

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**LİDER YÖNETİCİLİĞİN İŞ MOTİVASYONUNA  
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Simla MÜFTÜOĞLU**

İSTANBUL, 2019

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**LİDER YÖNETİCİLİĞİN İŞ MOTİVASYONUNA  
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Simla MÜFTÜOĞLU**

Öğrenci No:

140744088

Danışman:


Dr. Öğr. Üyesi Ceren Gül ARTUNER ÖZDER

İSTANBUL, 2019

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Lider Yöneticiliğın İş Motivasyonuna Etkisi” 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. 28.01.2019

**Simla MÜFTÜOĞLU**



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

28.1.01.2019

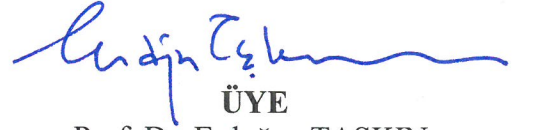
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **140744088** numaralı **Simla MÜFTÜOĞLU** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Lider Yöneticiliğinin İş Motivasyonuna Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 15/01/2019 tarih ve 2019/03 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (50.) 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

Dr. Öğr. Üyesi Ceran Gül ARTUNER ÖZDER  
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Prof. Dr. Erdoğan TAŞKIN  
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Doç. Dr. Cevdet KIZIL  
(İstanbul Medeniyet Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Simla MÜFTÜOĞLU  
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Ceren Gül ARTUNER ÖZDER  
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019  
Alanı : Yönetim Organizasyon  
Anahtar Kelimeler : Lider, Yönetici, İş Motivasyonu

## ÖZ

### LİDER YÖNETİCİLİĞİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş motivasyonları üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir. Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde ve özel sektörde 5 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada farklı illerden, kamu ve özel sektör çalışanlarına online olarak anket formları gönderilmiş ve filtre sorular aracılığıyla örneklem küçültülmüştür. Toplamda 517 anket uygulanmış ve filtre sorular kapsamında 204 anket geçerli kılınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formları filtre sorulardan, demografik özelliklerden, Yönetici Davranışları Ölçeği'nden ve İş Motivasyonu ölçeğinden oluşmaktadır. Araştırmada veri analizi SPSS 16 paket programında yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortama gibi tanımlayıcı istatistiklerden, farklılık testlerinden ve ilişki analizlerinden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda demokratik katılımcı yönetici davranışlarının, örgütsel ve bireysel iş motivasyonu algısını pozitif yönde ve doğrudan etkilediği; otokratik yönetici ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışlarının, örgütsel ve bireysel iş motivasyonu algısını negatif yönde ve doğrudan etkilediği tespit edilmiştir.

Name and Surname : Simla MÜFTÜOĞLU  
Thesis Advisor : Assist. Prof. Ceren Gül ARTUNER ÖZDER  
Thesis Type and Date : Master, 2019  
Study Field : Management Organization  
Key Words : Leader, Manager, Business Motivation

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF LEADER MANAGEMENT ON BUSINESS MOTIVATION**

The aim of this study is to determine the effect of managers' leadership characteristics on the motivation of employees. The population of the study is composed of employees who have 5 years or more experience in Istanbul and private sector. In the study, questionnaires were sent online from different provinces, public and private sector employees and the sample was minimized by means of filter questions. A total of 517 surveys were conducted and 204 questionnaires were validated within the scope of filter questions. A questionnaire was used as a data collection tool. The questionnaire forms consist of filter questions, demographic characteristics, Executive Behavior Scale and Business Motivation Scale. Data analysis was done by SPSS 16 package program. In the analysis of data, descriptive statistics such as frequency, percentage, environment, indifference tests and relationship analyzes were used. As a result of the research, it is found that democratic participatory behaviors affect positively and directly the perception of organizational and individual work motivation; It has been determined that the executive behavior that recognizes autocratic managers and full freedoms affects the perception of organizational and individual business motivation negatively and directly.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Liderlik Tanımı .....	2
1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Fark.....	4
1.3. Liderin Özellikleri .....	5
1.4. Liderin Güç Kaynakları.....	6
1.4.1. Yasal Güç.....	7
1.4.2. Ödül Gücü.....	7
1.4.3. Zorlayıcı Güç .....	7
1.4.4. Uzmanlık Gücü .....	8
1.4.5. Karizmatik Güç.....	8
1.5. Liderlik Tarzları .....	8
1.5.1. Liberal Liderlik .....	8
1.5.2. İşlemsel Liderlik .....	9
1.5.3. Karizmatik Liderlik.....	9
1.5.4. Dönüşümcü Liderlik .....	12
1.5.5. Demokratik Liderlik.....	13
1.5.6. Otokratik Liderlik .....	13
1.5.7. Babacan Liderlik.....	14
1.5.8. Tam Serbesti Tanıyan Yönetici Davranışları.....	15

### İKİNCİ BÖLÜM

#### MOTİVASYON KAVRAMI

2.1. Motivasyonun Tanım .....	16
2.2. Motivasyonun Önemi.....	17
2.3. Motivasyon Faktörleri .....	17
2.3.1. Uyarılma ve Kaygı.....	18
2.3.2. İhtiyaçlar .....	18
2.3.3. İnançlar.....	19
2.3.4. Amaçlar.....	20
2.4. Motivasyon Teorileri.....	20
2.4.1. Kapsam Teorileri.....	21
2.4.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	21
2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	23

2.4.1.3.Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi .....	26
2.4.1.4.Alderfer’in Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Teorisi .....	27
2.4.2. Süreç Teorileri.....	28
2.4.2.1. Adams’ın Eşitlik Teorisi .....	29
2.4.2.2. Vroom’un Beklenti Teorisi .....	30
2.4.2.3. Lawler ve Porter’inGeliştirilmiş Beklenti Teorisi .....	32
2.4.2.4. Locke’un Amaç Teorisi .....	33
2.4.2.5. Skinner’in Şartlandırma Teorisi.....	34

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **UYGULAMA**

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	36
3.2. Evren ve Örneklem.....	37
3.3. Veri Toplama Aracı.....	37
3.4. Veri Analizi .....	38

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR**

4.1. Tanıtıcı Bilgilere Yönelik Bulgular.....	39
4.2. Yönetici Davranışları Algısına Yönelik Bulgular .....	41
4.3. İş MotivasyonuAlgısına Yönelik Bulgular .....	47
4.4. Yönetici Davranışları ve İş Motivasyonu Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular .....	52
<b>SONUÇ</b> .....	<b>54</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>59</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>65</b>
Ek-1: Anket Formu.....	65
Ek-2: İş Motivasyonu Ölçeği İzin Yazısı.....	69
Ek-3: Yönetici Davranışları Ölçeği İzin Yazısı .....	70
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>71</b>



## TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

<b>Tablo 1.</b> Çalışanların Özelliklerine Göre Sahip Oldukları Beklentiler.....	29
<b>Tablo 2.</b> Yönetici Davranışları Ölçeği Güvenilirlik Sonuçları .....	38
<b>Tablo 3.</b> İş Motivasyonu Ölçeği Güvenilirlik Sonuçları.....	38
<b>Tablo 4.</b> Cinsiyete Yönelik Bulgular .....	39
<b>Tablo 5.</b> Yaşa Yönelik Bulgular.....	39
<b>Tablo 6.</b> Medeni Duruma Yönelik Bulgular .....	40
<b>Tablo 7.</b> Eğitim Durumuna Yönelik Bulgular .....	40
<b>Tablo 8.</b> İşyerinde Pozisyona Yönelik Bulgular .....	40
<b>Tablo 9.</b> Özel Sektörde Deneyim Yılına Yönelik Bulgular .....	41
<b>Tablo 10.</b> Firmadaki Çalışan Sayısına Yönelik Bulgular.....	41
<b>Tablo 11.</b> Yönetici Davranışları Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler .....	42
<b>Tablo 12.</b> Cinsiyete Göre Yönetici Davranışları Algısı .....	42
<b>Tablo 13.</b> Yaşa Göre Yönetici Davranışları Algısı .....	43
<b>Tablo 14.</b> Medeni Duruma Göre Yönetici Davranışları Algısı.....	44
<b>Tablo 15.</b> Eğitim Durumuna Göre Yönetici Davranışları Algısı .....	44
<b>Tablo 16.</b> İşyerindeki Pozisyon Duruma Göre Yönetici Davranışları Algısı .....	45
<b>Tablo 17.</b> Özel Sektörde Deneyim Yılına Göre Yönetici Davranışları Algısı.....	46
<b>Tablo 18.</b> Firmadaki Çalışan Sayısına Göre Yönetici Davranışları Algısı .....	47
<b>Tablo 19.</b> İş Motivasyonu Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler .....	48
<b>Tablo 20.</b> Cinsiyete Göre İş Motivasyonu Algısı.....	48
<b>Tablo 21.</b> Yaşa Göre İş Motivasyonu Algısı.....	49
<b>Tablo 22.</b> Medeni Duruma Göre İş Motivasyonu Algısı .....	49
<b>Tablo 23.</b> Eğitim Durumuna Göre İş Motivasyonu Algısı.....	50
<b>Tablo 24.</b> İşyerindeki Pozisyon Duruma Göre İş Motivasyonu Algısı .....	50
<b>Tablo 25.</b> Özel Sektörde Deneyim Yılına Göre İş Motivasyonu Algısı .....	51
<b>Tablo 26.</b> Firmadaki Çalışan Sayısına Göre İş Motivasyonu Algısı.....	52
<b>Tablo 27.</b> Yönetici Davranışları ve İş Motivasyonu Algısı Arasındaki İlişki.....	52

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1.Motivasyonda Bulunması Gereken Faktörler.....	18
Şekil 2. İhtiyaçların Ortaya Çıktıkları Noktalar .....	19
Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	22
Şekil 4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	24
Şekil 5. Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik Araçları Dağılımı .....	25
Şekil 6. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	30
Şekil 7. Vroom'un Beklenti Teorisi .....	31
Şekil 8. Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi.....	32
Şekil 9. Araştırmanın Modeli .....	36

## GİRİŞ

Yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarısında çalışanların performansını önem kazanmıştır. Çalışanların örgüt çıkarlarını kendi çıkarları üzerinde tutmaları ve örgütün başarısı için çaba sarf etmelerinin sağlanması, örgüt performansı adına önemlidir. Bunun sağlanabilmesinde ise çalışanların yüksek motivasyona sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanların iş ortamında motivasyon algılarını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Örgütsel veya bireysel çeşitli faktörler çalışanları motivasyonları üzerinde etkilidir. Bununla beraber çalışanların motivasyonunu etkileyen en önemli olgulardan biri liderlik özellikleridir. Liderlerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilir.

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin genel liderlik özelliklerinin çalışanların iş motivasyonları üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir. Araştırma 4 bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde liderlik kavramı incelenerek, liderlerin güç kaynakları ve liderlik tarzları hakkında bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde motivasyon kavramı, motivasyonun önemi, motivasyon faktörleri ve motivasyon teorileri hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde saha araştırması kapsamında uygulanan yöntemle ilgili bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise saha araştırması kapsamında yapılan anket çalışmasına ilişkin bulgulara yer verilmiş ve yorumlar eklenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK KAVRAMI

Araştırmanın bu bölümünde liderlik kavramıyla ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Liderlik tanımı, özellikleri, güç kaynakları ve liderlik tarzları alt bölüm başlıkları olarak incelenmiştir.

#### 1.1. Liderlik Tanımı

Liderlik kavramının kökeni çok eski dönemlere kadar uzanmaktadır. Fakat bu kavram bilimsel açıdan 1920'li yıllarda ele alınmaya başlamıştır. Liderlik kavramının bilimsel olarak ele alınmasıyla birlikte bu kavramın birçok araştırmanın ana konusu haline geldiği görülmüştür. Bu yönüyle liderlik kavramı literatürün ilgi gören konularından biri haline gelmiştir (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 73). Özellikle son asırda liderlik kavramı, örgütsel davranışla ilgili yürütülen araştırmalar açısından da oldukça önem arz etmektedir. Liderlik kavramıyla ilgili olarak birçok araştırma yapılmış olmakla birlikte bu türdeki çalışmalar halen sürmektedir (Carroll vd. 2008, 364).

Liderler, takipçileriyle belli bir ilişki kurar ve etkin bir organizasyon kapsamında başarının mümkün kılınmasını sağlarlar. Liderlik, bir araya gelmiş olan bir topluluğa bazı amaçlar sunmak ve bu bireylerin bu amaçlara erişebilmesi açısından bu bireylerin efor sarf etmelerini sağlamak olarak açıklanmaktadır (Sabuncuoğlu 2008, 66). Lider, bir topluluğun bir ferdi ve parçası olmak olarak değerlendirilmekte ve liderlik ise liderin takipçileri üzerindeki konumu ve rolü olarak ele alınmaktadır. Lider, öncüsü olduğu topluluğun değerleri ve inançlarına etki edebilmekte ve böylelikle onları arzu edilen hedef ile amaçlar doğrultusunda yönetebilmektedir. Liderlik, belli bir alanda veya toplulukta olan biteni düzenleme sorumluluğunda olunma anlamına gelmektedir (Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2005, 52).

Terimsel olarak lider kavramı ilk kez Samuel Johnson tarafından 1755 yılında yayımlanmış olan İngilizce sözlükte yer bulmuştur. Lider kavramı ise öncülük eden kişi, kumandan ve kaptan olarak ifade edilmiştir. Liderlik terimi ise Webster Amerikan Sözlüğü kapsamında 1828 yılında yer bulmuştur. Burada liderlik kavramı ise liderin bulunduğu durum ve şartlar biçiminde ifade edilmiştir. Oxford İngilizce Sözlükte 1976 yılında liderlik kavramı, belli bir grup bireyi etkilemek ve onlara liderlik etmek olarak açıklanmıştır (Rost 1993, 38-39).

Liderlik yapısal açıdan takipçiler ile lider arasında karşılıklı ilişkiler üzerinden şeklinde yürütülmelidir. Takipçiler ile lider arasında kurulan ilişkilerle birlikte her iki taraf da birbirlerini etkilemektedir. Lider ve takipçiler bazı toplumsal ve maddi kazanımlar sağlamak adına zamanlarını harcar ve belli bir emek sergilerler. Bu süreç içerisinde liderin takipçilerinin bağlılıklarını ve güvenlerini kazanması, takipçilerinin motivasyonlarının artmasını sağlar. Böylelikle takipçilerin fikir ve görüşleri hedefler doğrultusunda etkilenebilir. Bu durum liderliğin aynı zamanda hedef ve amaçlara ulaşmak adına kullanılan bir araç olduğunu da ortaya koymaktadır (Nyberg 2005, 8-10). Takipçilerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve bunları karşılamak da liderliğin bir parçasıdır. Liderler tüm bu görevleri yerine getirirken farklı bireylerin etkisinde kalmamalı ve bazı kararları almalıdırlar. Bununla birlikte aldıkları kararlar doğrultusunda takipçilerinin tutum ve davranışlarına yön verme becerisine sahip olmak durumundadırlar. İfade edilenlerden hareketle liderliğin takipçilerine bir eylemi yaptırma yaptırtma veya yaptırtmama, takipçileri belli hedefe yönlendirmek olduğunu ifade etmek mümkün olmaktadır (Çetin ve Beceren 2007, 119)

Önceden belirlenen hedefler ve amaçlara erişebilmek için bir kurumu ya da topluluğu meydana getiren fertlerin yönlendirilmesi ve ortak değer norm ile kültürlerin meydana getirilmesinin sağlanması açısından liderin belli becerilerinin ve bilgilerinin olması gerekmektedir. Liderin hedefler ve amaçlar kapsamında takipçilerini yönetebilmek ve yönlendirebilmek adına tespit etmiş olduğu stratejiler oldukça önemli olmaktadır. Kurum ya da grup fertlerinin, liderce bulunan stratejileri özümsemeleri ve bunlara bağlı olarak faaliyetlerine yön vermeleri, liderin kişisel becerisiyle yakından ilgilidir. Liderlik, bir topluluğu bazı belli hedef

ve amaçlar etrafında bir araya getirebilme ve makul stratejileri kullanarak kişileri eyleme yöneltebilme yeteneği olarak ifade edilebilmektedir (Eren 2013, 461). Lider, takipçilerini yönlendirebilen bir vizyon becerisine sahip olmaktadır. Bu bakımdan liderin takipçilerini eyleme yönlendirecek ve belli bir mantığa dayalı, takipçilerin kolayca erişebilecekleri cazip hedefler meydana getirmesi gerekmektedir.

## **1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Fark**

Liderlik bir faaliyetin yerine getirilmesinin insani yönleriyle ilgilenen, kişilerin yönlendirme, motive etme, harekete geçirme ve yetkilendirmeye ilgili bir kavramken, yöneticilik örgütlenme, planlama, yönetim ve kontrol gibi fonksiyonların yerine getirilmesiyle ilgili bir kavramdır (Leblebici 2008, 63).

Liderlerin yöneticilere kıyasla daha değişik eylemler ortaya koymaları gerekmektedir. Bu açıdan yöneticiler işleri düzgün yapmaktaysa, liderler ise düzgün işler yapmaktadırlar. Yöneticiler, bir faaliyetin yerine getirilmesi açısından bireyleri ikna etmek durumundayken, liderler bir faaliyeti yerine getirilmesi açısından bireyleri daha istekli hale getirmeye çabalamaktadırlar (Şahin ve Temizel 2007, 183).

Bireylerin yönlendirilmesiyle ilgili olarak yöneticiler ve liderler benzer özellikler göstermektedir. Fakat bu iki kavram birbirlerinden farklıdır. Özellikle lider ve yöneticilerin bu faaliyeti yerine getirirken yararlandıkları araçlar birbirlerinden ayrılmaktadır. Liderler, takipçilerini yönlendirme becerisine sahipken, yöneticiler astları sahip olduğu yetki kapsamında yönlendirmektedir. Bu durum liderin güç sahibi, yöneticinin ise yetki sahibi olduğunu ortaya koymaktadır. Liderin liderliğini sürdürebilmesi açısından takipçilerini hedeflere ulaştırması gerekmektedir. Yöneticilerin de astlarını hedeflere ulaştırma görevi bulunmakta ve ayrıca bir de yasal bir yetkisi bulunmaktadır. Liderlerin böyle bir yasal yetkisi bulunmamaktadır. Ancak liderliğin yasal hale gelmesi söz konusu olabilmekte ve bu durumda liderlik kurumsallaşmış olmaktadır (Özsalmanlı 2005, 144).

Yöneticiler için sistemin öncelikli olması, var olanın korunması, yasal dayanağa bağlı yönetim, dar bir bakış açısı, kontrol eğilimli olma, kısıtlanması halinde kendinin kazanması karşının kaybetmesi isteği, astların düşüncelerini ve fikirlerini benimsememe yöneticilerde görülen genel özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler ise yeniliğe daha fazla önem verme, kişilere öncelik verme, yeni anlayışları önemseme, kendi ile diğerlerinin kazanmasını isteme, belli problemler karşısında herkesin görüşünü alma gibi özelliklere sahip olmaktadır. Yöneticiler astlarını yönlendirebilme ve etkileyebilme gücünü kurum içindeki statüsünden sağlamaktadır. Lider ise takipçilerini etkileme gücünü kendinde var olan özelliklerden almaktadır (Çırpan 1999, 3).

Sonuç olarak değerlendirildiğinde bir örgüt içerisinde hem yöneticiler hem de liderin niteliklerine gereksinim bulunmaktadır. Bunun nedeni bir örgüt içerisinde farklı görüşler ve düşünceler ortaya koyan lidere gereksinim duyulduğu kadar söz konusu sistem kapsamında olanları uygulamayı devam ettirecek yöneticilere de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebepten dolayı hem liderin hem de yöneticilerin özelliklerinin etkin kullanılması kurum açısından oldukça yararlı olacaktır.

### **1.3. Liderin Özellikleri**

Liderlerin güçten öte takipçilerini etkileme ve onların yönlendirmeye ilgili sorumlulukları bulunmaktadır. Lider, öncelikli olarak kendinden çok etrafındaki bireyler açısından fayda sağlayan bireydir. Kurumun belli hedefleri gerçekleştirmesinde liderlik oldukça önem kazanmaktadır. Bu bakımdan lider, kişiler ve topluluğun tutum ve davranışlarının biçimlenmesinde önemli bir görev üstlenmektedir (İnce vd.2004, 437). Liderler, takipçilerini bazı hedefler ve amaçlar kapsamında yönlendirmek adına bazı sorumlulukları ve görevleri yerine getirmek durumundadırlar. Söz konusu sorumluluklar ile görevlerin şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Aykan 2004, 2015; Şahin vd.2015, 78);

- Kurumun hedef ve amaçlarını tespit etmek,
- Bazı takımlar oluşturmak,
- Planlama yapmak,
- Liderin kendi vizyonunu takipçilerine benimsetmesi,

- Karar verici olmak,
- Problemler ve aksaklıkları çözmek,
- İzleyenlerin yaratıcılıklarını artırmak,
- İzleyenleri motive etmek,
- Doğru çalışanları seçmek,
- Yetki devrinde bulunmak,
- Bürokrasi ile hiyerarşiyi azaltmak,
- Yeni liderler yetişmesini sağlamak,
- Çalışanlar arasındaki sorunları ve çatışmaları çözmek,
- İzleyenleri yeterli düzeyde tanımak,
- Bireysel özelliklerini bilmek ve bunları düzgün yansıtmak,
- Farklı fikir ve görüşlere yer vermek,
- Demokratik olmak,
- Risk alabilmek,
- Gelecek öngörüsüne sahip olmak,
- Devamlı kendini geliştirmeye açık olmak,
- Eleştirilmeyi kabullenmek.

Verimli ve başarılı bir lider pozitif gelişmelerin olmasını sağlayan bir liderdir. Başarılı liderler takipçileriyle olan etkileşimlerini ve ilişkileri hep iyi düzeyde tutmaya dikkat ederler. Liderler, takipçilerini hedeflere yönelik motive etmekte ve kurum başarılarını, bireysel başarılarının üzerinde tutmaktadırlar. Buradan hareketle başarılı liderlerin özelliklerinin şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Carnegie 2012, 30-34):

- Başarılı liderlerin üst düzeyde değerleri ve ahlaki standartları vardır.
- Başarılı liderler hem bireysel yaşamlarında hem de iş hayatlarında dürüst hareket etmektedirler.

#### **1.4. Liderin Güç Kaynakları**

Liderler, izleyenlerinin becerilerini ve potansiyellerini ön plana çıkarmak ve takipçilerini eyleme yönlendirebilmek adına bazı güçlerden yararlanmaktadır. Fakat ifade edilen bu gücün ne formda açığa çıkacağı, takipçilerin ve kurumun



özelliklerine bağılı olarak değişiklik göstermektedir. İzleyenlerin ve liderin özelliklerinin örtüşmesi liderin güç kaynağını etkilemektedir. Liderlerin ortaya koyacakları güç tipleri şunlardır (Koçel 2015, 652);

- Yasal güç
- Ödül gücü
- Zorlayıcı güç
- Uzmanlık gücü
- Karizmatik güç

#### **1.4.1. Yasal Güç**

Yasal güç, liderin statü veya konumu sayesinde edinmiş olduğu gücü ifade etmektedir. Lider, görevini yürütmüş olduğu konum sayesinde bireyler üzerinde etkiye sahip olmaktadır. Mevcut bu şartlar aynı zamanda otoriteyi ortaya çıkarmaktadır. Yasal güç, liderin kişisel özelliklerinin dışında sahip olduğu yetkiye bağılı olarak ortaya çıkan güç türüdür. Kurum çalışanları ve takipçiler liderden almış oldukları talimatları birer emir olarak ele almaktadır. Yasal güçte takipçiler, kendilerini yönlendiren gücün lider olduğunu algılamaktadır. Yasal güç kapsamında takipçiler otoritenin varlığını benimsemiş ve otoriteden gelen isteklerin birer zorunluluk olduğunu kabullenmiştir (Demirel 2013, 13).

#### **1.4.2. Ödül Gücü**

Lider, ödül kaynağını elinde bulundurmakta ve takipçilerini bu kaynağa bağılı olarak ödüllendiriyorsa ödül gücüne sahip olmaktadır. Lider, ödüllendirme gücüne sahipse, takipçilerinin başarılarının ardından onları ödüllendirmeyi arzu etmektedir. Takipçilerin başarıları sonrasında takipçiler ücret artışı, zam, terfi ve prim benzeri ödüllerle ödüllendirilebilmektedir. Cezalandırma yerine ödüllendirme her zaman daha iyi bir yöntem olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte ödüllendirme takipçilerin negatif görüşlerinin ortadan kaldırılması açısından da etkili olabilecektir (Koçel 2015, 653).

#### **1.4.3. Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı gücün temelinde korku bulunmaktadır. Kurum fertleri kapsamında farklı baskılar oluşturarak hedefler doğrultusunda çalışmalarını istenmektedir.

Zorlayıcı güçte cezalandırma ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda çalışanların rütbesini düşürme, işten atma gibi durumlarla karşılaşılabilir. Ödül gücü ile zorlayıcı güç birbirlerinin zıttı olmaktadır. Lider bu gücü kullanarak emirlerine itaat etmeyen çalışanlara ceza vermektedir (Koşar ve Çalık 2011, 586).

#### **1.4.4. Uzmanlık Gücü**

Lider uzmanlık gücünde takipçilerini, kendi bilgi ve becerisine dayanarak etkilemektedir. Liderin bir konuyla ilgili olan uzmanlığı, çalışanların onun isteklerine bağlı kalmasını kolay hale getirmektedir. Bu açıdan liderin yetenekleri ve bilgi düzeyi güç kaynağı olmaktadır. Buna göre belli bir uzmanlık gerektiren işlerde, bu konuyla ilgili becerisi ve bilgisi olan bireyler liderlik görevini üstlenebilmektedir. Lider, takipçilerince deneyimli ve bilgi düzeyi yüksek olarak değerlendirilmekteyse, liderin onları etkileyebilme düzeyi artmış olmaktadır. Liderin takipçileriyle ilgili problemlere çözüm üretebilmesi, hiyerarşik işleyişi kolaylaştırmakta ve takipçilerin ona güven duymasını sağlamaktadır (Koçel 2015, 654).

#### **1.4.5. Karizmatik Güç**

Karizmatik güç, liderin bireysel niteliklerine ve karakterine bağlı güç türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Karizmatik olan liderler, bireysel etkilerinden yararlanarak takipçilerini etkilemeye çalışmaktadırlar. Liderin karizmatik olması, kişileri ikna edebilmesini daha kolay hale getirmektedir. Karizma üzerine kurulu güç, liderin ne düzeyde çekici ve saygın olduğunu ortaya koymaktadır. Dış görünüş, ses tonu, bilgi düzeyi, konuşma becerisi gibi özellikler bireyler üzerinde bazı etkiler bırakabilmektedir. Bu tip özellikler insanları etkileyerek, onların yönlendirilmesini sağlayabilmektedir (Koçel 2015, 653).

### **1.5. Liderlik Tarzları**

Araştırmanın bu bölümünde modern liderlik tarzları ile ilgili kavramlara yer verilecektir.

#### **1.5.1. Liberal Liderlik**

Liberal liderler, karar vermekte zorlanan ve kararların alınmasını astlarına bırakan liderlerdir. Grup üyelerini yönlendirme konusunda istekli davranmazlar ve

yalnızca kendilerine sorulduğu zaman kararlarla ilgili cevap verirler. Liberal liderler, grupların yönetilmesinde etkin liderlik türü olarak değerdendirilmemektedir. Liberal liderlerin yönetim ve yönlendirme konusundaki eksiklikleri, grubun zaman içinde dağılmasına neden olabilmektedir. Liberal liderler grup üyelerinin performanslarını değerdendirmeye yönelik herhangi bir çaba harcamamakla beraber faaliyetlere katılımda bilinçli bir özveri göstermezler (Ulukan 2006,46).

### **1.5.2. İşlemsel Liderlik**

İşlemsel liderlik, liderler ve takipçiler arasında gerçekleşen değışimlere odaklanır. Bu değışimler, liderlerin performans hedeflerini gerçekleştirmelerine, gerekli görevleri tamamlamalarına, mevcut organizasyonel durumlarını sürdürmelerine, müteakip sözleşmeleri imzalayarak takipçileri motive etmelerine, izleyicilerin belirlenen hedeflere ulaşmalarına karşı doğrudan davranmalarına, dışsal ödülleri vurgulamalarına, gereksiz risklerden kaçınmaları ve organizasyon verimliliğini geliştirmeye odaklanmalarına izin verir. Buna karşılık, işlemsel liderlik, takipçilerin kendi kişisel menfaatlerini yerine getirmelerini, işyeri kaygılarını en aza indirmelerini ve artan kalite, müşteri hizmetleri, düşük maliyetler ve artan üretim gibi net organizasyonel hedeflere odaklanmalarını sağlar (Quin 2015, 73).

### **1.5.3. Karizmatik Liderlik**

Çoğu insan için karizmatik lider bir büyüleyicidir ya da en azından son derece etkili bir kişidir. Karizmanın retorik becerilerine dayanarak liderlere atfedilmesinin hem popüler hem de bilimsel yazımında birçok örnek vardır. Lider retorığın, yalnızca gözlemciler arasında karizmanın atfedilmesinde değil, aynı zamanda takipçilerin işe alınmasında ve lider ile misyonla tanımlarının arttırılmasında da önemli bir rol oynadığına inanılmaktadır. Bununla birlikte, lider retorığın neden karizma ile ilişkili olduğuna dair bir açıklama ya da karizmatik liderlerin takipçilere güçlü bir duygusal ve motivasyon etkisi yaratma konusunda bir açıklama yoktur. Davranışsal karizma kuramları, lider retorik meselesini açıkça ele almazlar (Gebert vd. 2015,2).

Shamir, Houseve Arthur (1993) son zamanlarda karizmatik ya da dönüşümcü lider davranışları arasındaki bağlantıyı ve bu davranışların takipçileri üzerindeki etkilerini açıklamak için dayanak güdüsel bir teori olmadığını, karizmatik olmayan liderlerin etkilerinden niteliksel olarak farklı olduğunu belirtmiştir. Bu boşluğu doldurmak için Shamir ve ark. (1993) House'un (1977) karizmatik liderlik teorisinin bir uzantısı sundular. Karizmatik liderler, çalışanlarını harekete geçirmede, onların güdülerini etkilemeye çalışırlar. Shamir ve arkadaşlarının öne sürmüş olduğu motivasyon teorisi öz-kavram ve onun etkileri ile ilgilidir ve aşağıda yer alan varsayımlara dayanmaktadır (Akt. Shamir vd.2018, 26):

- Bireyler yalnızca pragmatik ve amaca yönelik değil, aynı şekilde kendilerini ifade edebilmek için uğraş gösterirler.
- Bireyler benlik saygısı ve öz değerlerini koruma altına almak ve geliştirebilmek için motive olmaktadır.
- Benlik kavramları, kimi zamanlarda hiyerarşik düzen içerisinde organize olan kimliklerden meydana gelmektedir ve bu kimlikler davranışlara yansımaktadır.
- Daha iyi bir geleceğin olduğu fikrine inanıyor olmak ve bunun ümit verici olarak yansıtmak, tatmin edici bir durum ortaya çıkarır. Bu sebeple insanlar umut ve inançla motive olabilmektedirler.

Bu varsayımlara dayanarak, Shamir ve ark. karizmatik liderlerin takipçileri üzerinde motivasyonel etkileri olan beş süreç önermektedir. Bunlar (Shamir vd. 2018, 27-28):

- Hedeflerin arkasında harcanan çabaların içsel değerinin yükseltilmesi: karizmatik liderlik, izleyicinin simgesel ve etkileyici yönlerine dikkat çekerek içsel motivasyonun sağlanması sağlanmakta, yani emeklerinin kendisinin mühim değerlerini yansıtabildiğini ve uğraş göstererek ahlaki bir açıklamada bulunabilmesidir.
- Öz-yeterlilik ve kolektif etkinlik algılarının artırılması sağlanarak takipçilerinin güçlendirilebilmesi: Öz-yeterlilik algılarının güçlü

motivasyon güçlerinin olduğu bilinmektedir. Karizmatik liderler, izleyicinin benlik saygısını ve öz-değerinin yükseltilmesi, izleyicinin öz-yeterlilik algılarının artmasını sağlamaktadır. İzleyicilerin yüksek performansa olan beklentilerini dillendirerek ve izleyicilerin misyona katkı sağlamasını sağlama yeteneklerine güven duyduğunu belirterek benlik saygılarını yükseltebilirler.

- Hedef başarısının içsel değerinin arttırılması: karizmatik liderler takip edicilerinin öz kavramını etkilemekte olan bir vizyon ya da misyonu temsil ederler. Bu hedeflerin başarı sağlaması için eylemlerini yönlendiren değer temelli hedefler belirleyerek, kendisi ile özdeşlikle tutarlı olabilme açısından takipçisine anlamlı gelmelidir. Aynı zamanda bu hedeflerin kolektif geçmiş ile ve aynı zamanda gelecekler nasıl tutarlı olabileceğini göstererek, amaçların ve alakalı eylemlerin anlamlılığını sağlarlar, bu sayede kendi kendilerine tutarlılık ve anlamlılık fikri için merkezi olan ‘evrimleşme’ fikrini ortaya atarlar.
- Daha iyi bir geleceğe inanmak: karizmatik liderlikte içerdiği ödüller, süreçten çıkarılan ve değiş tokuşu olmayan kendini ifade etme, kendini değerlendirmeye tabi tutma ve kendi kendine tutarlılık barındırır. Kimi durumlarda karizmatik liderlik, diğer unsurların vurgulanması ve ‘dönüşümsel’ etkinin oluşturulması için dışsal ödülleri ve onlarla alakalı olan beklentilerini düşürmek durumunda kalabilmektedirler. Gereken davranış şekli için pragmatik dışsal gerekçeler sunmayı ret edebilmek, takipçilerin davranışlarını içsel benlik ile alakalı sebeplerle ilişkilendirecekleri şansını yükseltmektedir

Artan takipçilerin bağlılığı: “Kişisel” ya da “ahlaki” taahhütlere koşulsuz bağlılık anlamına gelir. Bu tür bir bağlılık, bir ilişkiyi, rolünü ya da eylem akışını devam ettirmek ve dış maliyetler ve faydalar dengesine ve bunların memnuniyet verici özelliklerine bakılmaksızın çabalara yatırım yapmak için motivasyonel bir eğilimdir.

#### 1.5.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü bir lider “takipçilerin bilinç düzeyini istenen sonuçların önemi ve değeri ile bu sonuçlara ulaşma yöntemleri hakkında ortaya koyan” olarak tanımlanmıştır. Dönüşümcü lider, takipçilerinin örgüt uğruna kendi çıkarlarını aşmalarına ikna ederken, takipçilerin Maslow'un hiyerarşisi üzerindeki ihtiyacını, güvenlik ve güvenlik için daha yüksek seviyedeki başarılarından daha yüksek düzeydeki başarılarla kaydırmakta ve kendini gerçekleştirmeye imkân vermektedir (McCleskey 2014, 120; Breevaart vd. 2014,2).

Dönüşümcü liderliğin tanımlanması sırasında genel itibari ile dört bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenlerin idealize olan bir etkisi, ilham veren bir motivasyonu, entelektüel uyarım ve kişiselleştirilmiş düşünmeyi içermektedir. Araştırmacılar sık sık ilk iki bileşeni karizma olarak gruplara ayırırlar. Dönüşümcü lider, bu dört tane bileşenin her bir tanesini, takipçilerin aracı olmasıyla istenen örgütsel neticeleri meydana getirebilmek için türlü dereceler sergilemektedirler. Bu bileşenler aşağıda ki gibidir (McCleskey 2014, 120):

- İdealleştirilmiş etki, takipçi ilişkisinin iki ayrı kısmını içermektedir. Bunlardan ilki, takipçiler, liderleri taklit edebilmek istediklerinde belli özelliklerle ilişkilendirilmektedirler. İkinci olarak da izleyicileri davranışları aracılığı ile etkilenmektedir.
- İlham motivasyonu, takipçileri için ortak bir anlam ve meydan okunmasını sağlayarak takipçilerini motive edebilme ve ilham sağlama davranışlarını barındırır. Heves ve iyimserlik, ilham veren motivasyonların esas niteliklerindedir.
- Entelektüel uyarım, liderlerin takipçilerinin inovasyon uğraşlarını, varsayımlarını sorguya çekerek, bilinen problemleri yeniden açıklayarak ve eski, yerleşir durumlara ve zorluklara yeni çerçeveler ve perspektifler uygulanması sağlanarak yükseltilmesine imkân vermektedir.
- Bireysel önem, liderin var olan açık yönlerinin giderilmesini sağlamaktadır. Eleştiri korkusu bulunmadan açık ve problem çözebilme durumunda güven seviyesinin yükselmesi, takipçilerin öz

yeterliliğinin yükseltilmesi için birleşmektedir. Yükselen öz-yeterlilik, etkinliğin çoğalmasına neden olmaktadır.

Bireyselleştirilmiş değerlendirme, takipçilerin tam potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmak için bir koç veya danışman olarak hareket etmeyi içerir. Liderler öğrenim fırsatları ve destekleyici bir ortam sağlar.

### **1.5.5. Demokratik Liderlik**

Demokratik liderler, çalışanların kararlara katılımlarını sağlayarak, izleyicilerin kendilerini grubun bir parçası olarak hissetmelerini amaçlamaktadırlar. Demokratik liderler için grup içinde ki iş birliği önemlidir. İşbirliğinin örgüt içinde sağlanması ile çalışanların daha fazla işe motive olacaklarını ve iş performanslarının artacağını savunmaktadırlar. Demokratik liderlik davranışlarının temel özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Ulukan 2006,44):

- Örgüt stratejileri, liderin katkısı ve izleyicilerin tartışmaları sonucunda belirlenmektedir.
- Faaliyetlerin belirlenmesinde tartışmalar önemlidir, genel yaklaşımlar tartışmalar ile belirlenir.
- İş dağılımı gruba bırakılmaktadır.
- Liderler işin büyük bir kısmını üstlenmektedirler.
- Liderler grup üyesi olarak davranmaktadırlar.
- Lider için grup üyelerinin katılımları önemlidir.
- Liderler, eleştiri ve övgülere nesnel bir yaklaşım sergilemeye çalışmaktadırlar.

### **1.5.6. Otokratik Liderlik**

Otokratik liderlik ve ekiplerdeki kontrolün merkezileşmesi, takım iklimi ve takım çıktıları üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olma potansiyeline sahiptir. Otokratik liderlik astlarının grup kararları üzerindeki kontrolünü sınırlayabilir.

Van Vugt, Jepson, Hart ve De Cremer (2004), otokratik liderlik altında grup üyelerinin karar alma sürecinde kullanabilecekleri kontrol miktarından memnun olmadıklarını ve gruptan ayrılma eğiliminde olduklarını bulmuşlardır. Bu nedenle,

otokratik liderliğin belirli koşullar altında takım psikolojik güvenliği ve takım performansına zarar verebileceğine inanmak için sebep yaratılmış olmaktadır.

Otokratik liderliğin kabul edilebilirliğinin, liderliğin uygulandığı kültüre bağlı olduğu ifade edilmektedir. Bazı koşullar altında, otokratik liderler ekip psikolojik güvenliğini ve dolayısıyla takım performansını da kullanabilir. Gerçekten de istikrara ve netliğe ulaşarak, otokratik liderlerin ekip üyelerine rahatlık ve huzur sunabileceğini belirtmektedir. Sosyal hiyerarşinin işlevsel modellerine ilişkin literatür bu düşünceyi desteklemektedir; bu da otokratik liderlikten kaynaklanabileceği gibi bir grupta net hiyerarşik farklılaşmanın yapılandırılmış, iyi bir yapı oluşturduğunu düşündürmektedir. Üyelerin öngörülebilirlik ve güvenlik ihtiyacını karşılayan ve daha yüksek grup işbirliği ve performansına olanak veren sıralı ortam yaratmaktadır (De Hoogh 2015, 3).

#### **1.5.7. Babacan Liderlik**

Babacan liderlik, kişiselleştirilmiş bir atmosferde, güçlü bir disiplinin olduğu ortamda, otoritenin yanı sıra babacan bir niyetin olduğu liderlik stilini ifade etmektedir. Babacan liderlik, bireyler için bir otorite simgesi olan “baba” kavramının iş ortamına ve lidere yansması şeklinde görülmektedir. Babacan liderlik hem otoriteyi içinde barındırırken hem de sadakat ve bağlılık duygularını barındırmaktadır. Babacan liderler, bir baba şefkati ve otoritesi doğrultusunda izleyicilerini yönlendirmekte ve yardımsever bir ilke benimsemektedirler. Babacan liderlerin üç boyutta oluştuğu ifade edilmektedir. Bu boyutlar şu şekildedir (Gerçek 2018, 103):

- Otorite: Yöneticilerin grup üyeleri üzerinden kesin bir güce sahip olması durumudur. Liderler tüm kararları kendileri vermekte ve tüm faaliyetler üzerinde söz sahibi olmaktadır.
- Yardımseverlik: Liderlerin, grup üyelerinin özel hayatlarıyla ve sağlık durumlarıyla ilgilenmeleri durumu olarak görülmektedir. Liderler bir babanın özverisiyle, grup üyeleriyle ilgilenmekte ve onların değerli olduklarını hissettirmektedirler.



- Ahlak: Liderler, yüksek ahlaki değerlere sahiptirler. Vatandaşlık davranışları yüksektir ve dürüstlük gibi olumlu davranışları sergilemektedirler. Liderler, mükemmel rol modeller olarak görülmektedir.

Babacan liderlik kavramında, iş ortamı ile ev ortamı arasında ilişki kurulmuştur. İş ortamı ve aile yapısına benzetilmiş ve baba rolü lidere atfedilmiştir. Liderler, baba otoritesine, ahlakına ve yardımseverliğine sahip olarak işletme faaliyetlerini yürütmekte ve grup üyelerini organize etmektedirler.

#### **1.5.8. Tam Serbesti Tanıyan Yönetici Davranışları**

Tam serbesti tanıyan liderler, örgütün amaç, hedef ve stratejilerinde örgüt üyelerinin kişisel görüşlerini dikkate alırlar ve örgüt üyelerinin kararlar almalarını sağlarlar. Örgüt üyelerinin kişisel kararlar almaları, kendilerini geliştirmek adına bir fırsat olarak değerlendirilir. Bu liderlik tarzının sürdürülmesinde en önemli husus ise örgüt için eğitim seviyesinin yüksek olması ve iş bölümünün rahat bir şekilde gerçekleşiyor olması gerekmektedir (Tanrıverdi ve diğerleri 2016, 116).

Tam serbesti tanıyan liderlerde otorite söz konusu değildir. Çalışanlar kendi aldıkları ortak kararlar çerçevesinde hareket ederler ve bu kararlara uygun iş süreçlerini gerçekleştirirler. Liderler yalnızca süreçlerin işleyişini gerçekleştirmek adına iş ortamını temin etmekte ve kaynak sağlamaktadırlar. Bu liderlik tarzı genel olarak çalışanların uzmanlık gücüne sahip oldukları grup veya örgütlerde söz konusu olmaktadır. Örgüt üyeleri iş ile ilgili uzman görüşüne sahiptirler ve kararları kendileri alabilirler (Skogstad ve diğerleri 2015, 222).

## İKİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON KAVRAMI

Araştırmanın bu bölümünde motivasyon kavramı, motivasyonun önemi, motivasyon süreci ve motivasyon teorileri hakkında genel bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1. Motivasyonun Tanım

Motivasyon, bireylerin çalışmalarını yüksek bir seviyede gerçekleştirmeye heyecanlı ve kararlı davranmaları için önemli bir gösterge olarak değerlendirilmektedir. Liderlerin iş görenlerine olan bağlılıkları, becerilerini meydana çıkarmalarına olanak vermektedir. Hedefin saptanması, çalışanların yükümlülüklerinin farkında olmalarına destek sağlayan bir tekniktir. Hedef belirleme teorisi, amacın esas niteliklerinin hedef performansı, öz-yeterlilik ve geri bildirim sunmasını sağlarken bireysel performans gibi neticeler ile sonuçlarla birleştiren iş motivasyonundan meydana gelmektedir. Özel hedefler yükselen bir bağlılık düzeyine ve daha kişisel bir odaklanmanın oluşmasını sağlamaktadır (Gökçe vd. 2010, 234).

Motivasyon amaca yönelik şekilde harekete geçebilmek ve bu hareketin devamlılığını sağlamak için tercih edilmektedir. Bireylerin farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek veya amaçlarına ulaştırma için gereken itici güç olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin ihtiyaçları zaman içinde farklılık gösterdiği için davranışlar da farklılık göstermektedir. Bu değişimin devamlılığı motivasyonun da alt yapısını meydana getirmektedir. Psikoloji bilimi insan hareketlerini araştırmaktadır. Bu nedenle de insanlar motivasyonla oldukça fazla ilgilenmişlerdir. Personellerin psikolojileri de bu kısımda önem kazanmaktadır (Özdevecioğlu vd. 2003,131).

Motivasyon süreci, bireyin veya örgütün bir iş alanında, başarıya yönelik güdülenme süreci olarak tanımlanmaktadır. Benzer biçimde iş ilke ilgili olan hareketlerin başlamasını sağlayan ve bu hareketlerin biçimini, yönünü, derinliğini ve süresini belirleyen içsel ve dışsal etmenlerde denilebilmektedir. İş motivasyonu;

kişinin, çalışanın firma içinde kendini ve örgütün isteklerini, hedeflerini belirlemede uğraş gösteren ve yönetimin davranışlarının kurum içinde şekillendirilmesi ve yontulmasıdır. İş yerindeki motivasyon konusu iş yerinde her geçen gün daha çok ilgi çekmeye başlamıştır (Kaymaz 2010,70).

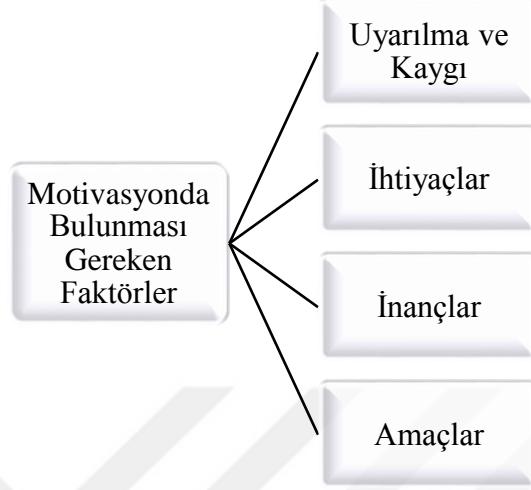
## **2.2. Motivasyonun Önemi**

Çalışanın, çalışmaya başlayabilmesi adına adım atmasını sağlayan ve bu adımın devamının gelmesi için neden oluşturan etmenler olarak açıklanması mümkündür. Kişi kendi amaçları için motivasyon sağlaması kolay bir durumdur. Fakat örgütsel bir amaç uğruna olduğunda motivasyonun sağlanması kişisel durumda ki kadar kolay olmamaktadır. Fakat örgüt açısından oldukça önemli olmaktadır. Örgütsel gayelere ulaşabilmek için motivasyon oluşturulmazsa, yeterince verimlilik sağlanamayacaktır. Bu hedefler üretim veya hizmet olarak açıklanabilmektedir. Dolayısıyla da çalışanların bir işe yönlendirilmesi ve devamlılığının sağlanması için motivasyon sağlamış olmaktadır (Tunçer 2011,153).

## **2.3. Motivasyon Faktörleri**

Motivasyon kelimesi eski zamandan günümüze kadar ki bir zamanda her zaman önemini korumuştur. Bu sebeple de çokça konusu geçmiş, üstünde araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bir bireyin işini yapabilmesi için güdüleyen itici güce motivasyon denilmektedir. Motivasyonlar insanlar açısından önemlidir. Bilhassa çalışma yaşamında amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için oldukça önemli bir konumda durmaktadır.

Motivasyon süreçleri aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 1.Motivasyonda Bulunması Gereken Faktörler

Kaynak: Varol vd. 2014,2.

### 2.3.1. Uyarılma ve Kaygı

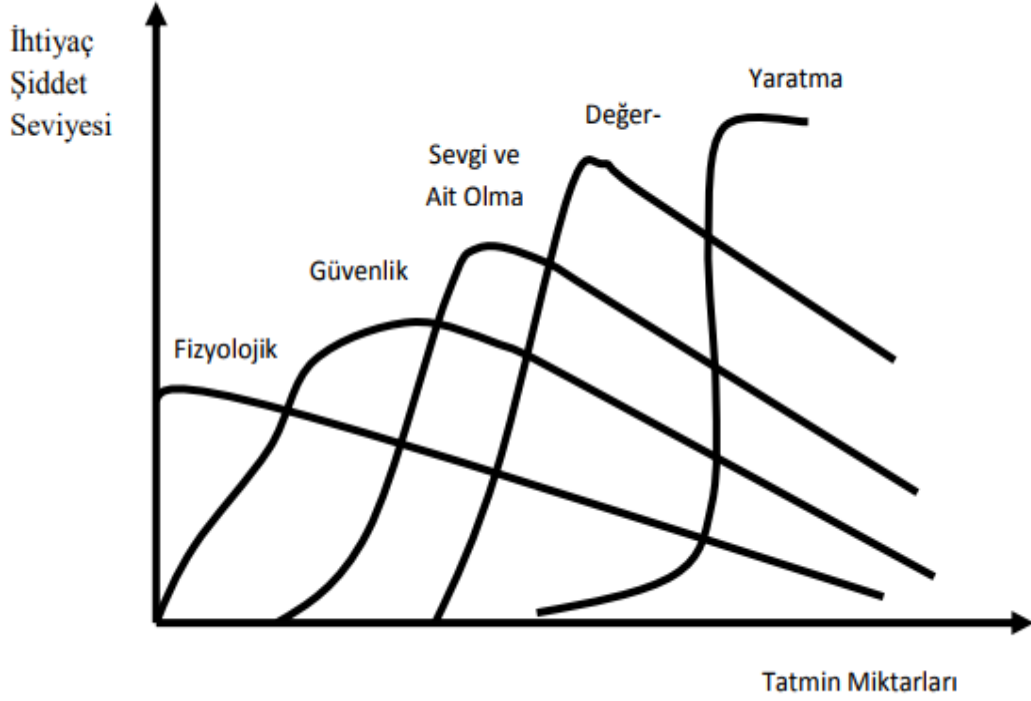
Bireyin harekete geçmesinde, içsel veya çevresel uyaranlar önemlidir. Bireyin başarı ihtiyacı doğrultusunda harekete geçmesini teşvik edici uyaranların bulunması, motivasyonel sürecin başlamasını sağlamaktadır. (Kaymaz 2010,71).

### 2.3.2. İhtiyaçlar

Eksiklik hissedilmesi, insan organizmasında fizyolojik bir dengesizliğin meydana gelmesidir. Gereksinimler varlığın devamı ve korunabilmesi için oldukça önemlidir hatta zorunludur. Hayatın devam etmesi ve kalitesi bu gereksinimlerin ne şekilde giderildiği ne miktarda karşılanabildiği ile ilgilidir. Gereksinimlerin meydana çıkışı, şiddet kazandığı yerler ve tatmin oldukları noktaların bulunduğu grafik aşağı da bulunmaktadır (Varol vd.2014,2):

- Psikolojik ihtiyaçlar
  - Sevilme
  - Sevme
  - Ait olma

- Saygı görme
- Kendini gerçekleştirme
- Fizyolojik ihtiyaçlar
  - Su
  - Yemek
  - Isınma
  - Barınma
  - Cinsellik
  - Oksijen
  - Uyku



Şekil 2. İhtiyaçların Ortaya Çıktıkları Noktalar

Kaynak: Karakuzu 2013, 12.

### 2.3.3. İnançlar

İnançlar insan yaşamında var olan itekleyici bir güç unsurudur. Kimi durumlarda imkânsız olarak görülen durumların bile başarı kazanması durumu söz konusu olabilmektedir. Bunun arkasında ki güç inançtır. Bir şeye gerçek anlamda

inanıldığı zaman, onu başarabilmek ve elde edebilmek için bütün yollar denenmektedir ve sonunda mutlaka başarıyı yakalarsınız. Bir çalışmanın sürekliliğin sağlanması, vazgeçilmemesi için inanç şart olmaktadır. İnanç bulunmuyorsa bir işin yapılmasının bir anlamı bulunmamaktadır (Haney ve Erdoğan 2013, 219).

Bireysel başarı da mühim olan yedi farklı inançtan bahsedilmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Karakuzu 2013, 14):

1. Bütün durumlar bir sebebe amaca bağlıdır
2. Başarısızlık yoktur, neticeleri vardır.
3. Yükümlülük almaktan korkmamak gerekmektedir.
4. Kullanabilmek için anlamak şart değildir.
5. En önemli kaynağın insan olduğu unutulmamalıdır.
6. Oyunların en iyi çalışmaktır.
7. Taşın altına elini koymadan başarı yakalanmaz

#### **2.3.4. Amaçlar**

Amaçların büyük olması, ulaşılır konumda olması ve değer ona ulaşabilme sürecini ve biçimini belirlemektedir. Gayelerin herkesin gözünde farklı öznel bir değeri bulunmaktadır. Bireylerde olduğu gibi firmalarında birtakım hedefleri vardır. Çalışan bir insanın kendi amaçlarına ulaşabilmesi için bütün çabasını gösterdiği ve aruzuna ulaşabilmek için elinden geleni yaptığı bilinmektedir. Bu yolda önüne çıkan bütün engellerin üstesinden gelebilecek olan gücü kendisinde hissedecektir. Bu nedenle de amaç oldukça önemli bir konumda durmaktadır. Bireyin göstereceği fazla çabaya, amacın değmesi gereklidir. Bu sebeple de amaç için uğraşmakta olan yolda, amacın değerinin var olması, çekilen bütün zorluklara göğüs gerebilme inancını da sağlayacaktır (Kaymaz 2010, 71).

#### **2.4. Motivasyon Teorileri**

Motivasyonla ilgili olarak şirket yönetimlerinin ve yöneticilerin yararlanabilecekleri bazı modeller ve teoriler geliştirilmiştir. Söz konusu model ve teoriler, bireylerin motive olmasını sağlayan faktörlerin belirlenmesi ve motivasyonun sürdürülmesi açısından yardımcı olmaya çalışmaktadır. Örgüt

yöneticileri iş tatmini ve verimliliğini en yüksek düzeye ulaştırma isteği içerisindeyseler çalışanlara motivasyon veren unsurlarla ilgili daha detaylı bilgiye sahip olmak durumundadırlar. Bu açıdan araştırmanın bu bölümünde motivasyon teorileri hakkında genel bilgilere yer verilecek ve motivasyon teorileri ise kapsam ve süreç teorileri olarak üzere iki alt başlık altında ele alınacaktır.

#### **2.4.1. Kapsam Teorileri**

Kapsam teorileri, genel olarak bireylerin güdeleri ile bu güdelerin görelî kuvvetleri ile bireylerin güdeleri doyumak için yöneldikleri hedef ve amaçlarla ilgilenmektedir. Kapsam kuramları, ihtiyaçların gerekliliğine ve bireyleri nelerin güdülediğine odaklanmaktadır. Bu teoriler bireyin bulunduğu şartlar ile bireyleri söz konusu tutum ve davranışlarına nelerin yönlendirdiğine önem vermektedir.

##### **2.4.1.1.Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi, çalışanların kendi hayatlarında nasıl göründükleri ile ilgili olan en tanınmış ve bilinmiş olan teoridir. Maslow' un ortaya koyduğu ihtiyaçlar piramidinin en üstünde bulunan kendini gerçekleştirebilme algısı, kendisini gerçekleştirebilmeyi başarabilme sürecini olarak tanımlayan Jung'un ortaya koyduğu çalışmasından kurgulanmıştır(Rozuel 2011, 42).

Maslow, 1943'te “İnsan Motivasyonu Teorisi” adını verdiği makalesinde, çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesinde birden fazla faktörün etkili olduğunu belirtmiştir. Özellikle bireylerin davranışları üzerinde doğrudan etkili olan sosyal, biyolojik ve kültürel faktörler, motivasyon algılarını da etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler tarafından birey ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması ve bu yönde motivasyon artırıcı çalışmaların planlanması gerekmektedir (Ivtzan vd. 2013, 120).

Maslow, kişilerin bilinçli ve bilinçsiz olarak etkileşim kurabileceğini bununla beraber bu etkileşimde eğitim ve tecrübenin etkili olabileceğini belirtmiştir. Maslow, insanların gereksinimlerini nasıl giderebileceğini saptamak için iş gereksinimlerinin anlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır (Özgüner ve Özgüner 2014, 208).



Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Özgüner ve Özgüner 2014, 208.

Maslow'un hiyerarşisindeki yer alan adımlar, gıda, su ve oksijen gibi esas ve zaruri olan gereksinimlerin giderilmesini temel almaktadır. Fiziyojik olan gereksinimleri; çevre koşulları ve besin maddeleri olarak açıklamıştır. Bu gereksinimlerin uzun süreli olarak bulunmaması psikolojik anlamdaki strese ya da fiziksel olarak ölüme neden olabilmektedir (Taormina ve Gao 2013, 156). Maslow'un hiyerarşisine göre kendini gerçekleştirmeyi sağlayabilmek için bütün psikolojik, güvenlik, sevgi ve saygınlık gereksinimlerinin karşılanabilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda, eğer insanlar bütün gereksinimlerini karşılarırsa, huzursuz ve mutsuz oldukları zamanları kısaltmış olacaklardır (Özgüner ve Özgüner 2014, 208).

Kendini gerçekleştirme, bir amacın başarıya ulaşmasının zihinsel bir farkındalığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda, insanlar kendi kendilerini gerçekleştirmeden önce başka amaç ve gereksinimleri karşılamaktadırlar. Maslow, bütün gereksinimlerin tatminsiz olduğunu ve fiziyojik olan gereksinimlerin kişinin üstesinden gelebilmesi koşulunda, diğer

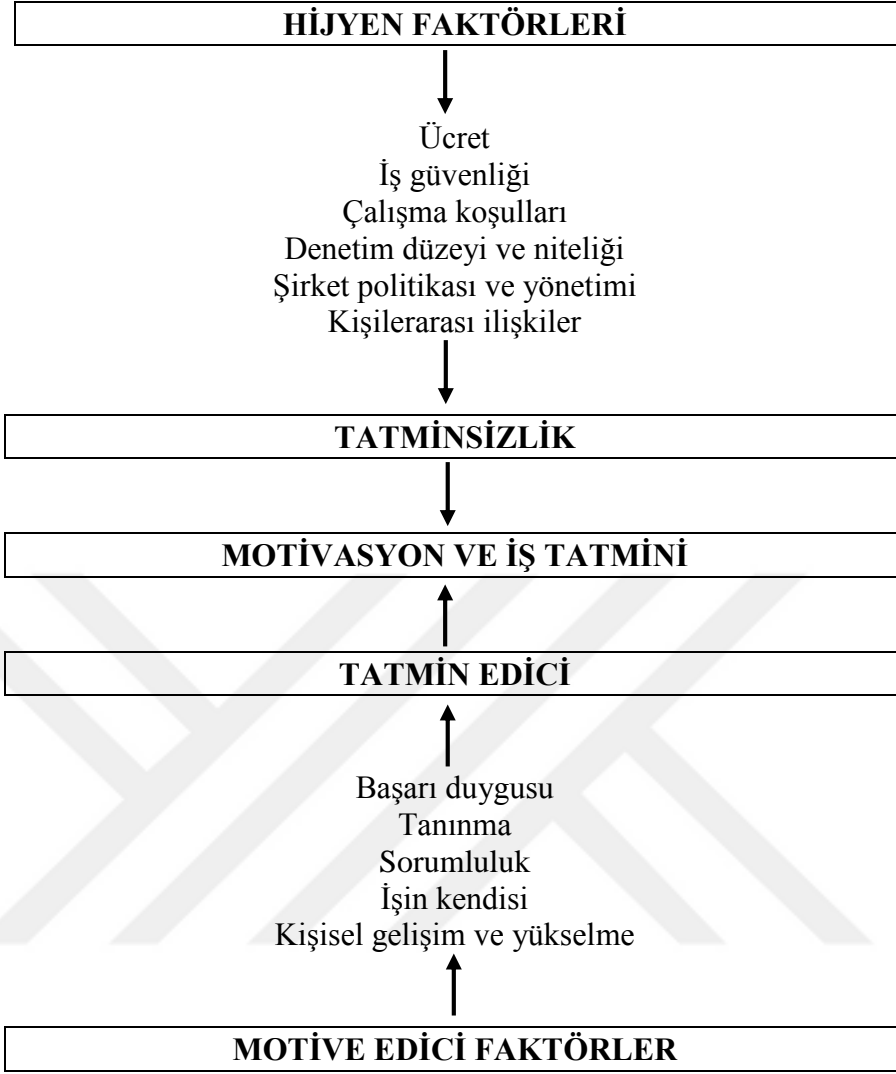


ihtiyaçların önemsizleştiğini savunmuştur. Hiyerarşi içinde diğer herhangi bir gereksinim önemsenmeden, bir birey her zaman ilk olarak besin aramaktadır. Başka bir şey yapma arzusu, açlık ve öfkenin giderilmemesi durumunda azalacaktır. İnsanın iyileşme arzusu bulunmaktadır. Bu nedenle de bireyler başarıyı yakaladıktan sonra, bir sonraki görev için harekete geçerler ama temel ihtiyaçların karşılanması her zaman birinci koşuldur (Ivtzan vd. 2013, 119-120; Taormina ve Gao 2013, 157).

#### **2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Herzberg'in iki faktörlü kuramının temel anlayışı, işyerinde bireylerin tatmin olmuş veya tatminsiz hissetmesi ve ikisinin de hijyen ve motivasyon faktörleri terimleriyle eş anlamlı olmaları arasındaki ayrı ilişkidir. İki kişilik aktör teorisi, motivasyon-hijyen teorisi ve Herzberg'in motivasyon teorisi birbirleriyle değiştirilebilir. Herzberg, iş motivasyonunun, tatmin edici olmasından dolayı çalışanların verimliliğini etkileyen iki unsur, içsel ve dışsal motivasyon gerektirdiği teorisini geliştirmiştir.

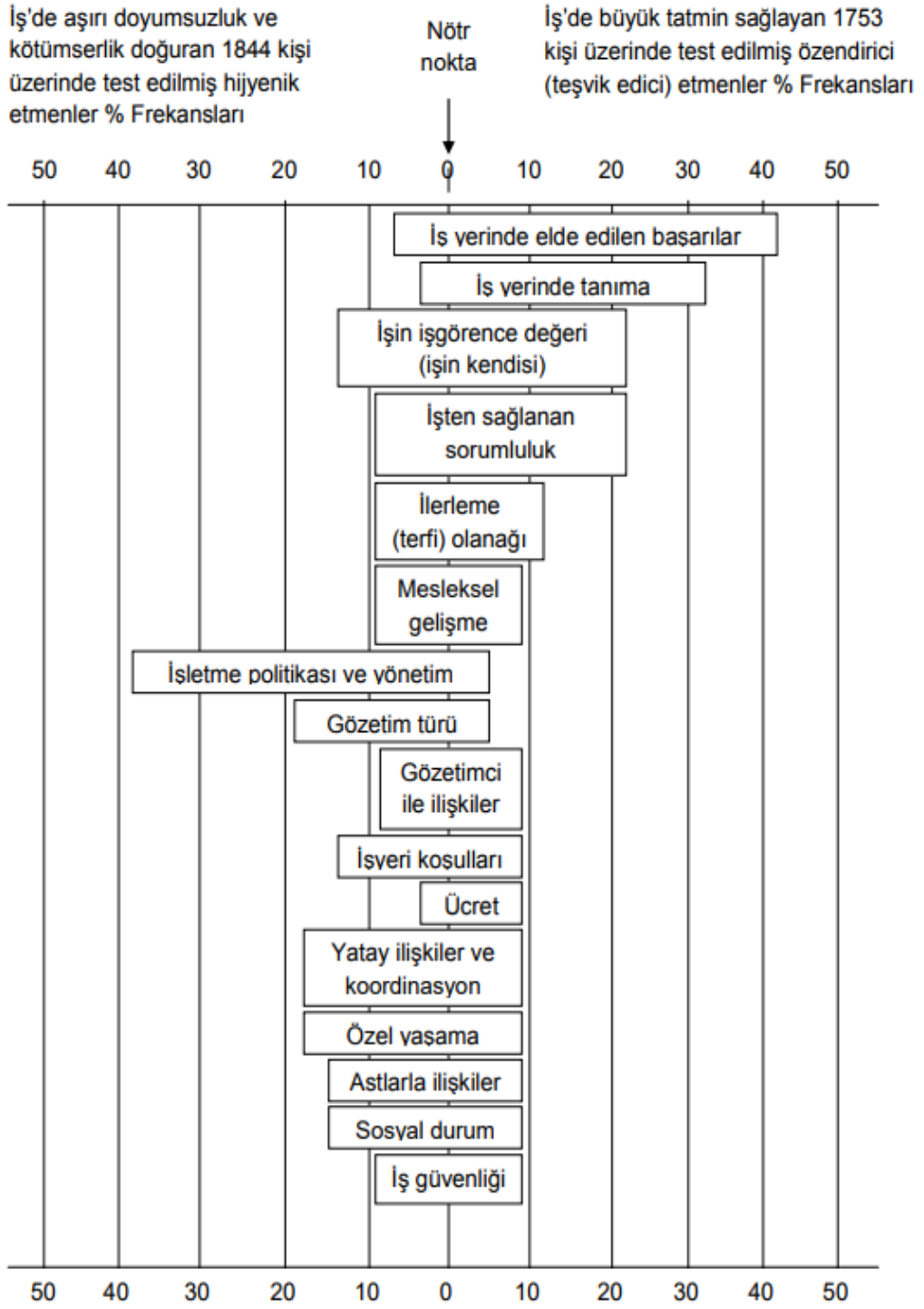
Hijyen etmenleri, işin geçerliliğine ve kişinin algısına göre farklılık göstermekle beraber aynı zamanda bir yandan zorunludur. İkinci etmen ise, personellerin işlerini başarı, ilerleme, sorumluluk ve çalışma gibi gereksinimleri giderildiğinde ve imkânlarını arttırdıkları zaman tatmin olabilmelerini sağlayan içsel motivasyonlarıdır. Bu motivasyon etmenleri var olduğu zaman, çalışanlar bireysel öz-gelişimine neden olan üretim gerekliliklerini aşabilmeye yönelik olarak motivasyon ve teşvik tecrübesi yaşamaktadırlar (Kulchmanov ve Kaliannan 2014, 216).



Şekil 4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: Karakuzu 2013, 39.

Aşağıdaki şekilde Herzberg'in araştırmasına göre Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik Araçları Dağılımı yer almaktadır.



Şekil 5. Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik Araçları Dağılımı

Kaynak: Karakuzu 2013, 38.

Örgütsel liderler, iş görenlerini ve iş tatminine yardımcı olacak olan yolları bulabilme ve kurumun başarı sağlaması için motivasyonun ne derece gerektiği konusunu bilmeye gereksinim hisseden iş memnuniyetsizliğini fark etmelidir. Model içinde iki tane etmen belirtilmektedir: motivasyon ve hijyen. İnceleme yapan kişiler, motivasyon etmenlerinin iş doygunluğu ile yakın bir ilişki yürüttüğünü fark etmişlerdir. Herzberg iş ile alakalı bir rolün ve bireyin kendi kendini gerçekleştirme gereksinimini giderebilme yetkinliğinin iş doygunluğu üstünde etkisinin olacağını vurgulamıştır (Gökçe vd. 2010, 237).

Psikolojik büyüme, bireylerin seçtiği mesleklerde başarılı olma becerisini kazanma ve yaratma becerilerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Herzberg (1974) iki tür başarı olduğunu ortaya koymuştur: Motivasyon güçlerinden memnuniyet ve hijyen faktörlerinden memnuniyet. Herzberg, psikolojik büyüme ve hijyen faktörlerini içeren tüm motivasyon faktörlerini de belgelendirmiştir. Psikolojik büyümenin altı aşaması (a) daha fazla, (b) anlama, (c) belirsizlikteki etkililik, (d) gerçek büyüme ve (e) yaratıcılıktır (Gökçe vd. 2010, 238).

İki faktörlü hijyen-motivasyon teorisi, bir işverenden çekilme isteksizliğine ve istekliliğine yol açan özelliklerden oluşur. Bu nedenle, ücret tatmin edici olmadığında, çalışanların farklı iş bulma olasılığı yüksektir.

#### **2.4.1.3. McClelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi**

Bireylerin gereksinimlerinin bir bölümü doğuştan gelmekte, bir bölümü ise sonradan ortaya çıkmaktadır. McClelland açısından kişiler hayatları boyunca bazı gereksinimler duymakta, fakat bu gereksinimler doğuştan gelmemekte ve belli deneyimler sonrasında ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle McClelland diğer kuramlardan ayrılmaktadır. McClelland tematik algılama testiyle birlikte başarıya etki eden dört gereksinim belirlemiştir (Taşdemir 2013, 36). Bunlar şu şekilde ifade edilebilir (Kocadoğan 2010, 46-47; Taşdemir 2013, 36):

- Tanınma Gereksinimi: Küçüklük döneminden itibaren arkadaş çevresi ve aile çevresi kapsamında kabul görebilmek adına bireyler

tutum ve davranışlarını düzenlemeyi öğrenmek durumundadırlar. Bireylerde bu tür gereksinim yoğunlukla bulunmaktadır.

- **Başarı gereksinimi:** Bireylerin bir bölümü başarı için büyük bir istek içerisinde olmaktadırken bireylerin bir bölümü için başarı önemli olmayabilmektedir. Bu durum başarı gereksiniminden dolayı ortaya çıkmaktadır. Bu gereksinimin yoğunluğu bireyden bireye farklılık göstermektedir. Başarı gereksiniminin gücü genel olarak üç etmen üzerine kuruludur. Bunlar; başarı beklentisi, başarı açısından hissedilen bireysel sorumluluk hissi ve elde edilecek sonuçların bireyler açısından değeri.
- **Yeterlilik gereksinimi:** Bazı bireyler kalitesi yüksek olan işler yapma gereksinimi hissederler. Bu tarz bireyler için sergilemiş oldukları ustalık ve performanslarının mükemmelliği oldukça önem arz etmektedir. Bunun nedeni ise bu bireyler için işlerini en iyi bir biçimde yapmış olmak tatmin sağlamaktadır.
- **Güç gereksinimi:** Bu gereksinim, bireyin otorite sahibi olması, süreç kontrol etmesi gibi öğeler bireyin diğerleri üzerinde etkili olmak isteğiyle ilgilidir. Yetki gücü bulunmayanlar ise karizmatik otorite ile diğerlerine etki edebilmektedir.

#### **2.4.1.4.Alderfer'in Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Teorisi**

Alderfer motivasyonun gereksinimle yakından ilişkili olduğunu düşünmektedir. Bu açıdan Maslow'un ortaya koyduğu yaklaşımı daha basit hale getirerek bir motivasyon yaklaşımı ortaya koymuştur. Alderfer'in yaklaşımında da başta alt seviyedeki gereksinimler giderilmeli, ardından üst düzey gereksinimler sağlanmalıdır. Bu kapsamda Alderfer üç tip gereksinimi ortaya koymaktadır. Bunlar (Engincan 2015, 113):

- **Var olma gereksinimi:** Bu gereksinim bireylerin yaşamlarını sürdürmeleriyle ilgilidir. Maddi ve fizyolojik yönden temel gereksinimlerdir. Barınma, susuzluk ve açlık gibi gereksinimler fizyolojik talepleri, fiziksel çalışma koşulları, iş hayatındaki ücret ile

ödülleri gibi etmenler ise maddi temel gereksinimleri meydana getirmektedir. Bu gereksinim türü Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları seviyesiyle örtüşmektedir.

- **Bağlılık gereksinimi:** Bağlılık, bireyler arası kurulan toplumsal ilişkilerle ilgili bir kavramdır. Bu gereksinim kategorisi saygı görme, toplumsal onay, duygusal destek alma gibi sosyal ilişkiler kurulmasıyla birlikte giderilen gereksinimlerdir. Bu gereksinim kategorisi ise Maslow'un sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyacı düzeyi ile örtüşmektedir.
- **Gelişim gereksinimi:** Gelişim gereksinim ise kişilerin içten gelen bireysel gelişimini sağlama isteklerini ifade etmektedir. Bu gereksinimler Maslow'un kendini gerçekleştirme ve saygı görme düzeyine denk gelmektedir.

Alderfer'in varolma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyacı yaklaşımının Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşiyle benzeşmektedir. Ancak bu yaklaşımında Maslow'un yaklaşımına kıyasla net bir hiyerarşik bir düzen bulunmadığını ifade etmek mümkündür.

#### **2.4.2. Süreç Teorileri**

Süreç teorilerinin genel anlamda ortak noktaları, bireylerin hangi hedefler doğrultusundan ne biçimde motive olduklarını belirlenmeye çalışmalarıdır. Diğer bir ifadeyle, bir tutum veya davranışı sergileyen bireyin, bu davranışı yeniden yapmasının nasıl sağlanabileceği bu teorilerin keşfetmeye çalıştığı ana olgu olmaktadır. Süreç teorileri açısından gereksinimler bireyi davranışa yönlendiren etmenlerden biridir. Söz konusu içsel etmenlere ilaveten birçok dışsal etmen de bireyin motivasyonu ve davranışı üzerinde etkili olmaktadır (Kaplan 2007, 41). Bu bölümde Adams'ın Eşitlik Teorisine, Tolman'ın Beklenti Teorisine, Vroom'un Geliştirilmiş Beklenti Teorisine, Locke'in Amaç Teorisine ve Skinner'in Şartlandırma Teorisine yer verilecektir.

### 2.4.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

ABD'de yapmış olduğu araştırmalar sonucunda Adams, adaletli ödüller ile adil ödül sisteminin çalışan motivasyonlarını açısından oldukça önemli olduğu görmüştür. Bireyler kurumlarına farklı düzeylerde girdiler sağlamaktadırlar. Bu girdiler ise deneyim, eğitim, sosyal statü, yaş, gösterilen çaba benzeri niteliklere bağlı olarak değişmektedir. Birey sergilemiş olduğu nitelikler doğrultusunda örgütünden bazı ödüller kazanmaktadır. Söz konusu ödüller içerisinde primler, ücret, statü artışları, ikramiyeler ve primler benzeri toplumsal yardımlar ile iş güvenliği ve kaynaklar, yönetsel yetkiler ve iş şartlarını geliştirme gibi konular yer almaktadır. Birey kuruma sağladığı girdiler neticesinde sağladığı ödülleri, diğer çalışanların ödülleriyle kıyaslamakta ve bu ödüllerin adil ya da adil olmayışı bireyin motivasyon düzeyinde etkili olmaktadır. Kıyaslama neticesinde eşitlik bulunmaktaysa bir sorun söz konusu olmamaktadır (İçerli 2010, 79-80).

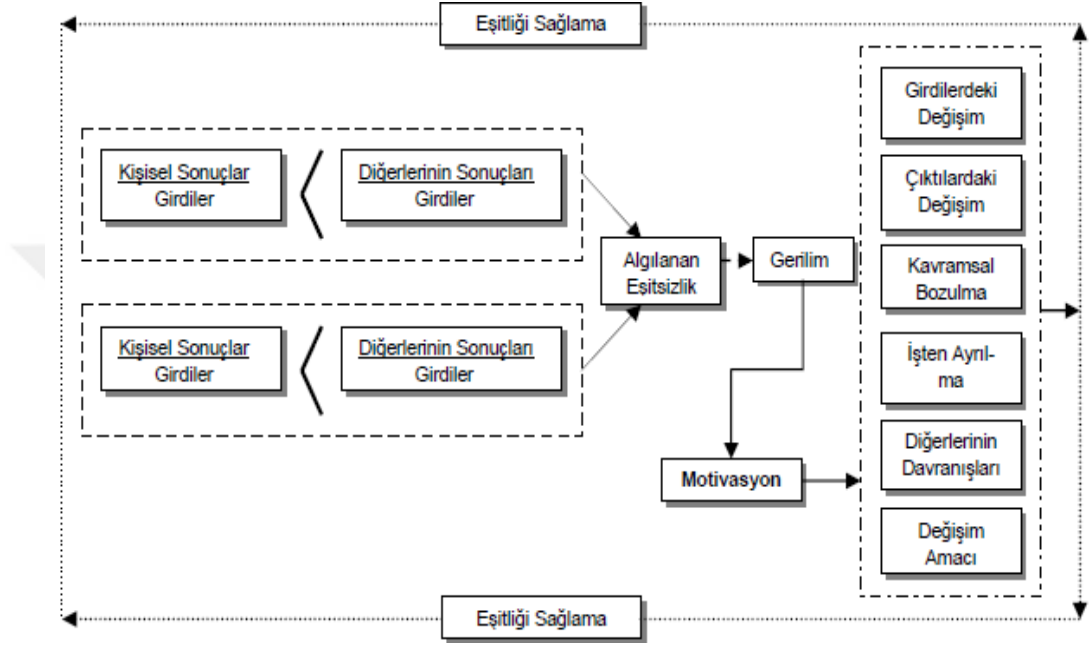
Çalışanların özellikleri beklentileri üzerinde oldukça etkili olabilmektedir. Tablo 1'de çalışanların özelliklerine bağlı olarak sahip oldukları beklentiler ele alınmıştır.

Tablo 1. Çalışanların Özelliklerine Göre Sahip Oldukları Beklentiler

Özellikler	Sahip Olunan Beklentiler
Eğitim	Ücret
Zekâ	Benzersiz Ödüller
Tecrübe	Denetleme Tatminini Sağlama
Çalışma	Kıdem artışı ve getirileri
Vasıf	Maaş dışındaki getiriler
Kıdem	İşteki statünün artışı
Yaş	Uygun statü sembolleri
Cinsiyet	İşe ait Ön gereklilikler
Etnik altyapı	Çalışma şartlarının durumu
Sosyal Statü	Monotonluk
İş Çabası	Gelecek hakkındaki beklentiler
Kişisel görünüm	Herzbergin hijyen faktörleri
Sağlık	
Ekipmana sahip olma	
Eş karakteristikler	

Kaynak: Kocadoğan 2010, s. 56.

Örgüt içinde eşitsizlik olması halinde kurumda ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların etkisinin ortadan kaldırılması ve kurumda yeniden adil bir ortamın sağlanması adına bazı adımların atılması önemli olacaktır. Bu adımlarda örgüt patronlarına ve yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. İfade edilenlerden hareketle Adams'ın Eşitlik Teorisinin genel hatlarıyla Şekil 6'deki gibi gösterilmesi mümkündür.



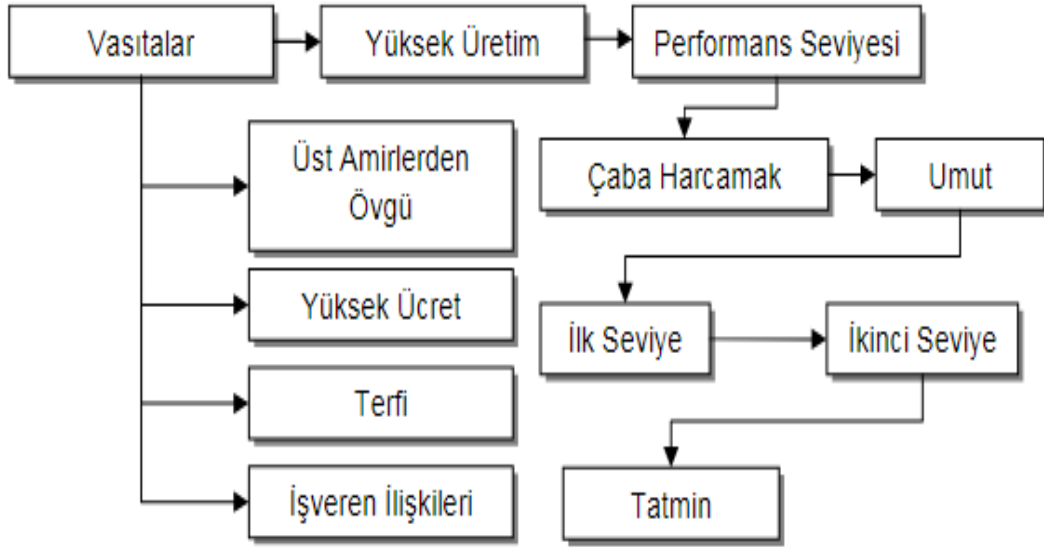
Şekil 6. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Kaynak: Kocadoğan 2010, 58.

#### 2.4.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi Vroom tarafından 1964 yılında literatüre kazandırılmıştır. Özellikle bu teori karar verme süreçlerinin arkasındaki motivasyonları ele almak amacıyla oluşturulmuştur. Bu teoriye göre çalışan sadece işinden beklediğini aldığında doyum sağlamak işinden beklediğini alamaması halinde doyum sağlamamaktadır (Taşdemir 2013, 39). Vroom beklenti teorisi kapsamında dört kavramdan bahsetmektedir. Bu kavramlar beklenti, motivasyon, araçsallık ve valens'dir (Kocadoğan 2010, 52).





Şekil 7. Vroom'un Beklenti Teorisi

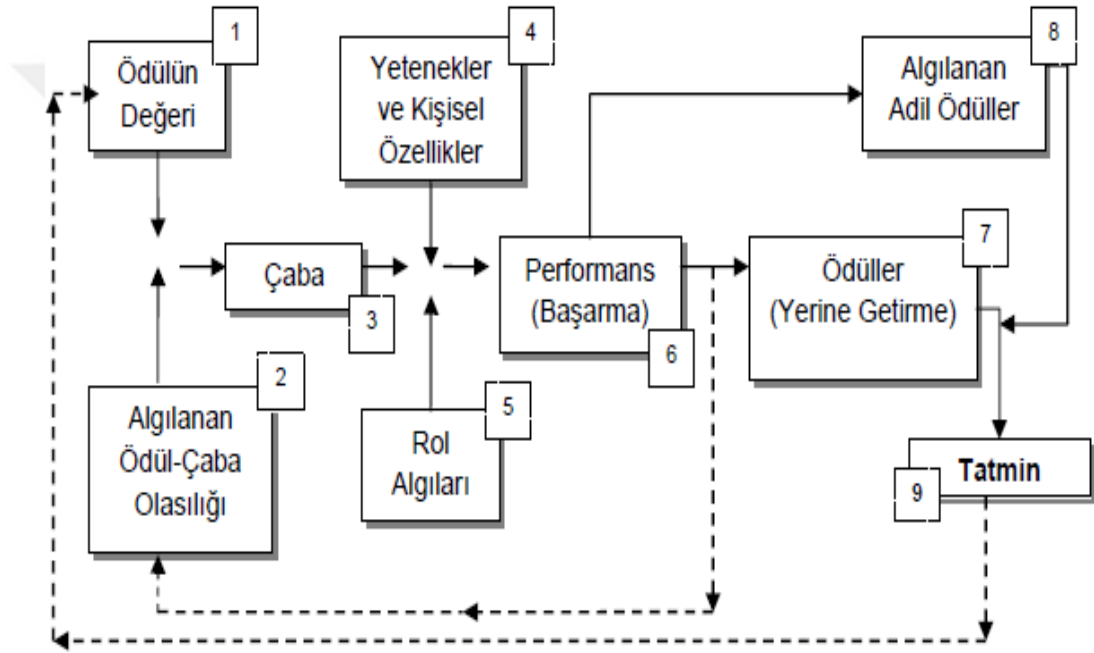
Kaynak: Kocadoğan 2010, 52.

Bekleyiş kavramı, olması arzu edilen biçimde neticelenecek olan özel hareketlerin seçilmesinin olası seviyesini ortaya koymaktadır. Birey net olmayan neticelere sahip olan davranışların farklı seçenekleri içerisinde seçimde bulunduğu zaman yalnızca seçiminden etkilenmemekte, aynı zamanda başarılı olabilecek sonuçlar açısından da etkilenmektedir. Valens, ödülün arzulama seviyesini ifade etmektedir. Valens bireye has duyguları kapsamaktadır. Bireyin ödülü arzulama düzeyi bireyin temin ettiği tahmin düzeyinden farklı olabilecektir (Kocadoğan 2010, 51-52).

Bekleyiş ve Valens kavramların bir araya gelerek motivasyonu belirlemektedir. Bu açıdan bekleyiş veya valensin olmaması halinde bireyin motive olması mümkün olmayacaktır. Araçsallık kavramı ise bireyin sergilediği verimliliği belli neticelere erişmesi anlamına gelmektedir. Bir diğer ifadeyle, birey sergilediği performans neticesinde bir ödül alabilecektir. Söz konusu ödüllendirme birinci düzey sonuç olarak isimlendirilmektedir (Nişancı 2015, 13).

### 2.4.2.3. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter Vroom'un beklenti teorisini geliştirmiş ve modelleri kapsamında pek çok sayıda değişkenden yararlanmışlardır. Lawler ve Porter'ın geliştirilmiş beklenti modelinin giriş kısmı Vroom'un kuramıyla aynıdır. Bu açıdan ilk süreçte bireyin bekleme ve ödül arzulanma seviyesi etkili olmaktadır. Fakat bu modele göre birey üst düzey çaba gösterse bile neticede her zaman başarılı olması mümkün değildir. Bireyin yeterli bilgi ve beceriden yoksun olması halinde birey ne kadar çabalarsa çabalasın başarılı olamayacaktır (Taşdemir 2013, 43).



Şekil 8. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Kaynak: Kocadoğan 2010, 54.

Şekil 8'de yer alan değişkenleri aşağıdaki gibi ifade edilmesi mümkündür (Kocadoğan 2010, 54):

- Ödülün Değeri: sunulan ödüllerin ne düzeyde arzulanabilir ve çekici olduğunu ifade etmektedir.
- Ödül-Çaba Olasılığı: Değişik çaba düzeyleri kapsamında değişik ödül alınabileceğinin anlaşılmasını açıklamaktadır. Bu değişken

performans-ödül ile performans-çaba bileşenlerinin ayrışmasını sağlamaktadır.

- Çaba: bir görev ve sorumluluğu yerine getirmek adına sergilenen güç veya eforu ifade etmektedir.
- Yetenekler ve Bireysel Özellikler: Bireyin uzun vadedeki karakteristik yapısını tanımlamaktadır.
- Rol algısı: Bireyin verimli iş performansı açısından ön planda tuttuğu eforunun türüdür.
- Performans: Bireyin işte başarılı olmak için tamamladığı görevlerdir.
- Ödüller: Bireyin başarıma sırasında aldığı ödüllerin, sunulan diğer ödüllerle kıyaslanması durumunu ifade etmektedir.
- Fark edilen adil ödüller: bireylerde doyum sağlayan adil ödüllerin sayısıdır.
- Memnuniyet: Algılanan ödüllerin adil olma haline göre seviyesini ifade etmektedir (fark edilme seviyesi düşük olması durumunda memnuniyetsizlik ortaya çıkacaktır).

Literatürde bu teoriye yönelik olarak yapılan temel eleştirilerden biri, yapısal açıdan teorinin oldukça karmaşık olduğu ve bu nedenle değerlendirilmesinin oldukça güç yapıldığıdır. Farklı bir eleştiri de teorilerin ifade ettiği gibi bireylerin bir tutum ve davranış sergilemeden önce detaylı mantıksal düşüncelere giriştiğiyle ilgilidir (Yıldırım 2007, 20-21).

#### **2.4.2.4. Locke'un Amaç Teorisi**

Locke 1668 yılında amaç teorisini literatüre kazandırmıştır. Genel anlamda amaçlar kurumsal ya da kişisel olsalar da neticede erişilmek istenen durumları ifade etmektedir. Bu açıdan örgütlerin veya kişilerin gidecekleri yönü belirleyen amaç kavramı, maddi ve maddi olmayan, ruhsal ya da sosyal bir niteliğe sahip olmaktadır. Amaç teorisinin temelinde, bireylerin edinmiş oldukları amaçların onların motivasyon düzeylerini belirleyeceği bulunmaktadır. Ulaşılması güç ve üst düzey bir amaca erişmeyi hedefleyen kişi, erişilmesi daha kolay hedefleyen kişiye kıyasla

daha üst düzey performans sergileyecek ve bu açıdan motivasyonu daha üst düzeyde olacaktır (Taşdemir 2013, 48).

Amaç teorisi kapsamında iki adet önerme bulunmaktadır. Bu önermelerden ilki, bir kişinin kendi açısından koymuş olduğu amaçlar önemli düzeyde bireyin davranışlarını yönlendirmektedir. Bu sebepten dolayı kişi fiziksel ve ansal kuvvetini belirlemiş olduğu amaca yöneltmektedir. Bu durum bireyin iş başarısını etkileyen önem arz eden motivasyon araçlarından birisi bireyin niyetinin ve amaçlarının olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun dışında kurum tarafından sağlanan özendiriciler ile çalışanların niyetleri ve amaçları etkilenecek iş başarısı üzerinde etkili olmaktadır. Bir diğer ifadeyle, özendiricilerle çalışanların tutum ve davranışları arasındaki ilişki, çalışanların kendi belirlemiş oldukları amaçlar doğrultusunda olmaktadır. Söz konusu amaçlar da ilişkiler kapsamında aracılık görevini üstlenmektedir. Neticede önemli olan konu, bireylerin tespit edeceği amaçlarla yönetim tarafından belirlenen amaçların birbirleriyle uyumlu olmasıdır (Kanbur 2005, 42-43).

#### **2.4.2.5. Skinner'in Şartlandırma Teorisi**

Şartlandırma teorisi, sergilenmek istenen tutum ve davranışların, çoğunlukla o davranışların neticelerine bağlı olarak belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Farklı bir ifadeyle güzel ve iyi neticeler elde etmiş olan davranışlar ilerleyen dönemde daha fazla, diğer yönden istenmeyen ve kötü sonuç ortaya koymuş davranışlarsa ilerleyen dönemde daha az sergilenecektir (Taşdemir 2013, 45).

Şartlandırma teorisinde psikoloji bilimi bir tutum ve davranış değerlendirme sistemi olarak ele alınmakta ve tutum, ihtiyaç gibi kişilerin ruhsal hallerini ifade eden kavramların bireyin davranış sebebi olarak ele almamaktadır. Bunun nedeni ise bu tür öğelerin gözlemlenemeyen öğeler olmalarıdır. Bununla birlikte davranışın gözlemlenerek bunlarla ilgili çıkarsamalar yapılması mümkündür. Fakat ifade edilenlerin hiçbiri davranışların sebebi olarak herhangi bir açıklama sağlayamamaktadır. Ancak açıklamaya uğraştıkları davranışları tekrar ifade ederler (Taşdemir 2013, 45).

Şartlandırma teorisinin temel görüşü, bireyin sergilediği davranışın karşılayacağı netice önemlidir. Neticenin türüne göre birey aynı davranışı yeniden sergileyecek ya da sergilemeyecektir. Bazı pozitif davranışları sergilemek, onları yeniden yaparak alışkanlık haline getirmek açısından yönetim psikolojisinde dört farklı yöntem olduğu ifade edilmektedir. Bu dört farklı yöntem şunlardır (Albayrak 2012, 59):

- Olumlu pekiştirme
- Olumsuz pekiştirme
- Ortadan kaldırma
- Cezalandırma

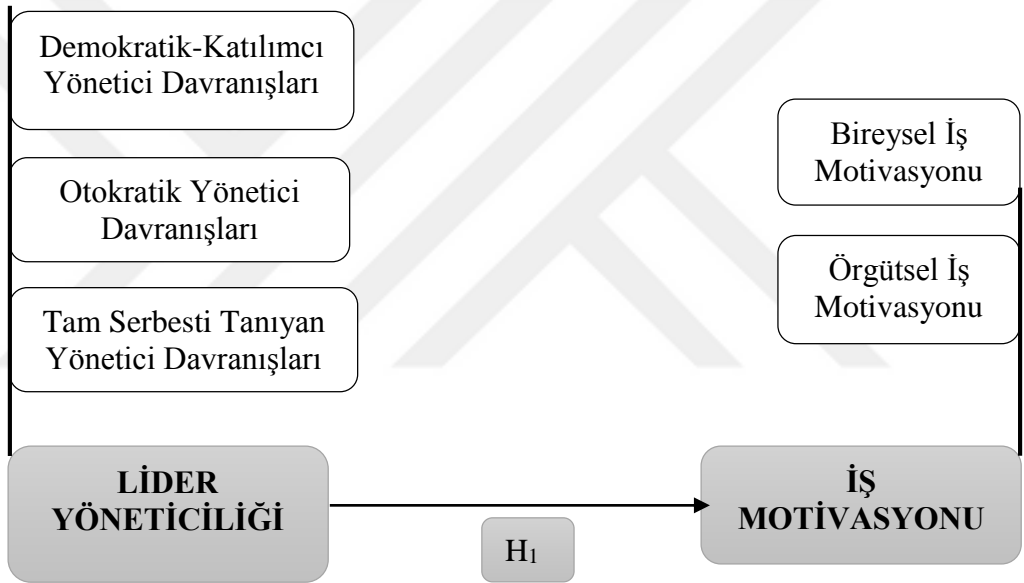
## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde saha araştırmasına ve analizlere ilişkin uygulanan yönteme yönelik bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekildedir.



Şekil 9. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: Liderlerin davranışları iş motivasyonu üzerinde etkilidir.

H<sub>11</sub>: Liderlerin davranışları bireysel iş motivasyonu üzerinde etkilidir.

H<sub>11a</sub>: Demokratik-katılımcı yönetici davranışları bireysel iş motivasyonu üzerinde etkilidir.

H<sub>11b</sub>: Otokratik yönetici davranışları bireysel iş motivasyonu üzerinde etkilidir.

H<sub>11c</sub>: Tam serbesti tanıyan yönetici davranışları bireysel iş motivasyonu üzerinde etkilidir.

H<sub>12</sub>: Liderlerin davranışları örgütsel iş motivasyonu üzerinde etkilidir.

H<sub>12a</sub>: Demokratik-katılımcı davranışları örgütsel iş motivasyonu üzerinde etkilidir.

H<sub>12b</sub>: Otokratik yönetici davranışları örgütsel iş motivasyonu üzerinde etkilidir.

H<sub>12c</sub>: Tam serbesti tanıyan yönetici davranışları örgütsel iş motivasyonu üzerinde etkilidir.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde ve özel sektörde 5 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada farklı illerden, kamu ve özel sektör çalışanlarına çevrim içi olarak anket formları gönderilmiş ve filtre sorular aracılığıyla örneklem küçültülmüştür. Toplamda 517 anket uygulanmış ve filtre sorular kapsamında 204 anket geçerli kılınmıştır. Araştırmaya alt kademe yöneticiler ve çalışanlar katılmıştır.

Araştırmanın bir firmada yapılmamış olması ve İstanbul ilinde özel sektörde 5 yıl ve üzeri zamandır çalışanlar üzerinde uygulanması, araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formları filtre sorulardan, demografik özelliklerden, Yönetici Davranışları Ölçeği'nden ve İş Motivasyonu ölçeğinden oluşmaktadır.

Yönetici Davranışları Ölçeği: Yönetici davranışlarının belirlenmesine yönelik olarak Terzi ve Kurt (2005) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Demokratik-katılımcı yönetici davranışları alt boyutu 1-9.maddelerden, otokratik yönetici davranışları 10-18.maddelerden, tam serbesti tanıyan yönetici davranışları 19-29.maddelerden oluşmaktadır Yönetici davranışları ölçeği beşli Likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir.

Tablo 2. Yönetici Davranışları Ölçeği Güvenilirlik Sonuçları

Yönetici Davranışları Ölçeği Alt Boyutları	Cronbach's Alpha	$\alpha \geq .9$ .9 > $\alpha \geq .8$ .8 > $\alpha \geq .7$ .7 > $\alpha \geq .6$ .6 > $\alpha \geq .5$ .5 > $\alpha$	Mükemmel İyi Kabul edilebilir Şüpheli Kötü Güvenilmez
Demokratik-katılımcı yönetici davranışları	0,944		
Otokratik yönetici davranışları	0,912		
Tam serbesti tanıyan yönetici davranışları	0,946		

İş Motivasyonu Ölçeği: Çalışanların motivasyon algılarını ölçmek üzere Karakaya ve Alper Ay (2007) çalışmalarındaki sorulardan faydalanılmıştır. Ölçek iki alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel iş motivasyonu alt boyutu 1-10.maddelerden ve bireysel iş motivasyonu alt boyutu 11-20.sorulardan oluşmaktadır. Ölçek beşli Likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir.

Tablo 3. İş Motivasyonu Ölçeği Güvenilirlik Sonuçları

İş Motivasyonu	Cronbach's Alpha	$\alpha \geq .9$ .9 > $\alpha \geq .8$ .8 > $\alpha \geq .7$ .7 > $\alpha \geq .6$ .6 > $\alpha \geq .5$ .5 > $\alpha$	Mükemmel İyi Kabul edilebilir Şüpheli Kötü Güvenilmez
Örgütsel iş motivasyonu	0,915		
Bireysel İş motivasyonu	0,881		

### 3.4. Veri Analizi

Araştırmada veri analizi SPSS 16 paket programında yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortama gibi tanımlayıcı istatistiklerden, farklılık testlerinden ve ilişki analizlerinden faydalanılmıştır. Farklılık testlerinde Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda alfa ( $\alpha$ ) değeri tüm alt boyutlarda  $p=0,05$ 'in altında kaldığı için parametrik olmayan testler (Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H) uygulanmıştır. Alt boyutların normal dağılım göstermemeleri nedeniyle yönetici davranışları alt boyutları ve iş motivasyonu alt boyutları arasındaki ilişki Spearman Korelasyon testi ile incelenmiştir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde saha araştırması kapsamında elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.1. Tanıtıcı Bilgilere Yönelik Bulgular

Tablo 4. Cinsiyete Yönelik Bulgular

	Frekans	%
<b>Kadın</b>	73	35,8
<b>Erkek</b>	131	64,2
<b>Toplam</b>	204	100,0

Araştırmaya katılanların %35,8'i kadın ve %64,2'si erkektir.

Tablo 5. Yaşa Yönelik Bulgular

	Frekans	%
<b>30 yaş ve altı</b>	32	15,7
<b>31-35 yaş</b>	63	30,9
<b>36-40 yaş</b>	49	24,0
<b>41-45 yaş</b>	37	18,1
<b>46 ve üzeri yaş</b>	23	11,3
<b>Toplam</b>	204	100,0

Araştırmaya katılanların %15,7'si 30 yaş altında, %30,9'u 31-35 yaş arasında, %24'ü 36-40 yaş arasında, %18,1'i 41-45 yaş arasında ve %11,3'ü 46 ve üzeri yaşındadır.

Tablo 6. Medeni Duruma Yönelik Bulgular

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Evli</b>	130	63,9
<b>Bekar</b>	74	36,1
<b>Toplam</b>	204	100,0

Araştırmaya katılanların %63,9'u evli ve %36,1'i bekadır.

Tablo 7. Eğitim Durumuna Yönelik Bulgular

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Lise</b>	3	1,5
<b>Üniversite</b>	115	56,4
<b>Lisansüstü</b>	86	42,2
<b>Toplam</b>	204	100,0

Araştırmaya katılanların %1,5'i lise, %56,4'ü üniversite ve %42,2'si lisansüstü mezundur.

Tablo 8. İşyerinde Pozisyona Yönelik Bulgular

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Yönetici</b>	126	61,8
<b>Çalışan</b>	78	38,2
<b>Toplam</b>	204	100,0

Araştırmaya katılanların %61,8'i yönetici ve %38,2'i çalışan pozisyonunda işletmede görev almaktadır.

Tablo 9. Özel Sektörde Deneyim Yılına Yönelik Bulgular

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>5-9</b>	47	23,0
<b>10-14</b>	62	30,4
<b>15-19</b>	46	22,5
<b>20 ve üzeri</b>	49	24,0
<b>Toplam</b>	204	100,0

Araştırmaya katılanların %23'ü 5-9 yıldır, %30,4'ü 10-14 yıldır, %22,5'i 15-19 yıldır ve %24'ü 20 ve üzeri yıldır özel sektörde çalışmaktadır.

Tablo 10. Firmadaki Çalışan Sayısına Yönelik Bulgular

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>50-249</b>	56	27,5
<b>250-499</b>	19	9,3
<b>500-999</b>	19	9,3
<b>1000 ve üzeri</b>	110	53,9
<b>Toplam</b>	204	100,0

Araştırmaya katılanların %27,5'inin 50-249 çalışanı, %9,3'ünün 250-499 çalışanı, %9,3'ünün 500-999 çalışanı ve %53,9'u 1000 ve üzeri çalışanı bulunan işletmede ve bulunan işletmede çalışmaktadır.

#### **4.2. Yönetici Davranışları Algısına Yönelik Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde yönetici davranışları algısına yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer vererek demografik özelliklere göre yönetici davranışları algısının farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Tablo 11. Yönetici Davranışları Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

Yönetici Davranışları Ölçeği	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	K-S	
					Z	p
Demokratik-katılımcı yönetici davranışları	9,00	45,00	31,89	8,14	1,664	0,008
Otokratik yönetici davranışları	9,00	45,00	21,54	8,73	1,482	0,025
Tam serbesti tanıyan yönetici davranışları	11,00	55,00	21,13	10,32	2,284	0,000

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda alfa ( $\alpha$ ) değeri tüm alt boyutlarda  $p=0,05$ 'in altında kaldığı için parametrik olmayan testler (Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H) uygulanmıştır.

Tablo 12. Cinsiyete Göre Yönetici Davranışları Algısı

	Cinsiyet	Ortalama $\pm$ ss	Z	p
Demokratik-katılımcı yönetici davranışları	Kadın	30,02 $\pm$ 9,32	2,015	0,044
	Erkek	32,94 $\pm$ 7,21		
Otokratik yönetici davranışları	Kadın	21,80 $\pm$ 10,41	0,581	0,561
	Erkek	21,38 $\pm$ 7,66		
Tam serbesti tanıyan yönetici davranışları	Kadın	22,38 $\pm$ 11,27	0,974	0,330
	Erkek	20,42 $\pm$ 9,71		

Cinsiyete göre yönetici davranışları algısı incelendiğinde otokratik yönetici davranışları ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışları algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ); demokratik-katılımcı yönetici davranışlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Erkeklerin demokratik-katılımcı yönetici davranışları algıları (32,94 $\pm$ 7,21), kadınlardan (30,02 $\pm$ 9,32) daha yüksektir.

Tablo 13. Yaşa Göre Yönetici Davranışları Algısı

	Yaş	Ortalama±ss	X <sup>2</sup>	p
Demokratik-katılımcı yönetici davranışları	30 yaş ve altı	30,45±8,54	2,599	0,627
	31-35 yaş	32,57±7,20		
	36-40 yaş	31,20±9,31		
	41-45 yaş	33,29±7,36		
	46 ve üzeri yaş	31,13±8,70		
Otokratik yönetici davranışları	30 yaş ve altı	21,56±9,74	1,747	0,782
	31-35 yaş	21,81±9,02		
	36-40 yaş	20,35±7,63		
	41-45 yaş	21,27±8,08		
	46 ve üzeri yaş	23,69±9,90		
Tam serbesti tanıyan yönetici davranışları	30 yaş ve altı	22,76±12,14	2,784	0,595
	31-35 yaş	21,21±9,96		
	36-40 yaş	20,91±10,60		
	41-45 yaş	18,86±9,24		
	46 ve üzeri yaş	22,86±9,83		

Yaşa göre yönetici davranışları algısı incelendiğinde demokratik-katılımcı yönetici davranışları, otokratik yönetici davranışları ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışları algılarının yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Tablo 14. Medeni Duruma Göre Yönetici Davranışları Algısı

	<b>Medeni Durum</b>	<b>Ortalama±ss</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
Demokratik-katılımcı yönetici davranışları	Evli	32,25±8,01	1,135	0,256
	Bekar	30,98±8,29		
Otokratik yönetici davranışları	Evli	21,83±8,74	0,615	0,539
	Bekar	21,11±8,79		
Tam serbesti tanıyan yönetici davranışları	Evli	21,15±10,21	0,070	0,944
	Bekar	21,24±10,58		

Medeni duruma göre yönetici davranışları algısı incelendiğinde demokratik-katılımcı yönetici davranışları, otokratik yönetici davranışları ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışları algılarının medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Tablo 15. Eğitim Durumuna Göre Yönetici Davranışları Algısı

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Ortalama±ss</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>p</b>
Demokratik-katılımcı yönetici davranışları	Lise	31,66±8,38	0,163	0,922
	Üniversite	31,59±8,49		
	Lisansüstü	32,29±7,71		
Otokratik yönetici davranışları	Lise	18,33±8,32	0,236	0,889
	Üniversite	21,62±9,00		
	Lisansüstü	21,54±8,46		
Tam serbesti tanıyan yönetici davranışları	Lise	20,66±11,23	0,098	0,952
	Üniversite	21,17±10,06		
	Lisansüstü	21,09±10,75		

Eğitim durumuna göre yönetici davranışları algısı incelendiğinde demokratik-katılımcı yönetici davranışları, otokratik yönetici davranışları ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışları algılarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Tablo 16. İşyerindeki Pozisyon Duruma Göre Yönetici Davranışları Algısı

	<b>Pozisyon</b>	<b>Ortalama±ss</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
Demokratik-katılımcı yönetici davranışları	Yönetici	33,61±7,40	4,050	0,000
	Çalışan	28,96±8,58		
Otokratik yönetici davranışları	Yönetici	20,62±8,20	1,589	0,112
	Çalışan	22,90±9,40		
Tam serbesti tanıyan yönetici davranışları	Yönetici	19,32±9,44	3,228	0,001
	Çalışan	24,09±11,07		

İşyerindeki pozisyona göre yönetici davranışları algısı incelendiğinde otokratik yönetici davranışları algısının pozisyona göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ); demokratik-katılımcı yönetici davranışlarının ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışlarının pozisyona göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Demokratik-katılımcı yönetici davranışları algısında yöneticilerin puanları (33,61±7,40), çalışanların puanlarından (28,96±8,58) daha yüksektir.

Tam serbesti tanıyan yönetici davranışları algısında yöneticilerin puanları (19,32±9,44), çalışanların puanlarından (24,09±11,07) daha düşüktür.

Tablo 17. Özel Sektörde Deneyim Yılına Göre Yönetici Davranışları Algısı

	Deneyim Yılı	Ortalama±ss	X <sup>2</sup>	p
Demokratik-katılımcı yönetici davranışları	5-9	30,17±8,53	9,538	0,023
	10-14	33,11±7,76		
	15-19	29,93±8,14		
	20 ve üzeri	33,81±7,71		
Otokratik yönetici davranışları	5-9	22,31±9,88	3,192	0,363
	10-14	20,47±9,14		
	15-19	22,71±7,61		
	20 ve üzeri	21,04±8,12		
Tam serbesti tanıyan yönetici davranışları	5-9	23,51±11,26	8,307	0,040
	10-14	18,87±9,24		
	15-19	23,72±11,07		
	20 ve üzeri	19,10±9,03		

Özel sektörde deneyim yılına göre yönetici davranışları algısı incelendiğinde otokratik yönetici davranışları algısının görev yılına göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ); demokratik-katılımcı yönetici davranışlarının ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışlarının görev yılına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Demokratik-katılımcı yönetici davranışları algısında 5-9 yıllık kıdeme (30,17±8,53) ve 15-19 yıllık kıdeme (29,93±8,14) sahip olan çalışanların puanları, 10-14 yıllık kıdeme (33,11±7,76) ve 20 ve üzeri yıllık kıdeme (33,81±7,71) sahip olan çalışanlardan daha düşüktür.

Tam serbesti tanıyan yönetici davranışları algısında 5-9 yıllık kıdeme (23,51±11,26) ve 15-19 yıllık kıdeme (23,72±11,07) sahip olan çalışanların puanları, 10-14 yıllık kıdeme (18,87±9,24) ve 20 ve üzeri yıllık kıdeme (19,10±9,03) sahip olan çalışanlardan daha yüksektir.



Tablo 18. Firmadaki Çalışan Sayısına Göre Yönetici Davranışları Algısı

	<b>Çalışan Kişi</b>	<b>Ortalama±ss</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>p</b>
Demokratik-katılımcı yönetici davranışları	50-249	31,36±8,28	0,379	0,945
	250-499	31,94±8,41		
	500-499	32,42±8,18		
	1000 ve üzeri	32,05±8,11		
Otokratik yönetici davranışları	50-249	20,80±8,38	0,366	0,947
	250-499	21,73±9,46		
	500-499	21,88±8,91		
	1000 ve üzeri	21,83±8,86		
Tam serbesti tanıyan yönetici davranışları	50-249	21,11±10,86	0,378	0,945
	250-499	21,15±9,06		
	500-499	20,05±9,80		
	1000 ve üzeri	21,31±10,45		

Firmadaki çalışan sayısına göre yönetici davranışları algısı incelendiğinde demokratik-katılımcı yönetici davranışları, otokratik yönetici davranışları ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışları algılarının çalışan sayısına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

### 4.3. İş Motivasyon Algısına Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde iş motivasyonu algısına yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer vererek demografik özelliklere göre iş motivasyonu algısının farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Tablo 19. İş Motivasyonu Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

İş Motivasyonu Ölçeği	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	K-S	
					Z	p
Örgütsel İş Motivasyonu	10,00	50,00	36,75	8,71	1,680	0,007
Bireysel İş Motivasyonu	11,00	50,00	37,14	7,27	1,632	0,010

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda alfa ( $\alpha$ ) değeri tüm alt boyutlarda  $p=0,05$ 'in altında kaldığı için parametrik olmayan testler (Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H) uygulanmıştır.

Tablo 20. Cinsiyete Göre İş Motivasyonu Algısı

	Cinsiyet	Ortalama $\pm$ ss	Z	p
Örgütsel İş Motivasyonu	Kadın	34,33 $\pm$ 10,54	2,615	0,009
	Erkek	38,13 $\pm$ 7,16		
Bireysel İş Motivasyonu	Kadın	35,71 $\pm$ 8,72	2,032	0,042
	Erkek	38,12 $\pm$ 6,12		

Cinsiyete göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde örgütsel ve bireysel faktör algılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Örgütsel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, erkeklerin puanları (38,13 $\pm$ 7,16), kadınlara göre (34,33 $\pm$ 10,54) daha yüksektir.

Bireysel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, erkeklerin puanları (38,12 $\pm$ 6,12), kadınlara göre (35,71 $\pm$ 8,72) daha yüksektir.

Tablo 21. Yaşa Göre İş Motivasyonu Algısı

	Yaş	Ortalama±ss	X <sup>2</sup>	p
Örgütsel İş Motivasyonu	30 yaş ve altı	36,90±8,40	12,988	0,011
	31-35 yaş	36,95±8,29		
	36-40 yaş	33,26±9,78		
	41-45 yaş	39,78±6,51		
	46 ve üzeri yaş	38,72±9,02		
Bireysel İş Motivasyonu	30 yaş ve altı	35,66±8,49	27,727	0,000
	31-35 yaş	37,30±6,77		
	36-40 yaş	34,27±7,43		
	41-45 yaş	41,08±4,84		
	46 ve üzeri yaş	38,52±7,04		

Yaşa göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde örgütsel ve bireysel faktör algılarının yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ).

Örgütsel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, 41-45 yaş arasındaki bireylerin iş motivasyonu ( $39,78 \pm 6,51$ ) en yüksekken, 36-40 yaş arasındaki bireylerin iş motivasyonu ( $33,26 \pm 9,78$ ) en düşüktür.

Bireysel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, 41-45 yaş arasındaki bireylerin iş motivasyonu ( $41,08 \pm 4,84$ ) en yüksekken, 36-40 yaş arasındaki bireylerin iş motivasyonu ( $34,27 \pm 7,43$ ) en düşüktür.

Tablo 22. Medeni Duruma Göre İş Motivasyonu Algısı

	Medeni Durum	Ortalama±ss	Z	p
Örgütsel İş Motivasyonu	Evli	37,53±8,58	2,339	0,019
	Bekar	35,16±8,75		
Bireysel İş Motivasyonu	Evli	38,03±6,54	2,420	0,019
	Bekar	35,34±8,13		

Medeni duruma göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde örgütsel ve bireysel faktör algılarının medeni duruma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Örgütsel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, evlilerin puanları ( $37,53\pm 8,58$ ), bekarlara göre ( $35,16\pm 8,75$ ) daha yüksektir.

Bireysel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, evlilerin puanları ( $38,03\pm 6,54$ ), bekarlara göre ( $35,34\pm 8,13$ ) daha yüksektir.

Tablo 23. Eğitim Durumuna Göre İş Motivasyonu Algısı

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Ortalama<math>\pm</math>ss</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>p</b>
Örgütsel İş Motivasyonu	Lise	32,0 $\pm$ 7,21	1,207	0,547
	Üniversite	37,01 $\pm$ 8,90		
	Lisansüstü	36,58 $\pm$ 8,54		
Bireysel İş Motivasyonu	Lise	34,00 $\pm$ 7,00	1,853	0,396
	Üniversite	37,41 $\pm$ 7,09		
	Lisansüstü	36,90 $\pm$ 7,55		

Eğitim durumuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde örgütsel ve bireysel faktör algılarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Tablo 24. İşyerindeki Pozisyon Duruma Göre İş Motivasyonu Algısı

	<b>Pozisyon</b>	<b>Ortalama<math>\pm</math>ss</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
Örgütsel İş Motivasyonu	Yönetici	39,27 $\pm$ 6,77	4,603	0,000
	Çalışan	32,72 $\pm$ 9,97		
Bireysel İş Motivasyonu	Yönetici	39,32 $\pm$ 5,47	5,024	0,000
	Çalışan	33,38 $\pm$ 8,46		

İşyerindeki pozisyon duruma göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde örgütsel ve bireysel faktör algılarının pozisyona göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Örgütsel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, yöneticilerin puanları ( $39,27\pm6,77$ ), çalışanlara göre ( $32,72\pm9,97$ ) daha yüksektir.

Örgütsel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, yöneticilerin puanları ( $39,32\pm5,47$ ), çalışanlara göre ( $33,38\pm8,46$ ) daha yüksektir.

Tablo 25. Özel Sektörde Deneyim Yılına Göre İş Motivasyonu Algısı

	Deneyim Yılı	Ortalama $\pm$ ss	X <sup>2</sup>	p
Örgütsel İş Motivasyonu	5-9	35,76 $\pm$ 9,44	17,596	0,001
	10-14	37,16 $\pm$ 8,22		
	15-19	33,37 $\pm$ 9,07		
	20 ve üzeri	40,37 $\pm$ 6,85		
Bireysel İş Motivasyonu	5-9	35,26 $\pm$ ,94	19,242	0,000
	10-14	37,64 $\pm$ 6,44		
	15-19	34,90 $\pm$ 7,34		
	20 ve üzeri	40,39 $\pm$ 4,93		

Özel sektörde deneyim yılına göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde örgütsel ve bireysel faktör algılarının deneyim yılına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Örgütsel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, 20 ve üzeri yıllık deneyime sahip bireylerin iş motivasyonu ( $40,37\pm6,85$ ) en yüksekken, 15-19 yıllık deneyime sahip bireylerin iş motivasyonu ( $33,37\pm9,07$ ) en düşüktür.

Bireysel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, 20 ve üzeri yıllık deneyime sahip bireylerin iş motivasyonu ( $40,39\pm4,93$ ) en yüksekken, 15-19 yıllık deneyime sahip bireylerin iş motivasyonu ( $34,90\pm7,34$ ) en düşüktür.

Tablo 26. Firmadaki Çalışan Sayısına Göre İş Motivasyonu Algısı

	<b>Çalışan Kişi</b>	<b>Ortalama±ss</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>p</b>
Örgütsel İş Motivasyonu	50-249	37,69±8,42	4,526	0,210
	250-499	32,61±9,87		
	500-499	36,68±8,49		
	1000 ve üzeri	36,99±8,62		
Bireysel İş Motivasyonu	50-249	37,67±6,57	0,425	0,935
	250-499	36,00±6,71		
	500-499	37,94±7,03		
	1000 ve üzeri	36,92±7,78		

Firmada çalışan sayısına göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde örgütsel ve bireysel faktör algılarının firmadaki çalışan sayısına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

#### 4.4. Yönetici Davranışları ve İş Motivasyonu Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde yönetici davranışları ve iş motivasyonu algısı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 27. Yönetici Davranışları ve İş Motivasyonu Algısı Arasındaki İlişki

		<b>Örgütsel İş Motivasyonu</b>	<b>Bireysel İş Motivasyonu</b>
<b>Demokratik katılımcı yönetici</b>	<b>r</b>	,558**	,415**
	<b>p</b>	,000	,000
	<b>N</b>	197	195
<b>Otokratik yönetici</b>	<b>r</b>	-,306**	-,207**
	<b>p</b>	,000	,004
	<b>N</b>	193	192
<b>Tam serbesti tanıyan yönetici</b>	<b>r</b>	-,447**	-,348**
	<b>p</b>	,000	,000
	<b>N</b>	192	189

Yönetici davranışları ve iş motivasyonu algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, demokratik katılımcı yönetici davranışlarına göre hem örgütsel hem de bireysel iş motivasyonu algısı pozitif yönde ve doğrudan etkilidir ( $p<0,05$ ). Otokratik yönetici ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışlarına göre hem örgütsel hem de bireysel iş motivasyonu algısı negatif yönde ve doğrudan etkilidir ( $p<0,05$ ).  $H_{11a}$ ,  $H_{11b}$ ,  $H_{11c}$ ,  $H_{12a}$ ,  $H_{12b}$ ,  $H_{12c}$  hipotezleri kabul edilmiştir.



## SONUÇ

Bu araştırmada lider yöneticiliğinin iş motivasyonu olan etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş motivasyonlarını nasıl etkilediği istatiksel olarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmaya katılanların %35,8'i kadın ve %64,2'si erkektir. Araştırmaya katılanların %30,9'u 31-35 yaşında ve %24'ü 36-40 yaşındadır. Araştırmaya katılanların %63,9'u evli ve %36,1'i bekadır. Araştırmaya katılanların %56,4'ü üniversite ve %42,2'si lisansüstü mezundur. Araştırmaya katılanların %61,8'i yönetici ve %38,2'i çalışan pozisyonunda işletmede görev almaktadır. Araştırmaya katılanların %30,4'ü 10-14 yıldır ve %24'ü 20 ve üzeri yıldır özel sektörde çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların %53,9'u 1000 ve üzeri çalışanı bulunan işletmede ve %27,5'i ise 50-249 çalışanı bulunan işletmede çalışmaktadır.

Cinsiyete göre yönetici davranışları algısı incelendiğinde otokratik yönetici davranışları ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışları algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ); demokratik-katılımcı yönetici davranışlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Erkeklerin demokratik-katılımcı yönetici davranışları algıları ( $32,94\pm 7,21$ ), kadınlardan ( $30,02\pm 9,32$ ) daha yüksektir. Erkekler yöneticilerinin liderlik özelliklerini kadınlara göre daha fazla demokratik olarak hissetmektedirler.

Yaşa göre yönetici davranışları algısı incelendiğinde demokratik-katılımcı yönetici davranışları, otokratik yönetici davranışları ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışları algılarının yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Farklı yaş grubundaki çalışanlar için yöneticilerinin liderlik özellikleri benzerdir.

Medeni duruma göre yönetici davranışları algısı incelendiğinde demokratik-katılımcı yönetici davranışları, otokratik yönetici davranışları ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışları algılarının medeni duruma göre farklılık göstermediği



tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Evli veya bekar çalışanlar için yöneticilerinin liderlik özellikleri benzerdir.

Eğitim durumuna göre yönetici davranışları algısı incelendiğinde demokratik-katılımcı yönetici davranışları, otokratik yönetici davranışları ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışları algılarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Farklı eğitim durumuna sahip çalışanlar için yöneticilerinin liderlik özellikleri benzerdir.

İşyerindeki pozisyona göre yönetici davranışları algısı incelendiğinde otokratik yönetici davranışları algısının pozisyona göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ); demokratik-katılımcı yönetici davranışlarının ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışlarının pozisyona göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Demokratik-katılımcı yönetici davranışları algısında yöneticilerin puanları ( $33,61\pm7,40$ ), çalışanların puanlarından ( $28,96\pm8,58$ ) daha yüksektir. Tam serbesti tanıyan yönetici davranışları algısında yöneticilerin puanları ( $19,32\pm9,44$ ), çalışanların puanlarından ( $24,09\pm11,07$ ) daha düşüktür. İşyerinde çalışanlar için yöneticilerin liderlik davranışları genel olarak tam serbesti tanıyan yönetici davranış olarak ifade edilirken, yöneticiler için liderlik davranışı demokratik katılımcı olarak ifade edilmiştir.

Özel sektörde deneyim yılına göre yönetici davranışları algısı incelendiğinde otokratik yönetici davranışları algısının görev yılına göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ); demokratik-katılımcı yönetici davranışlarının ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışlarının görev yılına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Demokratik-katılımcı yönetici davranışları algısında 5-9 yıllık kıdeme ( $30,17\pm8,53$ ) ve 15-19 yıllık kıdeme ( $29,93\pm8,14$ ) sahip olan çalışanların puanları, 10-14 yıllık kıdeme ( $33,11\pm7,76$ ) ve 20 ve üzeri yıllık kıdeme ( $33,81\pm7,71$ ) sahip olan çalışanlardan daha düşüktür. Tam serbesti tanıyan yönetici davranışları algısında 5-9 yıllık kıdeme ( $23,51\pm11,26$ ) ve 15-19 yıllık kıdeme ( $23,72\pm11,07$ ) sahip olan çalışanların puanları, 10-14 yıllık kıdeme ( $18,87\pm9,24$ ) ve 20 ve üzeri yıllık kıdeme ( $19,10\pm9,03$ ) sahip olan çalışanlardan daha yüksektir.

Firmadaki çalışan sayısına göre yönetici davranışları algısı incelendiğinde demokratik-katılımcı yönetici davranışları, otokratik yönetici davranışları ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışları algılarının çalışan sayısına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Cinsiyete göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde örgütsel ve bireysel faktör algılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Örgütsel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, erkeklerin puanları ( $38,13\pm7,16$ ), kadınlara göre ( $34,33\pm10,54$ ) daha yüksektir. Bireysel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, erkeklerin puanları ( $38,12\pm6,12$ ), kadınlara göre ( $35,71\pm8,72$ ) daha yüksektir. Hem bireysel hem de örgütsel iş motivasyonu algısında erkeklerin motivasyonu kadınlara göre daha yüksektir.

Yaşa göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde örgütsel ve bireysel faktör algılarının yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Örgütsel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, 41-45 yaş arasındaki bireylerin iş motivasyonu ( $39,78\pm6,51$ ) en yüksekken, 36-40 yaş arasındaki bireylerin iş motivasyonu ( $33,26\pm9,78$ ) en düşüktür. Bireysel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, 41-45 yaş arasındaki bireylerin iş motivasyonu ( $41,08\pm4,84$ ) en yüksekken, 36-40 yaş arasındaki bireylerin iş motivasyonu ( $34,27\pm7,43$ ) en düşüktür. Araştırmada 41-45 yaş arasındaki çalışanların iş motivasyon algıları yüksek olarak tespit edilmişken, 36 40 yaş arasındaki bireylerin iş motivasyonu ise en düşük seviyededir

Medeni duruma göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde örgütsel ve bireysel faktör algılarının medeni duruma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Örgütsel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, evlilerin puanları ( $37,53\pm8,58$ ), bekarlara göre ( $35,16\pm8,75$ ) daha yüksektir. Bireysel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, evlilerin puanları ( $38,03\pm6,54$ ), bekarlara göre ( $35,34\pm8,13$ ) daha yüksektir. Evli bireylerin bekar bireylere göre motivasyon algıları daha yüksektir. Ev ve aile sorumluluklarının evli bireylerde daha yüksek olması iş motivasyonları algılarını yükseltiyor olabilir.

Eğitim durumuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde örgütsel ve bireysel faktör algılarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Farklı eğitim durumuna sahip olan çalışanların iş motivasyonları algıları benzerdir.

İşyerindeki pozisyon duruma göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde örgütsel ve bireysel faktör algılarının pozisyona göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).örgütsel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, yöneticilerin puanları ( $39,27\pm6,77$ ), çalışanlara göre ( $32,72\pm9,97$ ) daha yüksektir.örgütsel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, yöneticilerin puanları ( $39,32\pm5,47$ ), çalışanlara göre ( $33,38\pm8,46$ ) daha yüksektir. Hem bireysel hem de örgütsel iş motivasyonu algısında yöneticilerin motivasyonları çalışanlara göre daha yüksektir.

Özel sektörde deneyim yılına göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde örgütsel ve bireysel faktör algılarının deneyim yılına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).örgütsel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, 20 ve üzeri yıllık deneyime sahip bireylerin iş motivasyonu ( $40,37\pm6,85$ ) en ykseken, 15-19 yıllık deneyime sahip bireylerin iş motivasyonu ( $33,37\pm9,07$ ) en düşüktür. Bireysel iş motivasyonuna göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde, 20 ve üzeri yıllık deneyime sahip bireylerin iş motivasyonu ( $40,39\pm4,93$ ) en ykseken, 15-19 yıllık deneyime sahip bireylerin iş motivasyonu ( $34,90\pm7,34$ ) en düşüktür. Araştırmada işletmede 20 yıl ve üzeri yıllık deneyime sahip olan çalışanların iş motivasyonu algıları en yüksek olarak tespit edilmiştir.

Firmada alışan sayısına göre iş motivasyonu algısı incelendiğinde örgütsel ve bireysel faktör algılarının firmadaki çalışan sayısına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Yönetici davranışları ve iş motivasyonu algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, demokratik katılımcı yönetici davranışlarına göre hem örgütsel hem de bireysel iş motivasyonu algısı pozitif yönde ve doğrudan etkilidir ( $p<0,05$ ). Otokratik yönetici ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışlarına göre hem örgütsel hem de bireysel iş motivasyonu algısı negatif yönde ve doğrudan etkilidir ( $p<0,05$ ).

H11a, H11b, H11c, H12a, H12b, H12c hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırmada yalnızca demokratik katılımcı yönetici davranışlarını çalışanların iş motivasyonu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Tam serbesti tanıyan ve otokratik liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin çalışanların iş motivasyonu sağlamadaki becerileri daha düşüktür. Demokratik katılımcı liderlik özelliğinin sergilendiği iş ortamlarında çalışanların kararlara katılımlarının söz konusu olması çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlayabilir ve iş motivasyonlarını yükseltebilir.

Araştırma kapsamında öneriler şu şekildedir:

- Bu araştırmada saha araştırması kapsamında nicel veri analizi tekniklerinden faydalanılmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda yöneticilerle görüşmelerde yapılarak nitel veri analizi tekniklerinden faydalanılabilir ve çalışma zenginleştirilebilir.
- Bu araştırmada yalnızca özel sektör çalışanları üzerinden saha çalışması yürütülmüştür. İleride yapılacak olan çalışmalarda kamu ve özel sektör çalışanlarına anket uygulaması yapılarak, karşılaştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Albayrak, S. S. (2012). Otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşullarının işgören motivasyonuna etkileri: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2005). Leadership: time for a new direction. *Leadership, 1*(1), 51-71.
- Aykan, E. (2004). Kayseri'de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(17), 213-224.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12* (19): 73-84.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology, 87*(1), 138-157.
- Carnegie, D. (2012). Doğru ve Etkin Liderlik. (Çeviren. Tuğba Kırca Alptekin). Nemesis Kitap.
- Carroll, B., Levy, L., & Richmond, D. (2008). Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership, 4*(4), 363-379.
- Çetin, N. G., & Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5*(5), 111-132.
- Çırpan, H., (1999), "Lider mi? Yönetici mi?", Aktive Dergisi, Haziran-Temmuz 1999, s. 1-5

- De Hoogh, A. H., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701.
- Demirel, S. (2013). Ülkemizde Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Liderlik Tarzları (Askeri Hastaneler Örneği). T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Engincan, P. (2015). Kentsel Dönüşümün Sonuçları: Kent Yoksulluğu/Yoksunluğu ve Toplumsal Dışlanma. *İdealkent*, 6(16), 107-122.
- Eren, E. İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 9.Baskı. Beta Yayınları, 2013.
- Gebert, D., Heinritz, K., & Buengeler, C. (2015). Leaders' charismatic leadership and followers' commitment—The moderating dynamics of value erosion at the societal level. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-11.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 101-118.
- Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233-246.
- Haney, M. Ö. & Erdoğan, S. (2013). Sağlık davranışı etkileşim modeli: çocukların beslenme alışkanlıklarını belirlemek için bir rehber. *DEUHYO ED* 2013, 6(4), 218-223
- Ivtzan, I., Gardner, H. E., Bernard, I., Sekhon, M., & Hart, R. (2013). Wellbeing through Self-fulfilment: Examining developmental aspects of self-actualization. *Humanistic Psychologist*, 41, 119-132

- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi 5(1).
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri." Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 11, 423-446.
- Kanbur, E. (2005). Toplam kalite yönetimi uygulayan işletmelerde işgören motivasyonunu etkileyen faktörler; mobilya ve gıda sektörlerinde ampirik bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kaplan, M.(2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karakaya, A., & Alper Ay, F. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi/Journal of Social Sciences*, 31(1).
- Karakuzu, A. (2013). Sağlık Çalışanlarında Motivasyon Ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Kırklareli Örneği). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Kaymaz, K. (2010). İş Rotasyonu Uygulamalarının Motivasyon Üzerine Etkileri: Otomotiv İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69-85.
- Kocadoğan, S. (2010). Türkiye’de Turizm Sektöründe İstihdam Politikalarının İşgören Motivasyonuna Etkileri Ege Bölgesinde Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği. 16. Baskı. Beta Basım, İstanbul.

- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Kulchmanov, A., & Kaliannan, M. (2014). Does money motivate employees? Empirical study of private and public financial sector in Kazakhstan. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 214-223.
- Leblebici, D. N. (2008). “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:32, No:1, s. 61-72
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- Nişancı, Z. N. (2015). Göçmen girişimcilik üzerine: Pittsburgh'daki Türk girişimciler, *JED / GKD* 10(1).
- Nyberg, A., Bernin, P. and Theorell, T. (2005), The impact of leadership on the health of subordinates. National Institute for Working Life, Stockholm.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, A., Tekçe, E., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M., & Doğan, Y. (2003). Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personelin motivasyon, stres ve iş tatmini farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 125-138.
- Özgüner, Z., & Özgüner, M. (2014). A managerial point of view on the relationship between of Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's dual factor theory. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7), 207-215.
- Özsalmanlı, A.Y. (2005). “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:13, s. 137-146



- Quin, J., Deris, A., Bischoff, G., & Johnson, J. T. (2015). Comparison of Transformational Leadership Practices: Implications for School Districts and Principal Preparation Programs. *Journal of Leadership Education*, 14(3):71-85.
- Rost, J. C., Leadership for the Twenty-First Century, Praeger, New York, 1993.
- Rozuel, C. (2011). Transcending business ethics: Insights from Jung and Maslow. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 16, 41-47.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2008). Liderlik, Değişim ve Yenilik. (İçinde: Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar) (Editör: Celalettin Serinkan). Nobel Yayın.
- Shamir, B., Arthur, M. B., & House, R. J. (2018). The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. In *Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir* (pp. 31-49). Emerald Publishing Limited.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2015). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*.
- Şahin, A. ve Temizel, H. (2007), “Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması, *S.Ü. Maliye Dergisi*, Sayı:153, s. 179-194
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Kemalettin, E. Örseli, E. (2015). Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 18(2):73-96).
- Tanrıverdi, H., Akova, O., & Çifçi, İ. (2016). Açılış-otellerinde dönüşümcü, etkileyici, tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının ve çatışma yönetim stillerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi.KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 18 (30): 114 – 123.

- Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *American Journal of Psychology*, 126, 155-177.
- Taşdemir, S. (2013). Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araştırmaları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurum Ölçeğinde Bir Model Önerisi. *Ankara İdari Uzmanlık Tezi Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu*, 36-81. Ankara.
- Terzi, A. R., & Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-113.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Ulukan, M. (2006). Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü. T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of experimental social psychology*, 40(1), 1-13.
- Varol, F., Özer, S. & Türel, Y. K. (2014). ARCS Motivasyon Modeline Yönelik Tasarlanan Z-Kitaplara İlişkin Görüşler. *Journal of Instructional Technologies & Teacher Education*, 3(3), 1-8.
- Yıldırım, S.(2007). Current Utilization of ICT in Turkish Basic Education Schools: A Review fo Teacher's ICT Use and Barriers to Intecration. *International Journal Of Instructional Media*, 34 (2), 171-186.

## EKLER

### Ek-1: Anket Formu

#### Lider Yöneticiliğın İş Motivasyonuna Etkisi

Bu araştırma, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı (MBA) Yönetim Organizasyon Eğitim Programı dahilinde, yürütölmekte olan ‘Lider Yöneticiliğın İş Motivasyonuna Etkisi’ konulu Yüksek Lisans Tezi için yapılmaktadır.

Kimlik bilgileriniz ile verdiğiniz bilgilerin hiçbir surette başka bir amaçla kullanılmayacağı ve 3. şahıslara verilmeyeceğı teminatımız altındadır.

Sizden ricamız anket sorularını eksiksiz ve görüşlerinize uygun olarak doldurmanızdır.

Soru ve önerileriniz için [simla77@gmail.com](mailto:simla77@gmail.com) adresinden bizimle iletişime geçebilirsiniz.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

**Simla MÜFTÜOĞLU**

**Artuner Özder**

**Dr. Ceren Gül**

**Yüksek Lisans Öğrencisi**

**Tez Danışmanı**

#### Bölüm I- Filtre Soruları

**Herhangi bir işte çalışıyor musunuz?**

1	Evet, çalışıyorum
2	Hayır, çalışmıyorum

**Hangi ilde çalışıyorsunuz?**

1	İstanbul
2	Diğer

**Hangi sektörde çalışıyorsunuz?**

1	Kamu sektörü
2	Özel sektör

**Çalıştığınız firmadaki kişi sayısını belirtiniz?**

1	1-49 kişi
2	50-249 kişi
3	250-499 kişi
4	500-999 kişi
5	1000 ve üzeri

**Çalıştığınız firma hangi alanda hizmet vermekte?**

1	Sanayi / Endüstri
2	Hizmet
3	Diğer.....

**Çalıştığınız firmada yapılan iş nedir?**

.....

**Özel sektörde kaç yıllık deneyime sahipsiniz?**

.....

## Bölüm II- Demografik Bilgiler

**1. Cinsiyetiniz?**

- a) Kadın      b) Erkek

**2. Yaşınız?**

.....

30 yaş ve altı

31-35

36-40

41-45

46 ve üzeri

**3. Medeni durumunuz?**

- a) Evli      b) Bekar

**4. Eğitim durumunuz?**

- a) İlkokul      b) Ortaokul      c) Lise      d) Üniversite      e) Lisansüstü

### 5. İşyerindeki pozisyonunuz?

- a) Yönetici
- b) Çalışan

## Bölüm III- Liderlik ve Motivasyon Ölçek Soruları

### 6. Liderlik Davranışları Ölçeği

	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
YÖNETİCİNİZ,					
1. Çalışanların kişilik özelliklerine dikkat eder.					
2. Çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalar.					
3. Çalışanları yönetime katar.					
4. Çalışanların kendisine karşı rahat olmalarını ister.					
5. Yapılacak işleri çalışanlarla birlikte karara bağlar.					
6. Çalışanların önerilerini ciddiye alır.					
7. Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır.					
8. Kurumun amaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını dengeler.					
9. Çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verir.					
10. Kendinden yardım istenmesini sevmez.					
11. Çalışanlara resmi davranır.					
12. Çalışanlara yaklaşımı kuralcıdır.					
13. Tek adam yönetimine inanır.					
14. Kararlarının nedenlerini canı isterse açıklar.					
15. Sıkı denetimden yanadır.					
16. Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır.					
17. Kararlarına kimseyi karıştırmaz.					
18. Kendisine mutlak itaat edilmesini bekler.					
19. Çalışanların istek ve şikâyetlerini göz ardı eder.					
20. Çalışanlara ve işyerine yabancılaşmıştır.					
21. İşyerini kendi haline bırakmıştır.					
22. Yetkilerini kullanmaktan kaçınır.					
23. Kurumun amaçları için çaba harcamaz.					
24. Çalışanlarla yüzeysel olarak iletişime girer.					
25. Kurumu geliştirmek için girişimde bulunmaz.					
26. Çalışanların motivasyonu ile ilgilenmez.					
27. Sorunlarla yüzleşmek istemez.					
28. Kurum içi faaliyetlerde çok az karar verir.					
29. İşyerindeki varlığı ile yokluğu belli değildir.					

## 7. Motivasyon Ölçeği

Aşağıdaki ifadelerin motivasyonunuz etkileme derecesini lütfen işaretleyiniz.	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1. Yapılan işin takdir edilmesi					
2. Karara katılma ve inisiyatif kullanma					
3. Kişiye önem verilmesi					
4. Çağdaş disiplin anlayışı					
5. Yönetimle iletişim kurabilme					
6. Fiziki çalışma ortamının uygunluğu					
7. İşin tekdüze olmaması					
8. Çalışma saatlerinin uygunluğu					
9. İş yükünün aşırı olmaması					
10. Sosyal imkanların yeterliliği					
11. Meslekte geçirilen süreler					
12. İşte yeni beceriler kazanabilme					
13. Kurumun amaçlarını benimseme					
14. Beklentilere ulaşabilme					
15. Mesleğin sevecek yapılması					
16. Parasal ödüllerin önemli bulunması					
17. Çalıştığım iş için bilgim yeterlidir					
18. Kurum için önemli olan işi yapmak					
19. Sorunlu iş arkadaşları olduğuna inanma					
20. İş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma					

## Ek-2: İş Motivasyonu Ölçeği İzin Yazısı

----- Forwarded message -----

From: FERDA ALPER AY <[ferdaay@cumhuriyet.edu.tr](mailto:ferdaay@cumhuriyet.edu.tr)>

Date: Fri, Jan 4, 2019 at 4:32 PM

Subject: Ynt: Ölçek Kullanım Talebi // 'Lider Yöneticiliğın İş Motivasyonuna Etkisi'

To: Simla Muftuoglu <[simla77@gmail.com](mailto:simla77@gmail.com)>

Merhabalar,

mailinizi yeni gördüm, kusura bakmayın, bu maili nadiren kullanıyorum,

[ferdaalperay@gmail.com](mailto:ferdaalperay@gmail.com) adresine daha sık bakıyorum,

ölçeği kullanabilirsiniz, iyi çalışmalar.

### Ek-3: Yönetici Davranışları Ölçeği İzin Yazısı

From: HulyaGUR <[hgur@balikesir.edu.tr](mailto:hgur@balikesir.edu.tr)>  
Date: Tue, Jul 10, 2018 at 11:09 PM  
Subject: Re: Ölçek Kullanım Talebi // 'Lider Yöneticiliğin İş Motivasyonuna Etkisi'  
To: Simla Muftuoğlu <[simla77@gmail.com](mailto:simla77@gmail.com)>

Ali Rıza hoca ile görüştüm. Referans göstererek kullanabilirsiniz. İyi Çalışmalar. Prof. Dr. Hülya Gür

----- Orijinal Mesaj -----

Kimden: "Simla Muftuoğlu" <[simla77@gmail.com](mailto:simla77@gmail.com)>  
Kime: [efmed@balikesir.edu.tr](mailto:efmed@balikesir.edu.tr)  
Kk: [hgur@balikesir.edu.tr](mailto:hgur@balikesir.edu.tr), "Kazım SARI" <[kazims@beykent.edu.tr](mailto:kazims@beykent.edu.tr)>  
Gönderilenler: 10 Temmuz Salı 2018 14:28:42  
Konu: Ölçek Kullanım Talebi // 'Lider Yöneticiliğin İş Motivasyonuna Etkisi'

Merhaba,

Beykent Üniversitesi Yönetim Organizasyon Yüksek Lisansımı yapmaktayım. Tez konum olan 'Lider Yöneticiliğin İş Motivasyonuna Etkisi' saha çalışmamın Liderlik ölçeği güvenilirlik ve geçerlilik çalışmasında kullanmak üzere Üniversiteniz eğitim dergisi 2005 basımındaki ölçeği kullanmayı talep etmekteyim.

[http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/166/index3-kurt.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-kurt.htm)

İlgili ölçeğin orijinalini ve kullanım için izninizi rica ederim. (kullanım onayı için Sayın Ali Rıza Terzi ve Sayın Türker Kurt'a ulaşmaya çalıştım. Fakat ulaşamadım.)

Saygılarımla,  
Simla Müftuoğlu  
irt:5534608989



## ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında İstanbul'da doğdum. Babam İnşaat Mühendisi, annem ev hanımıdır. Üç kardeşim var.

Günaydın İlkokulunu bitirdikten sonra Orta ve Lise eğitimim için Eseniş Kolejine devam ettim. Üniversite Lisansımı Doğu Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari İlişkiler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler bölümünden aldım.

1999-2002 yılları arasında Televizyon kanalları için; İngilizce 'den Türkçe 'ye Dizi film, Belgesel, Film çevirileri yaptım. 2001 yılında müşteri hizmetleri uzmanı olarak görev yapmaya başladığım Aria Telekomünikasyon firmasında, sırasıyla arka ofis, aktivasyon, faturalama, Fraud, kredileme gibi birçok bölümde çalıştım. 2008 yılında ismi Avea olarak değişmiş olan aynı firmada satış eğitim uzmanı olarak çalışmaya devam ettim. 2008-2014 yılları arasında Türkiye'nin çeşitli bölge ve birçok ilinde, farklı hedef kitlelere yönelik hem teknik-mesleki hem de yetkinlik geliştirme-kişisel gelişim eğitimleri verdim. 2014 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisansımı yapmaya başladım.

2016 Mayıs ayında Şişecam Akademi bünyesine Kıdemli Eğitim Uzmanı olarak görev yapmak üzere katıldım. Hala çalışmaya devam etmekteyim.

Simla MÜFTÜOĞLU