-1022.

117 Sefa Çetin, Ceren Giderler ve Mürsel Güler, “Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2017, Cilt: 19, Sayı: 4, 36-49, s. 42.

3.1.9. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın ana hipotezi;

H0: Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonunu etkilemez.

H1: Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonunu etkiler.

Çalışma kapsamında hazırlanmış olan ana hipotez için; Çetin vd.'nin (2017)¹¹⁸ makalesinin başlığı kapsamında elde edilmiş olan “Sergilenen liderlik düzeyi motivasyon ve performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.” hipotezi dikkate alınarak oluşturulmuştur. Ana hipotez için aynı zamanda; Kılıç ve Çoban'ın (2015)¹¹⁹ makalesindeki “Bilgilendirici liderlik tipi ile motive edici faktörler arasında ilişki vardır.” hipotezi ve Koçak ve Özüdoğru'nun (2012)¹²⁰ makalesinin başlığı kapsamında ele alınan “Yöneticilerin liderlik özellikleri çalışanların motivasyonunu ve performansını etkilemektedir.” hipotezi örnek alınarak oluşturulmuştur.

Araştırmanın alt hipotezleri;

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan iletişim, çalışanların dış motivasyonunu etkilemez.

H1.1: Vizyoner liderlik boyutu olan iletişim, çalışanların dış motivasyonunu etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan güvenilirlik, çalışanların dış motivasyonunu etkilemez.

H1.2: Vizyoner liderlik boyutu olan güvenilirlik, çalışanların dış motivasyonunu etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan risk, çalışanların dış motivasyonunu etkilemez.

H1.3: Vizyoner liderlik boyutu olan risk, çalışanların dış motivasyonunu etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan saygı, çalışanların dış motivasyonunu etkilemez.

H1.4: Vizyoner liderlik boyutu olan saygı, çalışanların dış motivasyonunu etkiler.

¹¹⁸ Çetin vd., a.g.e., s. 42.

¹¹⁹ Recep Kılıç ve Mehmet Çoban, “Herzberg’in Motivasyon Teorisi ile Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2015, Cilt: 13, Sayı: 1, 365-380, s. 371.

¹²⁰ Rahime Dilek Koçak ve Haşim Özüdoğru, “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2012, Sayı: 1, 76-88, s. 78.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan odak, çalışanların iç motivasyonunu etkilemez.

H1.5: Vizyoner liderlik boyutu olan odak, çalışanların iç motivasyonunu etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan iletişim, çalışanların iç motivasyonunu etkilemez.

H.1.6: Vizyoner liderlik boyutu olan iletişim, çalışanların iç motivasyonunu etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan güvenilirlik, çalışanların iç motivasyonunu etkilemez.

H1.7: Vizyoner liderlik boyutu olan güvenilirlik, çalışanların iç motivasyonunu etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan risk, çalışanların iç motivasyonunu etkilemez.

H1.8: Vizyoner liderlik boyutu olan risk, çalışanların iç motivasyonunu etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan saygı, çalışanların iç motivasyonunu etkilemez.

H1.9: Vizyoner liderlik boyutu olan saygı çalışanların iç motivasyonunu. Etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan odak, çalışanların hedef içselleştirmesini etkilemez.

H10: Vizyoner liderlik boyutu olan odak çalışanların hedef içselleştirmesini etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan iletişim, çalışanların hedef içselleştirmesini etkilemez.

H11: Vizyoner liderlik boyutu olan iletişim, çalışanların hedef içselleştirmesini etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan güvenilirlik, çalışanların hedef içselleştirmesini etkilemez.

H12: Vizyoner liderlik boyutu olan güvenilirlik, çalışanların hedef içselleştirmesini etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan risk, çalışanların hedef içselleştirmesini etkilemez.

H13: Vizyoner liderlik boyutu olan risk, çalışanların hedef içselleştirmesini etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan saygı, çalışanların hedef içselleştirmesini etkilemez.

H14: Vizyoner liderlik boyutu olan saygı, çalışanların hedef içselleştirmesini etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan odak, çalışanların hedef içselleştirmesini etkilemez.

H15: Vizyoner liderlik boyutu olan odak, çalışanların hedef içselleştirmesini etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan iletişim, çalışanların hedef içselleştirmesini etkilemez.

H16: Vizyoner liderlik boyutu olan iletişim, çalışanların lider üye etkileşimini etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan güvenilirlik, çalışanların lider üye etkileşimini etkilemez.

H17: Vizyoner liderlik boyutu olan güvenilirlik, çalışanların lider üye etkileşimini etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan risk, çalışanların lider üye etkileşimini etkilemez.

H18: Vizyoner liderlik boyutu olan risk, çalışanların lider üye etkileşimini etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan saygı, çalışanların lider üye etkileşimini etkilemez.

H19: Vizyoner liderlik boyutu olan saygı, çalışanların lider üye etkileşimini etkiler.

H0: Vizyoner liderlik boyutu olan odak, çalışanların lider üye etkileşimini etkilemez.

H20: Vizyoner liderlik boyutu olan odak, çalışanların lider üye etkileşimini etkiler.

H0: Cinsiyet, vizyoner liderliğin alt boyutlarını etkilemez.

H21: Cinsiyet, vizyoner liderliğin alt boyutlarını etkiler.

H0: Medeni durum, vizyoner liderliğin alt boyutlarını etkilemez.

H22: Medeni durum, vizyoner liderliğin alt boyutlarını etkiler.

H0: Yaş, vizyoner liderliğin alt boyutlarını etkilemez.

H23: Yaş, vizyoner liderliğin alt boyutlarını etkiler.

H0: Eğitim durumu, vizyoner liderliğin alt boyutlarını etkilemez.

H24: Eğitim durumu, vizyoner liderliğin alt boyutlarını etkiler.

H0: Hizmet yılı, vizyoner liderliğin alt boyutlarını etkilemez.

H25: Hizmet yılı, vizyoner liderliğin alt boyutlarını etkiler.

H0: Görev, vizyoner liderliğin alt boyutlarını etkilemez.

H26: Görev, vizyoner liderliğin alt boyutlarını etkiler.

H0: Cinsiyet, motivasyon alt boyutlarını etkilemez.

H27: Cinsiyet, motivasyon alt boyutlarını etkiler.

H0: Medeni durum, motivasyon alt boyutlarını etkilemez.

H28: Medeni durum, motivasyon alt boyutlarını etkiler.

H0: Yaş, motivasyon alt boyutlarını etkilemez.

H29: Yaş, motivasyon alt boyutlarını etkiler.

H0: Eğitim durumu, motivasyon alt boyutlarını etkilemez.

H30: Eğitim durumu, motivasyon alt boyutlarını etkiler.

H0: Hizmet yılı, motivasyon alt boyutlarını etkilemez.

H31: Hizmet yılı, motivasyon alt boyutlarını etkiler.

H0: Görev, motivasyon alt boyutlarını etkilemez.

H32: Görev, motivasyon alt boyutlarını etkiler.

H12 hipotezi; Khuong ve Hoang'ın (2015)¹²¹ makalesi başlığı için “Relation-oriented leadership positively affects employee motivation. (İlişki odaklı liderlik, çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkiliyor.)” hipotezi örnek alınarak oluşturulmuştur.

H18 ve H24 hipotezi için; Doğanlı ve Demirci'nin (2014)¹²² makalesi başlığı kapsamında hazırlanan “Medeni durum ile hemşirelerin mesleklerini severek yapması değişkenleri birbirlerinden bağımsız değildir.” hipotezi örnek alınarak oluşturulmuştur.

H20 ve H26 hipotezi için; Doğanlı ve Demirci'nin (2014)¹²³ makalesi başlığı kapsamında hazırlanan “Eğitim değişkeni ile hemşirelerin mesleklerini severek yapması değişkenleri birbirlerinden bağımsız değildir.” hipotezi örnek alınarak oluşturulmuştur.

3.1.10. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği Analizi

Çalışmanın literatür kısmında; makale, tez, kitap, internet vb. gibi temel kaynaklardan yararlanılmıştır. Çalışmanın araştırma bölümünde ise nicel yöntem kullanılmıştır. Güvenilirliği sağlanarak kullanıma hazır hale getirilen ölçekler, örnekleme oluşturan anket katılımcılarına uygulanmış ve çalışmanın anketleri bu şekilde tamamlanmıştır. Daha sonra anket katılımcılarından elde edilen veriler SPSS 21 istatistik programında analiz edilmiş ve elde edilen veriler analiz edildikten sonra da araştırma raporu tamamlanmıştır.

¹²¹ Mai Ngoc Khuong and Dang Thuy Hoang, “The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam”, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2015, Volume: 6, No: 4, 210-217, p. 212.

¹²² Bilge Doğanlı ve Çiğdem Demirci, “Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 2014, Cilt: 21, Sayı: 1, 47-60, s. 53.

¹²³ Doğanlı ve Demirci, a.g.e., s. 53.

3.1.11. Güvenilirlik Analizi

Yapılacak olan anket araştırma sorularının amacı temsil etmesindeki güven düzeyini ölçmek için güvenilirlik analizi kullanılır. Güven düzeyinin saptanmasında güvenilirlik katsayısına bakarak karar verilir. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu katsayının aldığı değerlere göre elde edilen güven düzeyleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo2. Güvenilirlik Katsayısı Tablosu¹²⁴

Cronbach Alfa Değeri	Güvenilirlik Durumu
0,00< Cronbach Alfa katsayısı<0,40	Güvenilir Değil
0,40< Cronbach Alfa katsayısı<0,60	Düşük Güvenilirlik
0,60< Cronbach Alfa katsayısı<0,80	Güvenilir
0,80< Cronbach Alfa katsayısı<1,00	Yüksek Güvenilirlik

Güven düzeyi düşük seviyede olan çalışmalarda anket sorularında düzenleme yapılabilir. Anket sorularına yapılacak olan değişken (soru) ekleme çıkarma işlemleri yeterli olmaz ise araştırma soruları en baştan düzenlenmelidir.

Tablo3. Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alfa Katsayısı
Araştırmanın Tamamı	0,967
İletişim	0,851
Güvenilirlik	0,941
Risk	0,822
Saygı	0,820
Odak	0,896
Lider Üye Etkileşimi	0,958
Dış Motivasyon	0,869
İç Motivasyon	0,823
Hedef İçselleştirme	0,783

Araştırma ve alt boyutlar için hesaplanan güven katsayılarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakıldığında en düşük güven katsayısı hedef

¹²⁴ Haydar Demirhan ve Canan Hamurkaroğlu, *İstatistiksel Yöntemlere Giriş*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 2016, s. 432.

içselleştirme boyutuna ait 0,783 sayısıdır. En düşük olan bu değer bile güvenilir düzeydedir.

3.1.12. Demografik Özellikler

Araştırma örnekleminde elde edilen verilerin dağılımı frekans analizi ile incelenmiştir. Frekans analizi sonucunda elde edilen dağılımlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4. Demografik Değişkenler Tablosu

	Düzeyleyler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Cinsiyet	Erkek	84	37,2	37,2	37,2
	Kadın	142	62,8	62,8	100,0
Yaş	18-27 Yaş	88	38,9	38,9	38,9
	28-37 Yaş	102	45,1	45,1	84,1
	38-47 Yaş	32	14,2	14,2	98,2
	47 ve Üzeri	4	1,8	1,8	100,0
Medeni Durum	Evli	87	38,5	38,5	38,5
	Bekâr	135	59,7	59,7	98,2
	Boşanmış	4	1,8	1,8	100,0
Öğrenim Durumu	İlköğretim	4	1,8	1,8	1,8
	Lise	24	10,6	10,6	12,4
	Ön Lisans	56	24,8	24,8	37,2
	Lisans	82	36,3	36,3	73,5
	Yüksek Lisans veya Doktora	60	26,5	26,5	100,0
Çalışma Süresi	1-3 Yıl	136	60,2	60,2	60,2
	4-6 Yıl	52	23,0	23,0	83,2
	7-9 Yıl	16	7,1	7,1	90,3
	10-12 Yıl	10	4,4	4,4	94,7
	13-15 Yıl	7	3,1	3,1	97,8
	16 Yıl ve Üzeri	5	2,2	2,2	100,0
Görev	Yönetici	25	11,1	11,1	11,1
	Ofis Memuru	95	42,0	42,0	53,1
	İşçi	6	2,7	2,7	55,8
	Güvenlik	5	2,2	2,2	58,0
	Temizlik	95	42,0	42,0	100,0
Toplam		226	100,0	100,0	

Araştırmanın amacına yönelik hazırlanan anket soruları toplamda 226 kişiye uygulanmıştır. Anket uygulanan kişilerin 84'ü erkek (%37,2) ve 142'si kadındır (%62,8). Ayrıca örnekleme katılan kişilerin 87'si evli (%38,5) 135'i bekar (%59,7) ve 4 kişide boşanmıştır (%1,8). Dolayısıyla, toplam 226 katılımcı ile gerçekleştirilen anket uygulamasına katılanların büyük çoğunluğunun kadın olduğu tespit edilmiştir.

Anket araştırması katılımcılarından 88 kişinin 18-27 yaş aralığında (%38,9), 102 kişinin 28-37 yaş aralığında (%45,1), 32 kişinin 38-47 yaş aralığında (%14,2), 4 kişinin 47 yaş ve üzerinde (%1,8) olduğu görülmektedir. Bu kapsamda yapılan

incelemeler sonucunda, ankete katılanların genelinin 18-37 yaş aralığında olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların eğitim durumu dağılımına bakıldığında 4 kişinin ilköğretim (%1,8), 24 kişinin lise (%10,6), 56 kişinin ön lisans (%24,8), 82 kişinin lisans (%36,3) ve 60 kişinin ise yüksek lisans veya doktora (%26,5) düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların eğitim durumlarının genel olarak yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların 136'sinin 1-3 yıl (%60,2), 52'sinin 4-6 yıl (%23,0), 16'sinin 7-9 yıl (%7,1), 10'sinin 10-12 yıl (%4,4), 7'sinin 13-15 yıl (%3,1) ve 5'inin 16 yıldan daha fazla (%2,20) süredir çalıştığı gözlenmiştir. Çalışma süresi kapsamında anket katılımcıları incelendiğinde, katılımcıların yarısından fazlasının 1-3 yıl süre ile üniversitede çalıştıkları tespit edilmiştir.

Ayrıca bu kişilerden 25 kişinin yönetici (%11,10), 95 kişinin ofis memuru (%42,00), 6 kişinin işçi (%2,7), 5 kişinin güvenlik (%2,2) ve 95 kişinin de diğer temizlik elemanı (%42,00) olarak çalıştığı görülmektedir. Bu kapsamda, katılımcıların 95'inin ofis memuru ve 95'inin de temizlik bölümünde çalıştığı tespit edilmiştir.

3.1.13. Faktör Analizi

Faktör analizi benzer amaçları olan soruları tek başlık altında toplayarak yapılacak olan analizleri anlaşılması daha kolay, sade bir sonuca ulaşmak için yapılacak analiz sayısını azaltmayı amaçlar. Ancak faktör analizi her veri setine uygulanamaz. Faktör analizi uygulanacak veri setlerinin KMO değeri yüksek ve Bartlett test istatistiği sonucu anlamlı olmalıdır. KMO değeri değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü gösteren bir katsayı değeridir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değer alır. Değişkenler arasındaki ilişki arttıkça KMO değeri 1'e, azaldıkça 0'a yaklaşır.

KMO değeri faktör analizi yapılabilmesi için bir ölçüt olsa da tek başına yeterli değildir. Faktör analizi uygulanabilmesi için Bartlett test istatistiği sonucunun anlamlı olması yani alfa (0,05) değerinden küçük olması gerekmektedir.

Yapılan araştırmada faktör analizi, vizyoner liderlik düzeylerinin tespiti için uygulanmıştır.

3.1.13.1. Vizyoner Liderlik Ölçeği İçin Faktör Analizi

Tablo 5. Vizyoner Liderlik Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

						Faktör Yük Ağırlıkları						
Vizyoner Liderlik	Düzyey	Soru	Ortalama	SS	KMO	1	2	3	4	5	6	
	İletişim	İ1	4,3510	,91717	0,857	,850						
		İ2	4,0510	1,05513		,759						
		İ3	4,1863	,98645		,754						
		İ4	3,8686	1,13543		,782						
		İ5	4,0961	,93006		,833						
	Güvenilirlik	G1	4,1863	1,03124	0,882		,881					
		G2	4,1020	1,03067			,910					
		G3	4,1157	,98931			,920					
		G4	4,1529	1,05643			,912					
		G5	4,2039	,97995			,879					
	Risk	R1	3,5647	1,09953	0,822			,742				
R2		3,7294	1,07541				,735					
R3		4,0627	,99309				,847					
R4		3,9451	1,03044				,789					
R5		3,6000	1,03038				,716					
Saygı	S1	4,0725	1,05666	0,809				,835				
	S2	3,9608	1,06490					,407				
	S3	4,1176	1,00386					,888				
	S4	4,1314	,90859					,811				
	S5	4,2039	1,00567					,861				
Odak	O1	4,2490	,97652	0,822					,869			
	O2	4,0961	1,00714						,885			
	O3	4,0039	,95064						,721			
	O4	4,0804	,93786						,852			
	O5	4,1235	,95397						,869			
Lider Üye Etkileşim	LÜE1	4,0314	1,04091	0,909						,911		
	LÜE2	4,0843	1,07423								,938	
	LÜE3	4,0706	1,02182								,934	
	LÜE4	4,1000	1,00480								,929	
	LÜE5	4,2529	,98353								,917	

Araştırmada kullanılan boyutlar için faktör analizine uygunluğunun tespiti için Bartlett testi kullanılmış ve KMO değeri hesaplanmıştır. Sorulara ait ortalama ve

standart sapma değerleri de hesaplanmıştır. Bu duruma ek olarak soruların düzeyler üzerindeki dağılımları ve faktör yükleri hesaplanmış ve hesaplanan değerler yukarıdaki tablodaki gibidir.

Yapılan faktör analizi sonucunda 6 alt düzey olduğu tespit edilmiştir. Bu alt düzeyler iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimidir.

3.1.13.2. Motivasyon Ölçeği İçin Faktör Analizi

Tablo 6. Motivasyon Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

						Faktör Yük Ağırlıkları		
Motivasyon	Düzye	Soru	Ortalama	SS	Alfa	1	2	3
	Motivasyon	Dış Motivasyon	DM1	4,2569	,87010	0,841	,787	
DM2			4,2549	,90498	,793			
DM3			3,8863	,99843	,791			
DM4			4,2490	,79212	,775			
DM5			4,4549	,84386	,684			
DM6			4,3255	,88866	,838			
İç Motivasyon		İM1	4,2824	,84489	0,861		,751	
		İM2	3,9667	1,13563			,514	
		İM3	4,1843	,81811			,785	
		İM4	4,2490	,84725			,783	
		İM5	4,4863	,75664			,832	
		İM6	4,1627	,87924			,790	
Hedef İçselleştirme		Hİ1	4,2647	,91190	0,767			,796
		Hİ2	4,4275	,77639				,836
		Hİ3	3,8176	1,28467				,578
		Hİ4	4,2431	,80256				,811
		Hİ5	4,4902	,81423				,754

Araştırmada kullanılan boyutlar için faktör analizine uygunluğunun tespiti için Bartlett testi kullanılmış ve KMO değeri hesaplanmıştır. Sorulara ait ortalama ve standart sapma değerleri de hesaplanmıştır. Bu duruma ek olarak soruların düzeyler üzerindeki dağılımları ve faktör yükleri hesaplanmış ve hesaplanan değerler yukarıdaki tablodaki gibidir. Yapılan faktör analizi sonucunda 3 alt düzey olduğu tespit edilmiştir. Bu alt düzeyler dış motivasyon, iç motivasyon ve hedef içselleştirmedir.

3.1.14. Veri Analizi

Vizyoner liderlik ölçeği ve çalışan motivasyon ölçeği ile uygulanan araştırma çalışması ile elde edilen veriler SPSS 21 programı ile analiz edilmiştir. Bu yüzden verilerin analizinde parametrik yöntemlere başvurulmuştur. Yapılacak istatistiksel analizler sırasında ikili karşılaştırma yapılacak olan testlerde bağımsız t-testi ve 2’den fazla olan grup karşılaştırılmalarında One way anova (tek yönlü varyans) analizi kullanılmıştır. Ancak SPSS gibi paket programlarda farklılıkların tespitinin kolay olması için hem t-testi hem de one way anova testi için P değeri hesaplanır. p değeri alfa (0,05) değerinden daha küçük ise ilgili değişkenler arasındaki farklılık anlamlı kabul edilir.

3.1.14.1. Cinsiyet İçin Farklılık Tabloları

Cinsiyet için farklılıkların tespiti için yapılan veri analizi “Cinsiyet ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki” ve “Cinsiyet ile Motivasyon Arasındaki İlişki” olmak üzere 2 başlık altında ele alınmıştır.

3.1.14.1.1. Cinsiyet ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

Tablo 7. Cinsiyet ile Vizyoner Liderlik İçin T-Testi Tablosu

Ölçek	Düzyeler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	T Değeri	p Değeri
Vizyoner Liderlik Ölçeği	İletişim	Erkek	84	4,0335	,86153	-1,778	,076
		Kadın	142	4,1616	,75005		
	Güvenilirlik	Erkek	84	4,1310	,98402	-,423	,672
		Kadın	142	4,1661	,86992		
	Risk	Erkek	84	3,7025	,83307	-1,793	,074
		Kadın	142	3,8319	,77453		
	Saygı	Erkek	84	4,0384	,81611	-1,405	,160
		Kadın	142	4,1362	,73571		
	Odak	Erkek	84	4,0837	,85242	-,608	,544
		Kadın	142	4,1283	,78304		
	Lider Üye Etkileşimi	Erkek	84	4,1123	1,02406	,086	,931
		Kadın	142	4,1049	,89811		

H0: Katılımcıların cinsiyeti, Vizyoner liderliği etkilemez.

H1: Katılımcıların cinsiyeti, Vizyoner liderliği etkiler.

Cinsiyetin Vizyoner liderlik üzerindeki etkisini test etmek için t-testi kullanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda iletişim (p=0,076), güvenilirlik (p=0,672), risk (p=0,074), saygı(p=0,160), odak (p=0,544) ve lider üye etkileşimi

($p=0,931$) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha büyük olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu yüzden H_0 hipotezi kabul edilir. Yani iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimi cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.14.1.2. Cinsiyet ile Motivasyon Arasındaki İlişki

Tablo 8. Cinsiyet ile Motivasyon İçin T-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	T Değeri	p Değeri
Motivasyon Ölçeği	Dış Motivasyon	Erkek	84	4,1297	,82413	-2,706	,007
		Kadın	142	4,3094	,57164		
	İç Motivasyon	Erkek	84	4,1322	,78659	-2,368	,018
		Kadın	142	4,2812	,52911		
	Hedef İçselleştirme	Erkek	84	4,1172	,80312	-3,339	,001
		Kadın	142	4,3355	,58018		

H_0 : Katılımcıların cinsiyeti, motivasyonu etkilemez.

H_2 : Katılımcıların cinsiyeti, motivasyonu etkiler.

Cinsiyetin motivasyon üzerindeki etkisini test etmek için t-testi kullanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda dış motivasyon ($p=0,007$), iç motivasyon ($p=0,018$) ve hedef içselleştirme ($p=0,001$) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden H_2 hipotezi kabul edilir. Yani dış motivasyon, iç motivasyon ve hedef içselleştirme cinsiyete göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ortalamalar incelendiğinde erkeklerin içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve hedef içselleştirme düzeylerinin kadınlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

3.1.14.2. Medeni Durum İçin Farklılık Tabloları

Medeni durum için farklılıkların tespiti için yapılan veri analizi “Medeni Durum ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki” ve “Medeni Durum ile Motivasyon Arasındaki İlişki” olmak üzere 2 başlık altında ele alınmıştır.

3.1.14.2.1. Medeni Durum ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

Tablo 9. Medeni Durum ile Vizyoner Liderlik İçin T-Testi Tablosu

Ölçek	Düzyeler	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Vizyoner Liderlik Ölçeği	İletişim	Evli	87	4,1333	,74623	,220	,803
		Bekâr	135	4,0913	,83879		
		Boşanmış	4	4,2000	,66762		
	Güvenilirlik	Evli	87	4,1653	,88665	,456	,634
		Bekâr	135	4,1509	,94071		
		Boşanmış	4	3,8500	,84684		
	Risk	Evli	87	3,7643	,75950	,449	,639
		Bekâr	135	3,7986	,83200		
		Boşanmış	4	3,5500	,71514		
	Saygı	Evli	87	4,1230	,67662	1,802	,166
		Bekâr	135	4,0920	,82612		
		Boşanmış	4	3,6000	,89443		
	Odak	Evli	87	4,1136	,72402	,419	,658
		Bekâr	135	4,1156	,87880		
		Boşanmış	4	3,8500	,27775		
Lider Üye Etkileşimi	Evli	87	4,1146	,81982	2,275	,104	
	Bekâr	135	4,1225	1,01425			
	Boşanmış	4	3,4000	1,50428			

H0: Katılımcıların medeni durumu, Vizyoner liderliği etkilemez.

H3: Katılımcıların medeni durumu, Vizyoner liderliği etkiler.

Medeni durumun Vizyoner liderlik üzerindeki etkisini test etmek için Varyans Analizi kullanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda iletişim ($p=0,803$), güvenilirlik ($p=0,634$), risk ($p=0,639$), saygı ($p=0,166$), odak ($p=0,658$) ve lider üye etkileşimi ($p=0,104$) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha büyük olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimi medeni duruma göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.14.2.2. Medeni Durum ile Motivasyon Arasındaki İlişki

Tablo 10. Medeni Durum ile Motivasyon İçin Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyle	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Motivasyon Ölçeği	Dış Motivasyon	Evli	87	4,2457	,55597	,123	,884
		Bekâr	135	4,2353	,77803		
		Boşanmış	4	4,1250	,40581		
	İç Motivasyon	Evli	87	4,2723	,48503	1,718	,181
		Bekâr	135	4,1926	,74987		
		Boşanmış	4	3,9375	,12400		
	Hedef İçselleştirme	Evli	87	4,3089	,54649	2,536	,080
		Bekâr	135	4,2152	,77481		
		Boşanmış	4	3,8500	,27775		

H0: Katılımcıların medeni durumu, motivasyonu etkilemez.

H4: Katılımcıların medeni durumu, motivasyonu etkiler.

Medeni durumun motivasyon üzerindeki etkisini test etmek için Varyans Analizi kullanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda dış motivasyon ($p=0,884$), iç motivasyon ($p=0,181$) ve hedef içselleştirme ($p=0,080$) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani dış motivasyon, iç motivasyon ve hedef içselleştirme medeni duruma göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.14.3. Yaş İçin Farklılık Tabloları

Yaş için farklılıkların tespiti için yapılan veri analizi “Yaş ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki” ve “Yaş ile Motivasyon Arasındaki İlişki” olmak üzere 2 başlık altında ele alınmıştır.

3.1.14.3.1. Yaş ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

Tablo 11. Yaş ile Vizyoner Liderlik İçin Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Yaş	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Vizyoner Liderlik Ölçeği	İletişim	18-27 Yaş	88	4,1578	,75134	1,889	,130
		28-37 Yaş	102	4,1108	,77980		
		38-47 Yaş	32	4,0667	,90604		
		47 ve Üzeri	4	3,5600	1,08238		
	Güvenilirlik	18-27 Yaş	88	4,2854	,82742	2,949	,032
		28-37 Yaş	102	4,0525	,92718		
		38-47 Yaş	32	4,1947	,99511		
		47 ve Üzeri	4	3,7600	1,30231		
	Risk	18-27 Yaş	88	3,8281	,80276	,678	,566
		28-37 Yaş	102	3,7742	,78084		
		38-47 Yaş	32	3,6747	,82513		
		47 ve Üzeri	4	3,8400	1,04478		
	Saygı	18-27 Yaş	88	4,1449	,76910	,379	,768
		28-37 Yaş	102	4,0658	,75623		
		38-47 Yaş	32	4,0827	,83446		
		47 ve Üzeri	4	4,0800	,63386		
	Odak	18-27 Yaş	88	4,1805	,79567	,785	,503
		28-37 Yaş	102	4,0592	,78841		
		38-47 Yaş	32	4,1067	,89281		
		47 ve Üzeri	4	4,0800	1,00311		
Lider Üye Etkileşimi	18-27 Yaş	88	4,2119	,95943	1,332	,263	
	28-37 Yaş	102	4,0567	,92810			
	38-47 Yaş	32	4,0507	,94331			
	47 ve Üzeri	4	3,8400	1,24651			

H0: Katılımcıların yaşı, Vizyoner liderliği etkilemez.

H5: Katılımcıların yaşı, vizyoner liderliği etkiler.

Yaşın vizyoner liderlik üzerindeki etkisini test etmek için Varyans Analizi kullanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda iletişim ($p=0,130$), risk ($p=0,566$), saygı ($p=0,768$), odak ($p=0,503$) ve lider üye etkileşimi ($p=0,263$) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha büyük olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu yüzden

H0 hipotezi kabul edilir. Yani iletişim, risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimi yaşa göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Güvenilirlik ($p=0,032$) için hesaplanan p değeri alfa değerinden daha küçüktür ($p<0,05$). Bu yüzden H5 hipotezi kabul edilir. Yani Güvenilirlik yaşa göre farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde farklılığın sebebinin 18-27 yaş arasındaki bireyler ile 28-37 yaş arasındaki bireylerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. 18-27 yaş arasındaki bireylerin güvenilirlik düzeylerinin 28-37 yaş arasındaki bireylere göre daha fazla olduğu gözlenmektedir.

3.1.14.3.2. Yaş ile Motivasyon Arasındaki İlişki

Tablo 12. Yaş ile Motivasyon İçin Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyleyler	Yaş	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Motivasyon Ölçeği	Dış Motivasyon	18-27 Yaş	88	4,2297	,86441	1,008	,389
		28-37 Yaş	102	4,2083	,56586		
		38-47 Yaş	32	4,3622	,51580		
		47 ve Üzeri	4	4,1667	,81650		
	İç Motivasyon	18-27 Yaş	88	4,2450	,80795	,912	,435
		28-37 Yaş	102	4,1854	,55098		
		38-47 Yaş	32	4,2467	,49877		
		47 ve Üzeri	4	4,4833	,35530		
	Hedef İçselleştirme	18-27 Yaş	88	4,2465	,88502	1,511	,211
		28-37 Yaş	102	4,2058	,54347		
		38-47 Yaş	32	4,3973	,51201		
		47 ve Üzeri	4	4,2000	,56569		

H0: Katılımcıların yaşı, motivasyonu etkilemez.

H6: Katılımcıların yaşı, motivasyonu etkiler.

Yaşın motivasyon üzerindeki etkisini test etmek için Varyans Analizi kullanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda dış motivasyon ($p=0,389$), iç motivasyon ($p=0,435$) ve hedef içselleştirme ($p=0,211$) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani dış motivasyon, iç motivasyon ve hedef içselleştirme yaşa göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.14.4. Eğitim Durumu İçin Farklılık Tabloları

Eğitim durumu için farklılıkların tespiti için yapılan veri analizi “Eğitim Durumu ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki” ve “Eğitim Durumu ile Motivasyon Arasındaki İlişki” olmak üzere 2 başlık altında ele alınmıştır.

3.1.14.3.1. Eğitim Durumu ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

Tablo 13. Eğitim Durumu ile Vizyoner Liderlik İçin Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Vizyoner Liderlik Ölçeği	İletişim	İlköğretim	4	4,8200	,38239	2,612	,035
		Lise	24	3,9375	,77860		
		Ön Lisans	56	4,1345	,81070		
		Lisans	82	4,1141	,80614		
		Yüksek Lisans veya Doktora	60	4,0969	,78655		
	Güvenilirlik	İlköğretim	4	4,8000	,42164	2,442	,046
		Lise	24	3,9750	,95928		
		Ön Lisans	56	4,2069	,91288		
		Lisans	82	4,2124	,86344		
		Yüksek Lisans veya Doktora	60	4,0579	,96557		
	Risk	İlköğretim	4	4,3600	,52324	2,284	,059
		Lise	24	3,8000	,77184		
		Ön Lisans	56	3,8759	,86984		
		Lisans	82	3,7605	,77958		
		Yüksek Lisans veya Doktora	60	3,6906	,77776		
	Saygı	İlköğretim	4	4,3800	,41580	1,766	,134
		Lise	24	3,9625	,58587		
		Ön Lisans	56	4,1017	,86537		
		Lisans	82	4,1876	,71642		
		Yüksek Lisans veya Doktora	60	4,0164	,80755		
	Odak	İlköğretim	4	4,3200	,64773	,903	,462
		Lise	24	3,9500	,62091		
		Ön Lisans	56	4,0966	,95480		
		Lisans	82	4,1695	,75542		
		Yüksek Lisans veya Doktora	60	4,0906	,81558		
Lider Üye Etkileşimi	İlköğretim	4	4,7200	,49171	1,964	,099	
	Lise	24	4,1500	,77679			
	Ön Lisans	56	4,1586	,97535			
	Lisans	82	4,1446	,82234			
	Yüksek Lisans veya Doktora	60	3,9786	1,10433			

H0: Katılımcıların eğitim durumu, vizyoner liderliği etkilemez.

H7: Katılımcıların eğitim durumu, vizyoner liderliği etkiler.

Eğitim durumunun vizyoner liderlik üzerindeki etkisini test etmek için Varyans Analizi kullanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda risk ($p=0,059$), saygı ($p=0,134$), odak ($p=0,462$) ve lider üye etkileşimi ($p=0,099$) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha büyük olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimi eğitim durumuna göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

İletişim ($p=0,035$), güvenilirlik ($p=0,046$) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha küçüktür. Bu yüzden H7 hipotezi kabul edilir. Yani İletişim ve güvenilirlik eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde ilköğretim düzeyinde eğitim alan kişilerin iletişim ve güvenilirlik düzeylerinin diğer eğitim düzeylerine göre yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.1.14.4.2. Eğitim Durumu ile Motivasyon Arasındaki İlişki

Tablo 14. Eğitim Durumu ile Motivasyon İçin Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S.	F Değeri	P Değeri
Motivasyon Ölçeği	Dış Motivasyon	İlköğretim	4	4,5000	,48432	6,195	,000
		Lise	24	4,4306	,51207		
		Ön Lisans	56	4,1638	,87283		
		Lisans	82	4,3757	,53765		
		Yüksek Lisans veya Doktora	60	4,0639	,69780		
	İç Motivasyon	İlköğretim	4	4,8333	,36004	5,397	,000
		Lise	24	4,2917	,49405		
		Ön Lisans	56	4,1351	,82148		
		Lisans	82	4,3258	,52066		
		Yüksek Lisans veya Doktora	60	4,1101	,64952		
	Hedef İçselleştirme	İlköğretim	4	4,6400	,75895	5,808	,000
		Lise	24	4,2667	,59692		
		Ön Lisans	56	4,1069	,81994		
		Lisans	82	4,4124	,56253		
		Yüksek Lisans veya Doktora	60	4,1396	,68279		

H0: Katılımcıların eğitim durumu, motivasyonu etkilemez.

H8: Katılımcıların eğitim durumu, motivasyonu etkiler.

Eğitim durumunun motivasyon üzerindeki etkisini test etmek için Varyans Analizi kullanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda dış motivasyon ($p=0,000$), iç motivasyon ($p=0,000$) ve hedef içselleştirme ($p=0,000$) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden H8 hipotezi kabul edilir. Yani dış motivasyon, iç motivasyon ve hedef içselleştirme eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde Yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim almış kişilerin dış motivasyonunun diğer eğitim düzeylerine göre daha düşük seviye olduğu tespit edilmiştir.

İçsel motivasyon düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde ise yüksek lisans veya doktora ve ön lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin içsel motivasyonlarının diğer eğitim düzeylerine göre daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin hedef içselleştirme düzeylerinin yüksek lisans veya doktora ve ön lisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.1.14.5. Çalışma Süresi İçin Farklılık Tabloları

Çalışma süresi için farklılıkların tespiti için yapılan veri analizi “Çalışma Süresi ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki” ve “Çalışma Süresi ile Motivasyon Arasındaki İlişki” olmak üzere 2 başlık altında ele alınmıştır.

3.1.14.5.1. Çalışma Süresi ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

Tablo 15. Çalışma Süresi ile Vizyoner Liderlik İçin Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Vizyoner Liderlik Ölçeği	İletişim	1-3 Yıl	136	4,1123	,73850	2,933	,013
		4-6 Yıl	52	4,1672	,89972		
		7-9 Yıl	16	4,1500	,65844		
		10-12 Yıl	10	3,4556	1,27566		
		13-15 Yıl	7	4,3200	,46521		
		16 Yıl ve Üzeri	5	4,0000	,69282		
	Güvenilirlik	1-3 Yıl	136	4,2045	,85380	3,290	,006
		4-6 Yıl	52	4,1361	1,00157		
		7-9 Yıl	16	4,0500	,90447		
		10-12 Yıl	10	3,5333	1,39579		
		13-15 Yıl	7	4,4600	,35600		
		16 Yıl ve Üzeri	5	3,5600	,92760		
	Risk	1-3 Yıl	136	3,8318	,74791	3,983	,001
		4-6 Yıl	52	3,6869	,80576		
		7-9 Yıl	16	3,8875	,89434		
		10-12 Yıl	10	3,2000	1,18023		
		13-15 Yıl	7	4,1200	,52875		
		16 Yıl ve Üzeri	5	3,3600	1,01893		
	Saygı	1-3 Yıl	136	4,1299	,72428	1,931	,088
		4-6 Yıl	52	4,0836	,84378		
		7-9 Yıl	16	4,0000	,79677		
		10-12 Yıl	10	3,6111	1,13650		
		13-15 Yıl	7	4,2900	,36978		
		16 Yıl ve Üzeri	5	4,0600	,68670		
	Odak	1-3 Yıl	136	4,1416	,73033	5,367	,000
		4-6 Yıl	52	4,1541	,88394		
		7-9 Yıl	16	4,0750	,91687		
		10-12 Yıl	10	3,2667	1,16417		
		13-15 Yıl	7	4,4000	,50262		
		16 Yıl ve Üzeri	5	3,6800	,78429		
Lider Üye Etkileşimi	1-3 Yıl	136	4,1266	,90208	2,754	,018	
	4-6 Yıl	52	4,1082	1,04261			
	7-9 Yıl	16	4,1250	,91968			
	10-12 Yıl	10	3,3778	1,42398			
	13-15 Yıl	7	4,4600	,33150			
	16 Yıl ve Üzeri	5	4,0800	,50947			

H0: Katılımcıların çalışma süresi, vizyoner liderliği etkilemez.

H9: Katılımcıların çalışma süresi, vizyoner liderliği etkiler.

Çalışma süresinin vizyoner liderlik üzerindeki etkisini test etmek için Varyans Analizi kullanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda iletişim ($p=0,013$), güvenilirlik ($p=0,006$) risk ($p=0,001$), odak ($p=0,000$) ve lider üye etkileşimi ($p=0,018$) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha küçük olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu yüzden H9 hipotezi kabul edilir. Yani İletişim, güvenilirlik, risk, odak ve lider üye etkileşimi çalışma süresine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Saygı ($p=0,088$) için hesaplanan p değeri alfa değerinden daha büyüktür. Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani Saygı düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Ortalamalar incelendiğinde 10-12 yıl süresince hizmet süresi olan kişilerin iletişim düzeylerinin diğer hizmet süresi gruplarına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 10-12 yıl arasında hizmet süresi olan kişilerin güvenilirlik düzeylerinin 13-15 yıl ve 1-3 yıl arasında hizmet veren kişilere göre düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Risk ortalamalarına bakıldığında 10-12 yıl arasında hizmet süresi olan kişilerin risk düzeylerinin 1-3 yıl, 7-9 yıl ve 13-15 yıl arasında hizmet süresi olan kişilere göre daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Bu durumlara ek olarak 10-12 yıl arasında hizmet süresi olan kişilerin odak ve lider üye etkileşimi düzeylerinin diğer hizmet süresi gruplarına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

3.1.14.5.2. Çalışma Süresi ile Motivasyon Arasındaki İlişki

Tablo 16. Çalışma Süresi ile Motivasyon İçin Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	F Değeri	P Değeri
Motivasyon Ölçeği	Dış Motivasyon	1-3 Yıl	136	4,1981	,76661	1,135	,341
		4-6 Yıl	52	4,3347	,52987		
		7-9 Yıl	16	4,2760	,69510		
		10-12 Yıl	10	4,0741	,30369		
		13-15 Yıl	7	4,2333	,54719		
		16 Yıl ve Üzeri	5	4,4667	,44997		
	İç Motivasyon	1-3 Yıl	136	4,2478	,68718	,422	,833
		4-6 Yıl	52	4,1831	,62926		
		7-9 Yıl	16	4,1979	,52779		
		10-12 Yıl	10	4,1481	,60469		
		13-15 Yıl	7	4,1083	,39837		
		16 Yıl ve Üzeri	5	4,3333	,43744		
	Hedef İçselleştirme	1-3 Yıl	136	4,2188	,75873	,832	,527
		4-6 Yıl	52	4,2705	,57261		
		7-9 Yıl	16	4,4250	,55124		
		10-12 Yıl	10	4,2444	,54689		
		13-15 Yıl	7	4,1800	,44438		
		16 Yıl ve Üzeri	5	4,4800	,52662		

H0: Katılımcıların çalışma süresi, motivasyonu etkilemez.

H10: Katılımcıların çalışma süresi, motivasyonu etkiler.

Çalışma süresinin motivasyon üzerindeki etkisini test etmek için Varyans Analizi kullanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda dış motivasyon ($p=0,341$), iç motivasyon ($p=0,833$) ve hedef içselleştirme ($p=0,527$) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha büyüktür olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani dış motivasyon, iç motivasyon ve hedef içselleştirme Çalışma Süresine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.14.6. Görev İçin Farklılık Tabloları

Görev için farklılıkların tespiti için yapılan veri analizi “Görev ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki” ve “Görev ile Motivasyon Arasındaki İlişki” olmak üzere 2 başlık altında ele alınmıştır.

3.1.14.6.1. Görev ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

Tablo 17. Görev ile Vizyoner Liderlik İçin Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyleyler	Görev	N	Ort.	S.S.	F Değeri	P Değeri
Vizyoner Liderlik Ölçeği	İletişim	Yönetici	25	4,0557	,76257	1,268	,282
		Ofis Memuru	95	4,0776	,75495		
		İşçi	6	4,4750	,49464		
		Güvenlik	5	4,3500	,75859		
		Temizlik	95	4,1164	,86002		
	Güvenilirlik	Yönetici	25	4,0557	,79173	2,025	,090
		Ofis Memuru	95	4,1075	,89039		
		İşçi	6	3,7750	1,17502		
		Güvenlik	5	4,6000	,52570		
		Temizlik	95	4,2227	,95718		
	Risk	Yönetici	25	3,7508	,88668	,844	,498
		Ofis Memuru	95	3,7184	,75928		
		İşçi	6	4,0000	,70805		
		Güvenlik	5	3,9000	,39543		
		Temizlik	95	3,8227	,83290		
	Saygı	Yönetici	25	3,9770	,64301	,563	,690
		Ofis Memuru	95	4,0965	,70174		
		İşçi	6	4,0125	,67119		
		Güvenlik	5	4,1167	,53570		
		Temizlik	95	4,1364	,87269		
Odak	Yönetici	25	4,1016	,73993	,730	,572	
	Ofis Memuru	95	4,0985	,74916			
	İşçi	6	4,2500	,59104			
	Güvenlik	5	4,4667	,44586			
	Temizlik	95	4,0945	,90708			
Lider Üye Etkileşimi	Yönetici	25	3,9967	1,08903	,668	,615	
	Ofis Memuru	95	4,1313	,82648			
	İşçi	6	4,2750	,72250			
	Güvenlik	5	4,4000	,53936			
	Temizlik	95	4,0891	1,04128			

H0: Katılımcıların görevi, vizyoner liderliği etkilemez.

H11: Katılımcıların görevi, vizyoner liderliği etkiler.

Görevin vizyoner liderlik üzerindeki etkisini test etmek için Varyans Analizi kullanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda iletişim ($p=0,282$), güvenilirlik ($p=0,090$), risk ($p=0,498$), saygı ($p=0,690$), odak ($p=0,572$) ve lider üye etkileşimi ($p=0,615$) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha büyük olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimi Göreve göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.14.6.2. Görev ile Motivasyon Arasındaki İlişki

Tablo 18. Görev ile Motivasyon İçin Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Görev	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Motivasyon Ölçeği	Dış Motivasyon	Yönetici	25	4,0109	,86167	2,670	,032
		Ofis Memuru	95	4,3126	,56812		
		İşçi	6	4,1042	,70415		
		Güvenlik	5	4,0556	,66414		
		Temizlik	95	4,2523	,72386		
	İç Motivasyon	Yönetici	25	4,2295	,67984	,610	,656
		Ofis Memuru	95	4,2562	,58972		
		İşçi	6	4,2500	,56437		
		Güvenlik	5	4,3889	,60442		
		Temizlik	95	4,1773	,69654		
	Hedef İçselleştirme	Yönetici	25	4,2787	,90206	,521	,720
		Ofis Memuru	95	4,2587	,54985		
		İşçi	6	4,1250	,66081		
		Güvenlik	5	4,4667	,49237		
		Temizlik	95	4,2282	,73908		

H0: Katılımcıların görev, motivasyonu etkilemez.

H12: Katılımcıların görev, motivasyonu etkiler.

Görevin motivasyon üzerindeki etkisini test etmek için Varyans Analizi kullanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda iç motivasyon ($p=0,656$) ve hedef içselleştirme ($p=0,720$) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani iç motivasyon ve hedef içselleştirme göreve göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Dış motivasyon ($p=0,032$) için hesaplanan p değeri alfa değerinden küçüktür. Bu yüzden H12 hipotezi kabul edilir. Yani dış motivasyon göreve göre farklılık gösterir. Ortalamalar incelendiğinde yöneticilerin dış performansının ofis memurundan daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

3.1.15. Regresyon Analizi

Regresyon analizi bağımlı bir değişkenle bir ya da birden daha çok bağımsız değişken arasında bulunan doğrusal ilişkilerin varlığını, arada ilişki varsa da büyüklüğünü ve yönünü incelemektedir. Regresyon analizinde, değişkenler arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenen değişkenler için beta katsayıları hesaplanmaktadır. Hesaplanan katsayılar ile matematiksel açıdan denklemler kurulmaktadır. Regresyon açısından kurulan denklem; $Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \epsilon_i$ şeklinde ifade edilebilir. Burada X_i i. bağımsız değişkeni, Y bağımlı değişkeni, β_i i. bağımsız değişkene ait katsayıyı, ϵ_i ise i. bağımlı değişkene sahip hata terimlerini ve β_0 sabit katsayı değerini temsil etmektedir. Hata terimlerinin toplamları da 0'dır.

Yapılan araştırmada Vizyoner Liderliğin ve motivasyon üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon analizi bölümü İç Motivasyon ile Vizyoner Liderlik düzeyleri arasındaki ilişki, Dış Motivasyon ile Vizyoner Liderlik düzeyleri arasındaki ilişki ve Hedef İçselleştirme ile Vizyoner Liderlik düzeyleri arasındaki ilişki olmak üzere 3 başlık altında ele alınmıştır.

3.1.15.1. Dış Motivasyon ile İletişim, Güvenilirlik, Risk, Saygı, Odak ve Lider Üye Etkileşimi Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

Tablo 19. Dış Motivasyon ile İletişim, Güvenilirlik, Risk, Saygı, Odak ve Lider Üye Etkileşimi Düzeyleri Arasındaki İlişki

Model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dır.						
Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Dış Motivasyon	(Constant)	2,541	,157		16,214	,000
	İletişim	-,009	,055	-,011	-,166	,868
	Güvenilirlik	-,014	,054	-,019	-,265	,791
	Risk	,066	,057	,077	1,163	,245
	Saygı	,330	,069	,369	4,762	,000
	Odak	-,189	,073	-,223	-2,581	,010
	Lider Üye Etkileşimi	,236	,057	,326	4,113	,000

H0: Dış motivasyon ile iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimi düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H13: Dış motivasyon ile iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimi düzeyleri arasında ilişki vardır.

Dış motivasyon ile iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimi düzeyleri arasında ilişkinin test edilmesinde regresyon analizi kullanılmasının uygun olduğu tespit edilmiştir ($p=0,000<0,05$).

Uygulanan regresyon analizi sonucunda dış motivasyon ile iletişim ($p=0,868$), güvenilirlik ($p=0,791$) ve risk ($p=0,245$) arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Dış motivasyon ile sabit katsayı ($p=0,000$), saygı ($p=0,000$), odak ($p=0,010$) ve lider üye etkileşimi ($p=0,000$) arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

$Y = \beta_0 + \beta_i X_i$ şeklinde kurulacak olan denklem için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilen düzey sayısı iki olduğu için $i=3$ olarak alınır. Yani elde edeceğimiz denklemin teorik yapısı $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$ şeklinde olacaktır. Bu denklemde kullanılan sembollerin anlam ve karşılıkları aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda verilmiştir.

Tablo 20. Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Dış Motivasyon
B ₀	Sabit Katsayı	2,541
X ₁	Bağımsız Değişken	Saygı
X ₂	Bağımsız Değişken	Odak
X ₃	Bağımsız Değişken	Lider Üye Etkileşimi
β_1	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,330
β_2	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	-0,189
B ₃	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,236

Regresyon sembollerinin karşılıkları tablosundaki sembol karşılıkları ve değerler denklemde yerine koyulursa denklemin son hali aşağıdaki gibi olacaktır.

Dış Motivasyon = 2,541 + 0,330 Saygı - 0,189 Odak + 0,236 Lider Üye Etkileşimi

Kurulan regresyon denklemi sonucunda dış motivasyon ile;

- Saygı arasında %33,0 oranında pozitif bir ilişki vardır. Saygı bir birim arttığında dış motivasyon da 0,330 birim artacaktır.
- Odak arasında %18,9 oranında negatif bir ilişki vardır. Odak bir birim arttığında motivasyon da 0,189 birim azalacaktır.
- Lider üye etkileşimi arasında %23,6 oranında pozitif bir ilişki vardır. Lider üye etkileşimi bir birim arttığında dış motivasyon da 0,236 birim artacaktır.

3.1.15.2. İç Motivasyon ile İletişim, Güvenilirlik, Risk, Saygı, Odak ve Lider Üye Etkileşimi Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

Tablo 21. İç Motivasyon ile İletişim, Güvenilirlik, Risk, Saygı, Odak ve Lider Üye Etkileşimi Düzeyleri Arasındaki İlişki

Model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dır.						
Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
İç Motivasyon	(Constant)	2,638	,151		17,493	,000
	İletişim	,002	,053	,003	,046	,964
	Güvenilirlik	-,090	,052	-,127	-1,722	,086
	Risk	,143	,055	,177	2,622	,009
	Saygı	,212	,067	,252	3,174	,002
	Odak	-,020	,071	-,025	-,284	,776
	Lider Üye Etkileşimi	,151	,055	,221	2,732	,007

H0: İç motivasyon ile iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimi düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H14: İç motivasyon ile iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimi düzeyleri arasında ilişki vardır.

İç motivasyon ile iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimi düzeyleri arasında ilişkinin test edilmesinde regresyon analizi kullanılmasının uygun olduğu tespit edilmiştir ($p=0,000<0,05$). Uygulanan regresyon analizi sonucunda iç motivasyon ile iletişim ($p=0,964$), güvenilirlik ($p=0,086$) ve odak ($p=0,776$) arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). İç motivasyon ile sabit katsayı ($p=0,000$), risk ($p=0,009$), saygı ($p=0,002$) ve lider üye etkileşimi ($p=0,007$) arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$ şeklinde kurulacak olan denklem için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilen düzey sayısı iki olduğu için $i=3$ olarak alınır. Yani elde edeceğimiz denklemin teorik yapısı $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$ şeklinde olacaktır. Bu denklemde kullanılan sembollerin anlam ve karşılıkları aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda verilmiştir.

Tablo 22. Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	İç Motivasyon
B ₀	Sabit Katsayı	2,638
X ₁	Bağımsız Değişken	Risk
X ₂	Bağımsız Değişken	Saygı
X ₃	Bağımsız Değişken	Lider Üye Etkileşimi
β ₁	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,143
β ₂	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,212
B ₃	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,151

Regresyon sembollerinin karşılıkları tablosundaki sembol karşılıkları ve değerler denklemde yerine koyulursa denklemin son hali aşağıdaki gibi olacaktır.

İç Motivasyon = 2,638 + 0,212 Risk + 0,189 Saygı + 0,151 Lider Üye Etkileşimi

Kurulan regresyon denklemi sonucunda iç motivasyonla;

- Risk arasında %21,2 oranında pozitif bir ilişki vardır. Risk bir birim arttığında Motivasyonda 0,212 birim artacaktır.
- Saygı arasında %18,9 oranında pozitif bir ilişki vardır. Saygı bir birim arttığında iç motivasyon da 0,189 birim artacaktır.

- Lider üye etkileşimi arasında %15,1 oranında pozitif bir ilişki vardır. Lider üye etkileşimi bir birim arttığında iç motivasyon da 0,151 birim artacaktır.

3.1.15.3. Hedef İçselleştirme ile İletişim, Güvenilirlik, Risk, Saygı, Odak ve Lider Üye Etkileşimi Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

Tablo 23. Hedef İçselleştirme ile İletişim, Güvenilirlik, Risk, Saygı, Odak ve Lider Üye Etkileşimi Düzeyleri Arasındaki İlişki

Model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dır.						
Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Hedef İçselleştirme	(Constant)	2,898	,162		17,834	,000
	İletişim	-,060	,057	-,070	-1,052	,293
	Güvenilirlik	-,087	,056	-,117	-1,560	,119
	Risk	,159	,059	,186	2,709	,007
	Saygı	,177	,072	,199	2,465	,014
	Odak	-,107	,076	-,126	-1,405	,161
	Lider Üye Etkileşimi	,261	,060	,362	4,388	,000

H0: Hedef içselleştirme ile iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimi düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H15: Hedef içselleştirme ile iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimi düzeyleri arasında ilişki vardır.

Hedef içselleştirme ile iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimi düzeyleri arasında ilişkinin test edilmesinde regresyon analizi kullanılmasının uygun olduğu tespit edilmiştir ($p=0,000<0,05$). Uygulanan regresyon analizi sonucunda hedef içselleştirme ile iletişim ($p=0,293$), güvenilirlik ($p=0,119$) ve odak ($p=0,161$) arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Hedef içselleştirme ile sabit katsayı ($p=0,000$), risk ($p=0,007$), saygı ($p=0,014$) ve lider üye etkileşimi ($p=0,000$) arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). $Y = \beta_0 + \beta_i X_i$ şeklinde kurulacak olan denklem için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilen düzey sayısı iki olduğu için $i=3$ olarak alınır. Yani elde edeceğimiz denklemin teorik yapısı $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$ şeklinde olacaktır. Bu denklemde kullanılan sembollerin anlam ve karşılıkları aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda verilmiştir.

Tablo 24. Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Hedef İçselleştirme
B ₀	Sabit Katsayı	2,898
X ₁	Bağımsız Değişken	Risk
X ₂	Bağımsız Değişken	Saygı
X ₃	Bağımsız Değişken	Lider Üye Etkileşimi
β ₁	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,159
β ₂	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,177
B ₃	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,261

Regresyon sembollerinin karşılıkları tablosundaki sembol karşılıkları ve değerler denklemde yerine koyulursa denklemin son hali aşağıdaki gibi olacaktır.

Hedef İçselleştirme = 2,898 + 0,159 Risk + 0,177 Saygı + 0,261 Lider Üye Etkileşimi

Kurulan regresyon denklemi sonucunda hedef içselleştirmeye;

- Risk arasında %15,9 oranında pozitif bir ilişki vardır. Risk bir birim arttığında hedef içselleştirmede 0,159 birim artacaktır.
- Saygı arasında %17,7 oranında pozitif bir ilişki vardır. Saygı bir birim arttığında hedef içselleştirmede 0,177 birim artacaktır.
- Lider üye etkileşimi arasında %26,1 oranında pozitif bir ilişki vardır. Lider Üye Etkileşimi bir birim arttığında Hedef İçselleştirmede 0,261 birim artacaktır.

SONUÇ

“Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkilerine Yönelik Bir Araştırma” isimli bu tez çalışmasında aşağıda yeralan sonuçlar elde edilmiştir:

T Testi İlgili Analiz Sonuçları

Vizyoner liderlik ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde; katılımcıların cinsiyetinin Vizyoner liderlik alt boyutlarını (iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak ve lider-üye etkileşimi) etkilemediği tespit edilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre, kadın çalışanların yöneticilerinin Vizyoner liderlik davranışlarına yönelik algıları ile erkek çalışanların yöneticilerinin Vizyoner liderlik davranışlarına yönelik algıları arasında fark görülmemiştir. Bu durum, yönetici davranışlarında cinsiyet ayrımı yapılmamasından kaynaklanıyor olabilir.

Motivasyon ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde; katılımcıların cinsiyetinin motivasyon alt boyutlarını (dış motivasyon, iç motivasyon ve hedef içselleştirme) etkilediği tespit edilmiştir.

Üniversitelerde belirli girdilerin sonucunda çıktı olarak ortaya hizmet ve bilim sunarlar. Bu girdiler bina, sınıf, ofis araçları, yardımcı malzeme, akademisyen ve idari çalışanlardan oluşmaktadır. Bu unsurların her birisi üniversite için önem arz etmektedir. Motivasyon herhangi bir işi başarmak için gösterilen çabaların toplamı olarak tanımlanabilir. Motivasyon, bireyin algılama gücünü artırır. Motivasyonun yüksek olması, dikkatin yoğun bir şekilde toplanmasına yol açar. Yani, motivasyon ne kadar yüksekse algılama da o kadar yüksek olur. Kadınların yapısal olarak duygusal varlıklar olması çalışma hayatında da duygusal davranışları motivasyon ve cinsiyet arasındaki ilişkide daha fazla çıkmasına neden olmuş olabilir. Bu nedenle motivasyonları ne kadar yüksek olursa kadınların algılaması ve başarı göstermesi de o derece yüksek olabilir.

Vizyoner liderlik ile medeni durum arasındaki ilişki incelendiğinde; katılımcıların medeni durumlarının Vizyoner liderlik alt boyutlarını (iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak ve lider-üye etkileşimi) etkilemediği tespit edilmiştir.

Anket sonuçlarına göre medeni durum değişkeninin çalışanların yönetici davranışlarına yönelik görüşlerini değiştirmedeği yönündedir. Diğer bir ifadeyle, evli ve bekâr çalışanlar üniversite yöneticilerinin lider davranışları sergilemede benzer algılara sahiplerdir. Bunun nedenlerinden biri, çalışanların üniversitede medeni durumu dikkate almadıkları ve bundan etkilenmemeleri olabilir.

Motivasyon ile medeni durum arasındaki ilişki incelendiğinde; katılımcıların medeni durumun motivasyon alt boyutlarını (dış motivasyon, iç motivasyon ve hedef içselleştirme) etkilemediği tespit edilmiştir.

Motivasyon, üniversitelerin insan kaynakları açısından büyük önem taşır. Motivasyonu sağlanmış çalışan daha verimli çalışacaktır ve bu şekilde işe daha fazla katkı sağlayacaktır. Bu durum tüm çalışma alanları için geçerlidir. Yapılan ankete göre motivasyon ile medeni durum arasında dış motivasyon, iç motivasyon ve hedef içselleştirme medeni duruma göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanın ve yöneticinin evli veya bekar olması motivasyonunu etkilemediği düşünülebilir. Anket sonuçlarına göre, yani iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimi medeni duruma göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların evli veya bekar olması liderlik kavramını etkilemediği görülmektedir. Ayrıca liderlik kavramının medeni durum ile alakalı olmadığı sonucu da ortaya çıkabilir.

Vizyoner liderlik ile katılımcıların yaşı arasındaki ilişki incelendiğinde; katılımcıların yaşının vizyoner liderlik alt boyutlarından güvenilirlik boyutunu etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırmada vizyoner liderlik algısı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Yaş düzeyi ilerledikçe liderlik algısının arttığı, buna karşın yaş değişkeninin azalması ile bu algının azaldığı söylenebilir. Çalışanların yaş düzeyi arttıkça vizyoner algılama düzeyinin artmakta, buna karşın yaş düzeyi azaldıkça yöneticilerdeki liderlik algısının orta seviyeye doğru düşmektedir. Bir başka ifade ile yöneticilere yönelik bu tarz bir farklılaşmanın oluşması vizyoner anlayışındaki farklılıktan kaynaklanabilmektedir

Motivasyon ile katılımcıların yaşı arasındaki ilişki incelendiğinde; katılımcıların yaşının motivasyon alt boyutlarını (dış motivasyon, iç motivasyon ve hedef içselleştirme) etkilemediği tespit edilmiştir.

Yaş faktörü ile motivasyon arasında ise anlamlı bir ilişki vardır. İşletmelerde vizyoner liderlik uygulamaları karşısında genç çalışanların yaşlı çalışanlardan daha çabuk etkilendiği ve motivasyonlarını yitirdiklerini sonucunu göstermektedir. Bu durumun sebebi olarak özellikle çalışanların yaşlarına paralel olarak sahip oldukları tecrübenin etkili olabileceği düşünülmektedir. Yaş arttıkça çalışanlar daha fazla yetki almak ve daha fazla maddi kazanç sağlamak isteyebilir. Bunların motivasyonu artırdığı düşünülebilir.

Vizyoner liderlik ile eğitim durumu arasındaki ilişki incelendiğinde; katılımcıların eğitim durumlarının vizyoner liderlik alt boyutlarından iletişim ve güvenilirlik alt boyutlarını etkilediği tespit edilmiştir.

Motivasyon ile eğitim durumu arasındaki ilişki incelendiğinde; katılımcıların eğitim durumunun motivasyon alt boyutlarını (dış motivasyon, iç motivasyon ve hedef içselleştirme) etkilediği tespit edilmiştir.

Üniversite çalışanlarını motive edici kaynakları ve motivasyon yöntemlerini belirlerken, çalışanların eğitim durumlarını da dikkate almak gerekmektedir. Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça, işe ve üniversiteye bakış açıları ile üniversiteden beklentileri de artmaktadır. Bu çalışanları motive eden unsurlar da farklılık arz olabilir.

Vizyoner liderlik ile çalışma süresi arasındaki ilişki incelendiğinde; katılımcıların çalışma sürelerinin vizyoner liderlik alt boyutlarından iletişim, güvenilirlik, risk, odak ve lider-üye etkileşimi etkilediği tespit edilmiştir.

Üniversitelerdeki hizmet süresi ile liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Ortalamalar dikkate alındığında ise çalışma süresi arttıkça yöneticilik algısı da artmaktadır. 1 yıldan az süre aynı üniversitede çalışanların algılarının düşmesi yönetici çalışan arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır. Çalışanların aynı üniversitede çalışma süresi arttıkça yöneticilik algılarının da arttığı görülebilir.

Motivasyon ile çalışma süresi arasındaki ilişki incelendiğinde; katılımcıların çalışma süresinin motivasyon alt boyutlarını (dış motivasyon, iç motivasyon ve hedef içselleştirme) etkilemediği tespit edilmiştir.

Anket sonuçlarına göre İşletmelerde çalışanların motivasyon düzeyleri, çalıştıkları süreye bağlı olarak değişiklik göstermemektedir. Üniversitede çalışanların hem bireysel hem de iş motivasyonlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Vizyoner liderlik ile görev arasındaki ilişki incelendiğinde; katılımcıların görevleri vizyoner liderlik alt boyutlarını (iletişim, güvenilirlik, riski saygı, odak ve lider-üye etkileşimi) etkilemediği tespit edilmiştir.

Anket çalışmasına göre üniversitede çalışanların görevlerinin iletişimi, güvenilirliği riski saygı, odak ve lider üye etkileşimi etkilemediği görülmektedir.

Motivasyon ile görev arasındaki ilişki incelendiğinde; katılımcıların görevinin motivasyon alt boyutlarından dış motivasyon alt boyutlarını etkilediği tespit edilmiştir.

Üniversitenin her kademesindeki yöneticiler çalışanlarının davranışları ve motivasyonu sağlayacakları faktörleri gözlemlemesi ve bu gözlem sonucunda çalışanların motive edecek kararlar alması üniversitenin geleceği açısından önem taşımaktadır. Çünkü yöneticinin dolayısı ile üniversitenin başarısı çalışanlara bağlıdır. Motivasyonu sağlanamayan çalışanın başarılı olması beklenemez. Motivasyon bu anlamda çalışanın performansı ile de yakın ilişkilidir. Dolayısı ile yöneticiler çalışanlarının motive oldukları durumları iyi gözlemlemelidir.

Regresyon İlgili Analiz Sonuçları

Dış motivasyon ile iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimi düzeyleri arasında ilişki incelendiğinde; dış motivasyonun saygı, odak ve lider üye etkileşimi alt boyutlarını etkilediği tespit edilmiştir.

İşletmelerin temel amaçlarını oluşturabilmek için ihtiyaç duydukları en önemli öğelerden biri insandır. İnsan ögesi işletmelerin en temel ve önemli faktörü olmasından dolayı “çalışan motivasyonu” ve etkin "liderlik" işletmeler açısından göz ardı edilmeyecek bir yere sahiptir. Motivasyon, çalışan kişilerin mevcut koşullarda işletme hedefleri doğrultusunda, işlerini daha verimli, kaliteli, hızlı yapmaları ve çalışma

isteği uyanması için işletmenin çalışana bir takım imkanlar oluşturması ve ödüller vermesi olarak tanımlanabilmektedir. işletmelerin başarıları ve verimliliği çok yönlü ve karışık olan insan ögesinin anlaşılmasına ve insana uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır. Bir işletmede ne kadar vasıflı çalışan bulunursa bulunsun, çalışanların çalışma isteği, yönetim tarafından desteklenmedikçe işletmeye gerekli ya da yeterli yararı sağlayamayacaklardır.

İ motivasyon ile iletişim, güvenilirlik, risk, sayđı, odak ve lider ye etkileşimi düzeyleri arasında ilişki incelendiğinde; i motivasyonun risk, sayđı ve lider ye etkileşimini etkilediği tespit edilmiştir.

Motivasyon, bireyin yaptığı işe odaklanması ve yaptığı işi istekli bir şekilde yapması olarak açıklanabilir. Motivasyon ikiye ayrılır. İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak. İçsel motivasyon kişinin davranışsal, kontrol mekanizması olmadan kendi motivasyonunu sağlaması olarak açıklanabilir. İçsel motivasyon direk işin doğasıyla ilişkilidir ve işin içeriğinden, liderliğin nasıl uygulandığından kaynaklanır. Başka bir ifadeyle içsel motivasyon kişinin kendi isteğiyle yaptığı faaliyetler olarak görülebilir. Bu nedenle bir kişi içsel motivasyonla ve liderliği en iyi şekilde uygulama gayreti olduğunda yaptığı uygulamalarda tatmin olmuş bir şekilde hareket eder.

Hedef içselleştirme ile iletişim, güvenilirlik, risk, sayđı, odak ve lider ye etkileşimi düzeyleri arasında ilişki incelendiğinde; hedef iselleştiriminin risk, sayđı ve lider ye etkileşimi alt boyutlarını etkilediği tespit edilmiştir.

Motivasyon, insan ilişkilerinde önemli bir yere sahiptir. Vizyoner liderliğin özünde çalışanlarını işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmesi ve çalışanlarına yol göstermesi vardır. Çalışanların işletmenin hedef ve amaçları doğrultusunda işlerini benimsemesi, çalışmak için istekli olması, ve bunun için çaba harcamaları, yöneticilerin çalışanları motive etmeleri sayesinde mümkün olabilir. Vizyoner liderin temel görevi, çalışanların çalışma isteklerini canlı tutmak, çalışanların kendilerini göstermesine imkan tanımak ve güven mekanizmasını geliştirmektir. Bu açıdan lider, işletme çalışanlarının motivasyonunda önemli bir rol alabilmelidir.

ÖNERİLER

T Testi İlgili Analiz Sonuçları önerileri

Üniversitelerde vizyoner liderlik davranışı sergileyen liderlerin, izlemiş olduğu yöntemler ve stratejiler üniversite de çalışanların görevlerini en iyi şekilde yerine getirilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla üniversitelerde cinsiyet ayrımı gözetmeksizin bütün liderler için mesleki ve vizyoner ilkeler geliştirerek bu ilkelerin çalışanlar tarafından anlaşılması çalışmalarda bulunması, eğitimler verilmesi yararlı olabilir ve liderlerin kadın erkek gözetmeden çalışanlarına görev vermesi çalışanların verimini artırabilir. Üniversitelerde verilen görevlerde kadın erkek ayrımı yapılmadan görev verilmesinde farklı görüş ve iş yapış tarzları da ortaya çıkabilir ve başarı daha artabilir.

Yapılan ankete göre kadın çalışanların motivasyon faktörlerine daha çok etkilendiği söylenebilir. Bu nedenle, üniversitelerde çalışanları motive etmede kullanılacak motivasyon araçlarını belirlerken cinsiyet faktörü de dikkate alınmalıdır. Kadın çalışanların motivasyonunu artırmak için onlara özgü motivasyon faktörleri belirlenebilir. Çocuğu olan kadın çalışan için kreş imkanları sağlanması faydalı olabilir. Kadın çalışanların pozitif ayrımcılık yapılarak mesailerinden erken çıkmalarını sağlamak etkili olabilir. Bunlardan ötürü kadın çalışan kurumunu içselleştirerek kendini oranın bir parçası hissedebilir.

Yöneticilerin yetkilendirmelerini sadece üniversitede deneyimli ve yaşı ileri olanlarla yapması, genç çalışanlara yöneticiler arasında değer uyumsuzluğunun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Bu anlamda genç çalışanlara da yetkilendirmelerin yapılması ve güç paylaşımın adil yapılması aynı zamanda genç çalışanların üniversitede daha uzun kalmasına ve değer uyumunun sağlanmasına katkı sağlayacaktır. Yaşı genç olan kişilere de yetki verilmesi ve yönetici olmaları için teşvik edilmesi liderlik için güzel bir çalışma olabilir.

Çalışanların iş motivasyonları üzerinde hem yaş hem de özel hayatları oldukça etkilidir. Buna göre çalışanların yaş faktörü gözetilmeksizin bilgi, becerileri ve deneyimleri doğrultusunda uygun birimlerde görevlendirilmeleri iyi olabilir.

Yöneticilerin almış oldukları eğitimler ile mesleklerindeki verimlilik arasında paralellik olduğu söylenebilir. Ancak bu eğitimlerin yöneticilik başarısı için ne kadar etkili olduğu tartışılabilir. Diğer bir ifade ile alınan eğitimlerin yöneticilik mesleğine hazırlayıcı olup olmadığı da dikkate alınması çalışanların çalışma hayatındaki verimliliklerinde yararlı olabilecektir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre görev verilmesi çalışanın motivasyonunu artıracaktır. Önlisans mezunu olarak göreve başlayan çalışanın lisans mezunu olmasına teşvik edilmeli ve lisans mezunu olduktan sonra eğitimi duruma göre görev tanımı ve ya görev düzeyi değiştirilebileceği önerilebilir. Bu bağlamda eğitim durumuna göre maaşında artırılması önerilebilir. Bu şekilde çalışanın motivasyonunun arttığı ve başarının sağlandığı görülebilir.

Yapılan anket sonuçlarına göre iletişim, güvenilirlik, risk, odak ve lider üye etkileşimi çalışma süresine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların ilk işe başlamalarında iletişim eğitimleri verilmesi önerilebilir. Çalışmaya başlayan kişilere kurumun vizyonu ve misyonu hakkında bilgiler verilmesinde yarar sağlanabilir.

Üniversitelerde uzun süre çalışan yöneticilerin vizyoner liderlik davranışlarının geliştirilmesi için liderlik ve yöneticilik konusunda eğitimler, seminerler düzenlenmelidir. Çalışanlara kurum içi eğitim imkanı sağlanması önerilebilir bu bağlamda motivasyonu artıracak gözlemlenebilir.

Üniversitelerde vizyoner liderlik kavramının oluşturulması için her bir görev ile ilgili o görevin başında olan yöneticiye bu liderlik kavramının benimsetilmesi için eğitimlerin verilmesi önerilebilir. Yöneticilere yönelik eğitimlerin verilmesi yararlı olabilir.

Üniversiteler de çalışanların motivasyonlarını sağlamak yöneticilere düşmektedir. Çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurmak, ihtiyaç ve beklentilerini anlamak, yöneticilerin görevidir. Bu noktada tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerde yeterli farkındalık oluşturulmalı, önce yöneticilerin motive olması sağlamak önerilebilir. Motivasyonu sağlamış yönetici çalışanlarını doğru yönlendirerek motivasyonlarını sağlayacağı görülebilir.

Regresyon İlgili Analiz Sonuçları önerileri

Yöneticilerin liderlik ve motivasyon konusunda eğitim alması ve kendilerini geliştirmeleri önerilebilir. Bu açıdan çalışanlarla daha iyi iletişim kurabilmelerine ve daha etkin liderlik ve motivasyon süreçlerini hayata geçirebilmelerine yardımcı olabilecektir.

Çalışanların liderlik algıları arttıkça içsel motivasyonları da artmaktadır. Çalışanı liderlinin desteklemesi çalışana yetki vermesi, sorumluk vermesi çalışanların içsel motivasyonlarını arttırmak için yöneticilere önerilebilir.

Liderin her daim yeni fikirlere, yeniliğe ve yeni görüşlere açık olmalıdır. Çalışanların morallerini en üst seviyede tutabilmek için maddi ve manevi şekilde onlara destek olmalıdır. Çalışanlara maddi destek için onları tatmin edecek bir ücret politikası belirleyerek çalışanlara iyi ücretler vermesi ve manevi destek içinde çalışanın yanında olduğunu göstermesi, çalışanın öneri ve fikirlerini dikkate alması önerilebilir. Bu şekilde çalışanın motivasyonu artabilir ve daha verimli ve başarılı çalışabilir.

KAYNAKÇA

- Aşıkoglu, Meral, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon: Üniversite**, Kitabevi, İstanbul, 1996.
- Aydınlı, Halil İbrahim ve Muhsin Halis, “Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri ve Önemi”, *Mevzuat Dergisi*, 2004, Yıl: 7, Sayı: 74, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/02a/02.htm> (erişim tarihi: 13/08/2018).
- Bakan, İsmail ve Doğan, İnci, **Liderlik Güncel konular ve Yaklaşımlar**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013.
- Bakan, İsmail, Burcu Erşahan, ve Tuba Büyükbeşe. “Katılımcı Karar Verme İle Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2013, Cilt: 1, Sayı: 1, 107-139.
- Barutçugil, İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2003.
- Barutçugil, İsmet, Performans Yönetimi, **Kariyer Yayıncılık**, İstanbul, 2003.
- Bass, Bernard M. and Stogdill, Ralph Melvin, **Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and Managerial Applications**, Simon and Schuster, 1990.
- Bayram, Nuran, **Sosyal bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Bursa: Ezgi Kitabevi 2004.
- Bektaş, Çetin, “Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler”, **Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler**, 2016, Cilt: 2, Sayı: 7, 43-53.
- Berham, Nihal Kartaltepe, **Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015.
- Bulut, Yakup ve Uygun, Serdar Vural, "Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, Cilt: 7, Sayı: 13, 29–47.

Burak, Halil, **Liderlik**, Araştırma Serisi No: 81, 1-57.

Cüceloğlu, Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, Human and behavior, 1998.

Çağlar, İrfan, “İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Ülkemiz Açısından Değerlendirilmesi”, **Yönetim**, 1999, Yıl: 10, Sayı: 32, 26-32.

Çelik, Vehbi, “Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik”, **Eğitim Yönetimi**, 1997, Sayı: 4, 465-474.

Çelik, Veli, **Geleceğin Okul Liderleri**, 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu, Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tek ışık Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayını, Ankara, 2001, 407-411.

Çetin, Canan, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi Geliştirilmesi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2009.

Çetin, Sefa, “Vizyon Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, Sayı: 22, 95-103.

Çetin, Sefa, Giderler, Ceren ve Güler, Mürsel, “Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2017, Cilt: 19, Sayı: 4, 36-49.

Çevik, Osman ve Aran, Gamze, “Kalite İyileştirme Sürecinde Hata Türü Etkileri Analizi (FMEA) ve Piston Üretiminde Bir Uygulama”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2009, Cilt: 8, Sayı: 16, 241-265.

Çiftçioğlu, Aydemir, Aydem “İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2010, Cilt: 8, Sayı: 1, 94-116.

Dalğar, Hüseyin, “İşletmelerin Muhasebe Departmanlarında Hata ve Hileleri Önlemeye Yönelik İç Kontrol Sisteminin Oluşturulması: Bir Vaka Çalışması”, **MÖDAV Dergisi**, 2012, Sayı: 3, 129-155.

- Demir, Cengiz ve Yılmaz, Mustafa Kemal, “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2010, Cilt: 25, Sayı: 1, 69-88.
- Dereli, Türkay ve Baykosoğlu, Adil, “Takım Yönetimi”, <http://home.anadolu.edu.tr/~naksu/takim.pdf> (erişim tarihi: 09/03/2017).
- Doğan, Soner, **Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Vizyoner Liderlik-Dönüşümcü Liderlik-İşlemci Liderlik**, Pegem Atıf İndeksi, 2018, 97-141.
- Doğanlı, Bilge ve Demirci, Çiğdem, “Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, 2014, Cilt: 21, Sayı: 1, 47-60.
- Durukan, Haydar, “Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2006, Cilt: 7, Sayı: 2, 277-286.
- Erçetin, Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012.
- Eren, Müfide Şule ve Titizoğlu, Özlem Çakır, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2014, Cilt: 14, Sayı: 27, 275-303.
- Ergül, Hüseyin Fazlı, "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005, Cilt: 4, Sayı: 14, 67-79.
- Ertürk, Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006.
- Fettahlıoğlu, Ömer, Özay, Okan Eda ve Akdoğan, Zahide, Vizyoner Liderlik Tarzının Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisi, **Atlas International Referred Journal On Social Sciences**, 2018, Cilt: 4, Sayı: 8, 183-199.

- Genç, Nurullah, “Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, 1987, Cilt: 7, Sayı: 1-2.
- Gökçe, Orhan, **İletişim Bilimi, İnsan İlişkilerinin Anatomisi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2006.
- Gümüş, Sefer ve Sezgin, Beşir, **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, Eğitim İletim Yayınları, 2012, Sayı: 51.
- Gümüšoğlu, Şevkinaz ve Pınar, İge, Akan, Perran, Akbaba, Atilla, **Hizmet Kalitesi Kavramlar Yaklaşımlar ve Uygulamalar**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.
- Gürgen, Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- Hacitahiroğlu, Kürşat, “Verimlilikte Liderin Rolü”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 2012, Cilt: 9, Sayı: 1, 845-875.
- Highbred, Pearson, “Introducing Strategy”, http://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hipgbpea_rso_nhighered/samplechapter/0273757253.pdf (erişim tarihi: 12/04/2017).
- Hughes, Richard and Jones, Steven, “Developing and Assessing College Student Teamwork Skills”, **New Directions for Institutional Research Journal**, 2011, No: 149, 53-64.
- Ioannidou, Fotini and Konstantikaki, Vaya, “Empathy and Emotional Intelligence: What is it Really About?”, **International Journal of Caring Sciences**, 2008, 118-123.
- İbicioğlu, Hasan ve İbrahim, H. Taş, Özmen, “Sebahattın, Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, 14-2, 1-23.

- JE RW Barbuto, School. Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation, **Psychological Reports**, 1998, 82, 1011-1022.
- Kantabutra, Sooksan and Avery, Gayle, "Essence of Shared Vision: Empirical Investigation", **New Zealand Journal of Human Resources Management**, 2005, No: 5, 1-28.
- Karakaş, Ayhan, "İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme", **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014, Cilt: 6, Sayı: 11, 79-105.
- Karakaya, Abdullah ve Ay, Ferda Alper, "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, Cilt: 31, Sayı: 1, 55-67.
- Karakuş, Güzide, "Örgütsel Yaratıcılığı Arttırmak için Öneri Geliştirme Sistemi", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2018, Cilt: 10, Sayı: 1, 254-274.
- Karatepe, Selma, "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 2013, Cilt: 60, Sayı: 4, 117-132.
- Khuong, Mai Ngoc and Hoang, Dang Thuy, "The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam", **International Journal of Trade, Economics and Finance**, 2015, Volume: 6, No: 4, 210-217.
- Kılıç, Mustafa, "Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki", **Sosyo Ekonomi Dergisi**, 2010, Sayı: 2, 81-98.
- Koç, Hakan ve Topaloğlu, Melih, **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi-Temel Kavramlar Kuramlar ve İlkeler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012.
- Koçak, Rahime Dilek ve Özüdoğru, Haşim, "Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel

Hastanelerinde Bir Uygulama”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2012, Sayı: 1, 76-88.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği–Yönetici Geliştirme**, Organizasyon ve Davranış, Yön Ajans, İstanbul, 1989.

Küçük, Orhan, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013.

Low Sui-Ppheng ve Sarah, Khoo Danielle, “Team Performance Management: Enhancement Through Japanese 5-S Principles”, **Team Performance Management: An International Journal**, 2001, Volume: 7, No: 7, 123-34.

Mahmutoğlu, Abdulkadir, “İnsan Odaklı Trafik Yönetimi Bağlamında Trafik Etiğinden Trafik Ahlakına Geçiş Etiğinden Trafik Ahlakına Geçiş”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2011, 427-461.

Marshall Sashkin, **Visionary Leader Assessment Trainers Guide**, Human Resource Development Pr., 1996.

Mırze, Kadri ve Ülgen, Hayri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.

Mucuk, İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2014.

Nergiz Ebru ve Yılmaz, Fatih, “Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2016, Sayı:14, 50-79.

Onaran, Oğuz, “Yetki Göçerimi ve Yetki Devri”, **Amme İdare Dergisi**, 1974, Cilt: 7, Sayı: 2, 3-21.

- Önen, Semih Mustafa ve Kanayran, Hasibe Gül, "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme", **Birey ve Toplum Dergisi**, 2015, Cilt: 5, Sayı: 10, 44-63.
- Örücü, Edip ve Kanbur, Aysun, "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, 2008, 85-97.
- Özsalmanlı, Ayşe Yıldız "Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik", **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005, Sayı: 13, 137-146.
- Pecep, Kapar, "Sosyal Korumanın Yaygınlaştırması", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2003, Cilt: 5, Sayı: 4.
- Processes, Key Psychological, "Motivation", Module-II, 137-150, <http://download.Nos.org/srsec328newE/328EL9.pdf> (erişim tarihi: 10/10/2018).
- Recep, Kılıç ve Çoban, Mehmet, "Herzberg’in Motivasyon Teorisi ile Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2015, Cilt: 13, Sayı: 1, 365-380.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Gümüş, Murat, **Örgütlerde İletişim**, Arıkan Basım-Yayım, İstanbul, Mart 2008.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek, Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Kitabevi, Bursa, 1998.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012.
- Sevinç, Hüseyin, "Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2015, Cilt: 8, Sayı: 39, 944-964.
- Şahin, Ali, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, Cilt: 11, 523-547.

- Şimşek, M. Şerif, **İşletme Bilimlerine Giriş**, Yelken Basım-Yayım, Konya, 2003.
- Şükrü, Muslu, “Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi”, **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, 2014, Cilt: 3, Yıl: 3, Sayı: 5, 150-171.
- Tanrıverdi, Haluk, Orhan Adıgüzel ve Münire Çiftçi, “Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, Cilt: 1, Sayı: 11, 101-122.
- Tekin, Yasemin ve Ehtiyar, Rüya “Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler”, **Journal of Yasar University**, 2011, Cilt: 24, Sayı: 6, 4007-4023.
- Tunç, Ahmet ve Atılgan, Ali, “Algı Üzerine Kurulu Yönetimsel Bir Anlayış: Algı'nın Yönetimi”, **International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies**, 2017, Cilt: 3, Sayı: 3, 228-238.
- Ünsar Sinan ve İnan, Ayşegül, Yürük, Pınar, “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2010, Cilt: 12, Sayı: 1, 248-262.
- Yılmaz, Abdullah ve Akdemir, Sunda, **Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Yurtseven, Hüseyin, Rıdvan, “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı”, **Yönetim Dergisi**, 1998, Yıl: 9, Sayı: 29, 26-33.
- Zaim, Halil, **İnsan Odaklılık**, DD Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi, Eğitim İletişim Yayınları, 2019.

EKLER

Ek-1: Demografik Özelliklere İlgili Sorular

Bu bölümde çoktan seçmeli sorularda belirlediğiniz seçeneğin yanındaki () içine “X” işareti koyunuz.

1. Cinsiyetiniz?

- a. () Erkek b. () Kadın

2. Medeni Durumunuz?

- a. () Evli b. () Bekar c. () Boşanmış

3. Yaşınız

- a. () 18-27 b. () 28-37 c. () 38-47 d. () 47 ve üzeri

4. Eğitim Durumunuz

- a. () İlköğretim b. () Lise c. () Ön Lisans (Yüksekokul) d. () Lisans e. () Yüksek Lisans veya Doktora

5. İşletmenizde Ne Kadar Süredir Çalışmaktasınız?

- a. () 1-3 Yıl b. () 4-6 Yıl c. () 7-9 Yıl d. () 10-12 Yıl e. () 13-15 Yıl f. 16 yıl ve üzeri ()

6. Göreviniz?

- a. () Yönetici (Müdür, Müdür yard.) b. () Ofis Memuru
c. () Temizlik Görevlisi d. () İşçi e. () Güvenlik f. () Temizlik
f. () Diğer (Lütfen açıklama bilgisi veriniz.)

Tamamladığınızda lütfen diğer sayfaya geçiniz.

Ek-2: Vizyoner Liderlik Ölçeği

Değerli katılımcı bu tabloda, çalışanların vizyoner liderlik düzeyini ölçmek amacıyla 25 adet ifadeye yer verilmiştir. Lütfen, verilen ifadeleri değerlendirerek cevaplayınız. 1-hiç katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum ve 5-tamamen katılıyorum şeklinde seçeneleştirilmiş olan ifadelerden katılım derecenize en uygun olan seçeneğe "X" işareti koymanız gerekmektedir. Lütfen soruları eksiksiz cevaplandırınız ve çift işaretleme yapmayınız.						Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5					
İLETİŞİM										
1. İletişim kurarken net ve anlaşılır bir dil kullanır.										
2. Konuları anlaşılır bir hale getirmek için elinden geleni yapar, hatta sıra dışı yöntemlere başvurur.										
3. Uzun vadeli hedef ve planları herkesin anlayabileceği şekilde anlatır.										
4. Duygularını da fikirleri kadar iyi aktarır.										
5. Karmaşık fikirleri karşısındaki kişiye anlaşılır bir şekilde aktarabilir.										
GÜVENİLİRLİK										
6. Derece güvenilir bir kişiye sahiptir.										
7. Taahhütlerini mutlaka yerine getirir.										
8. Söz verdiği şeyleri yerine getirir.										
9. Kendisine güvenen insanları asla yarı yolda bırakmaz, her zaman onların yanında yer alır.										
10. Karşısındakine güven verir.										
RİSK										
11. Başarısızlık ihtimali onu tedirgin etmez.										
12. Risk almayı sever.										
13. İnsanların yeni fikir ve projeleri gönülden benimsemelerini sağlar.										
14. Hatalarından öğrenir, hataları bir felaketmiş gibi değil de öğrenme fırsatı olarak görür.										
15. Gelecekle ilgili belirsizlikler ondan heyecan ve çalışma azmi yaratır.										
SAYGI										
16. İnsanlarla ilişkilerinde onları gerçekten önemseydiğini hissettirir.										
17. İşi ve pozisyonu nedeniyle kendisiyle gurur duyar.										
18. Diğerlerinin güçlü yönlerine ve çabalarına saygı gösterir.										
19. Örgüt için önemini farkındadır.										
20. Kişilerin duygu ve düşüncelerine karşı saygılıdır.										
ODAK										
21. İnsanlarla konuşurken onları dikkatli bir şekilde dinler.										
22. Diğer insanlar onun söylemek istediklerini zorlamadan anlarlar.										
23. Son derece belirgin önceliklere sahiptir.										
24. Grup çalışmaları esnasında insanların önemli hususlara odaklanmalarını sağlar.										
25. İnsanlarla konuşurken onların dikkatini önemli noktalara çekmeyi başarır.										
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ										
26. İnsan odaklılık özelliği, üyelerin motivasyonunu artırır.										
27. Empati özelliği, üyelerin işe bağlılığını artırır.										
28. Başarı odaklılık özelliği, üyelerin çalışma azmini artırır.										
29. Amaç birliği özelliği, üyelerin kararlara katılımını sağlar.										
30. Takım çalışmaları özelliği, üyelerin işbirliğini artırır.										

Ek-3: Motivasyon Ölçeği

Değerli katılımcı bu tabloda, çalışanların motivasyonunu ölçmek amacıyla 18 adet ifadeye yer verilmiştir. Lütfen, verilen ifadeleri değerlendirerek cevaplayınız. 1-tamamen katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum ve 5-tamamen katılıyorum şeklinde seçeneleştirilmiş olan ifadelerden katılım derecenize en uygun olan seçeneğe “X” işareti koymanız gerekmektedir. Lütfen soruları eksiksiz cevaplandırınız ve çift işaretleme yapmayınız.

DEĞİŞKENLER	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
DIŞ MOTİVASYON					
1. Onay önemlidir (Yaptığım çalışmaların yöneticilerim tarafından onaylanması önemlidir.)	1	2	3	4	5
2. İnsanların görüşleri önemlidir. (Çevremdeki insanların görüşleri benim için önemlidir.)	1	2	3	4	5
3. Çevremdekilerin onayı önemlidir. (Yaptığım işler de çevremdekilerin onayı önemlidir.)	1	2	3	4	5
4. Tanıma önemlidir. (İş dolayısıyla çevremdekileri tanıma durumu önemlidir.)	1	2	3	4	5
5. İş arkadaşlığı önemlidir. (İş yerinde iş arkadaşlığı önemlidir.)	1	2	3	4	5
6. Yetkililerin onaylanması önemlidir. (Yaptıklarımı yetkililerin onaylanması önemlidir)	1	2	3	4	5
İÇ MOTİVASYON					
7. Kararlarım hedeflerimi yansıtıyor.	1	2	3	4	5
8. Becerilerimi gösterebileceğim bir kurum arıyorum.	1	2	3	4	5
9. Tutarlılıkla karar veriyorum.	1	2	3	4	5
10. Kendimi motive ediyorum.	1	2	3	4	5
11. Kişisel başarı hissi önemlidir.	1	2	3	4	5
12. Kurumun hedeflerini onaylamam önemli.	1	2	3	4	5
HEDEF İÇSELLEŞTİRME					
13. Kurumun hedeflerine inanmak benim için önemli.	1	2	3	4	5
14. İşin gerekliliğine inanmak benim için önemli.	1	2	3	4	5
15. İnançımı ve kişisel değerleri paylaşan bir kurum arıyorum.	1	2	3	4	5
16. Organizasyon misyonunun değerlerimi karşılaması gerekiyor.	1	2	3	4	5
17. Kişisel başarımla ilerlemeli.	1	2	3	4	5

Ek-4: Anket İzin Belgesi



BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

REKTÖRLÜĞÜ

18.03.2019

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim (tezli) yüksek lisans programı öğrencisi **Yasemen ŞENTÜRK**'ün "**Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**" konulu tezine anket çalışması yapması Etik Kurulumuzca uygun görülmüştür.

ETİK KURUL ÜYELERİ

Prof. Dr. Akile Reşide GÜRSOY
BAŞKAN

Prof. Dr. Turgut ÖZKAN
ÜYE

Prof. Dr. Selahattin SARI
ÜYE

Prof. Dr. Cenk DEMİRKIRAN
ÜYE

Prof. Dr. Tekin MEMİŞ
ÜYE

Prof. Dr. Ali Vahit TURHAN
ÜYE

Prof. Dr. Oğuz MAKAL
ÜYE

Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ
ÜYE

Prof. Dr. Özgür Ömer ERSİN
ÜYE

Beykent Üniversitesi İletişim Hattı: 444 1997 - 0850 340 34 34 - www.beykent.edu.tr

Ayazağa-Maslak Yerleşkesi: Ayazağa Mahallesi Hadım Kuru Yolu Cad. No: 19, Sarıyer 34396 İstanbul / Faks: (0212) 289 64 90

Beylikdüzü Yerleşkesi: Cumhuriyet Mah. Gürpınar Yolu Cad. No: 3/A, Beykent Siteleri, Büyüçekmece 34500 İstanbul / Faks: (0212) 867 55 68

Taksim Yerleşkesi: Sıraselviler Cad. No: 65, Taksim, Beyoğlu 34437 İstanbul / Faks: (0212) 243 02 78 info@beykent.edu.tr

ÖZGEÇMİŞ

13 Şubat 1984 tarihi, İstanbul İli Fatih ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi yine aynı ilçede tamamladıktan sonra, Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2001 yılında mezun olduktan sonra, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünü ikinci üniversite olarak okudum ve 2013 yılında mezun oldum. 2012 yılından beri, bir vakıf üniversitesinde idari personel olarak görev almaktayım. 2013 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim programında yüksek lisans eğitimine başladım.

Aday: Yasemen ŞENTÜRK