

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



HALK EĞİTİM MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE  
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi

ŞÜKRÜYE YILMAZ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. HAMİDE ERTEPINAR

MAYIS-2015



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**HALK EĞİTİM MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE  
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ŞÜKRÜYE YILMAZ**

**Y1112.040133**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Yönetimi Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. HAMİDE ERTEPINAR**

**MAYIS-2015**



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Y1112.040133 numaralı öğrencisi Şükrüye YILMAZ'ın "HALK EĞİTİM MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 12.06.2015 tarih ve 2015/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *Aybirliği* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak ..kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :14/07/2015

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Nesrin KALE

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ganime AYDIN

.....  
.....  
.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Çalışanların Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

26/03/2015

Şükrüye YILMAZ

***Değerli eşime, kızıma ve aileme***

## ÖNSÖZ

Çağın değişimine bağlı olarak yönetim teorileri de değişmiş ve bu bağlamda, iş yapış biçimlerinde de değişimler meydana gelmiştir. Makinelerin merkezde olduğu işletmeler yerini insanın merkezde olduğu işletmelere bırakmıştır. Bundan dolayı insanı ilgilendiren motivasyon, tükenmişlik, iş doyumu vb. kavramlar zamanla önem kazanmıştır.

Yapılan bu araştırma neticesinde halk eğitimi merkezlerinin öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik davranışlarını nasıl değerlendirdikleri, bu davranışların öğretmenlerin motivasyonuna bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

Yaptığım tez çalışmamın her anında değerli vakitlerini bana ayıran, yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Hamide ERTEPİNAR'a, ölçeğini kullandığım değerli araştırmacılara, araştırma amaçlı kullanılan anketleri uyguladığım okul yönetici, öğretmen ve çalışanlara ve ayrıca her zaman yanımda olan ailem ve değerli eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

26/03/2015

Şükrüye YILMAZ

---

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

YEMİN METNİ .....	iii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
THE RELATIONSHIPS BETWEEN PUBLIC TRAINING CENTER MANAGEMENT'S LEADERSHIP BEHAVIOURS AND THEIR WORKER'S MOTIVATION LEVEL.....	xii
ABSTRACT .....	xii
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem durumu .....	1
1.2. Alt Problemler .....	2
1.3. Sayıltılar .....	2
1.4. Sınırlılıklar .....	3
1.5. Önem .....	3
1.6. Tanımlar.....	3
<b>2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>4</b>
2.1. Motivasyon Kavramı.....	4
2.1.1. Motivasyonun oluşum süreci.....	5
2.1.2. Motivasyonun amacı ve önemi.....	5
2.1.3. Motivasyon Tipleri.....	6
2.1.3.1. İçsel motivasyon.....	6
2.1.3.2. Dışsal motivasyon.....	7
2.1.3.3. Fizyolojik motivasyon .....	7
2.1.3.4. Motivasyonun yararları.....	7
2.1.4. Motivasyon teorileri.....	8
2.1.4.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı .....	8
2.1.4.2. Herzberg'in çift-faktör teorisi.....	9
2.1.4.3. Alderfer'in Erg/VİG teorisi.....	9
2.1.4.4. Victor Vroom'un bekleyiş kuramı .....	10
2.1.4.5. Lawler ve Porter'in geliştirilmiş bekleyiş modeli.....	10



2.1.4.6.	McGregor'un X ve Y teorisi .....	11
2.1.4.6.1.	X Teorisi ve Varsayımları .....	11
2.1.4.6.2	Y Teorisi ve Varsayımları .....	11
2.1.4.7.	Eşitlik teorisi .....	12
2.1.4.8.	McClelland'ın başarı güdüsü kuramı .....	12
2.2.	Liderlik Kavramı .....	12
2.2.1.	Liderlik tanımı .....	12
2.2.2.	Liderlik yöneticilik ayrımı .....	13
2.2.3.	Liderlik teorileri .....	14
2.2.3.1.	Özellik kuramları.....	14
2.2.3.2.	Ohio State üniversitesi çalışmaları .....	15
2.2.3.3.	Michigan Üniversitesi çalışmaları .....	15
2.2.3.4.	Likert'in Sistem 4 Modeli .....	17
2.2.3.5.	Fred Friedler'in etkin liderlik modeli .....	17
2.2.3.6.	Hersey ve Blanchar'ın durumsallık yaklaşımı .....	18
2.2.3.7.	Vroom ve Yetton'un normatif kuramı .....	19
2.2.4.	Liderlikte yeni yaklaşımlar .....	19
2.2.4.1.	Karizmatik liderlik .....	19
2.2.4.2.	Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik yaklaşımı .....	20
2.2.5.	Yöneticilerin liderlik davranışları türleri ve etkileri .....	20
2.2.5.1.	Demokratik liderlik davranışı .....	20
2.2.5.2.	Otokratik liderlik davranışı .....	20
2.2.5.3.	Paternal liderlik davranışı .....	21
2.2.5.4.	Vizyoner liderlik davranışı .....	21
2.2.5.5.	Eğitici liderlik davranışı .....	21
2.2.5.6.	İlişki odaklı liderlik davranışı .....	22
2.2.6.	Liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisi .....	23
<b>3.</b>	<b>İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>24</b>
<b>4.</b>	<b>YÖNTEM .....</b>	<b>29</b>
4.1.	Araştırmanın Amacı .....	29
4.2.	Araştırmanın Modeli.....	29
4.3.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	29
4.4.	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	29
4.5.	Araştırma Verilerinin Toplanması.....	29

4.6.	Güvenilirlik Analizi .....	30
4.7.	Verilerin analizi.....	30
	Veriler analiz edilmeden önce normallik dağılımı incelenmiştir.....	30
<b>5.</b>	<b>BULGULAR .....</b>	<b>32</b>
5.1.	Demografik Değişkenlere Ait Bulgular.....	32
5.2.	Yönetici Davranışları Ölçeği İle Motivasyon Etkisi Ölçeği Arasındaki Korelasyon .....	35
5.3.	Yönetici Türleri İle Motivasyon Etkisi Ölçeği Arasındaki Korelasyon .....	36
5.4.	Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular .....	37
<b>6.</b>	<b>SONUÇ TARTIŞMA ve ÖNERİLER .....</b>	<b>47</b>
	<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>53</b>
	<b>EKLER .....</b>	<b>56</b>

## **KISALTMALAR**

**MEB** :Milli Eğitim Bakanlığı

## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

<b>Çizelge 4.1:</b> İç Güvenirlik Analizi .....	30
<b>Çizelge 5.1:</b> Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları .....	32
<b>Çizelge 5.2:</b> Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları .....	32
<b>Çizelge 5.3:</b> Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları .....	33
<b>Çizelge 5.4:</b> Katılımcıların Gelir Durumu Değişkenine Göre Dağılımları .....	33
<b>Çizelge 5.5:</b> Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları .....	33
<b>Çizelge 5.6:</b> Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları .....	34
<b>Çizelge 5.7:</b> Katılımcıların Görev Değişkenine Göre Dağılımları .....	34
<b>Çizelge 5.8:</b> Katılımcıların Kadro Durum Değişkenine Göre Dağılımları .....	34
<b>Çizelge 5.9:</b> Katılımcıların Müdür Branş Değişkenine Göre Dağılımları .....	35
<b>Çizelge 5.10:</b> Yönetici Davranışları İle Motivasyon Etkisinin Korelasyon Analiz Çizelgesi .....	35
<b>Çizelge 5.11:</b> Yönetici Türleri İle Motivasyon Etkisinin Korelasyon Analiz Çizelgesi .....	36
<b>Çizelge 5.12:</b> Yaş Değişkenine Göre Yönetici Davranışları Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri .....	37
<b>Çizelge 5.13:</b> Yaş Değişkenine Göre Motivasyon Etkisi Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri .....	38
<b>Çizelge 5.14:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici Davranışları Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri .....	38
<b>Çizelge 5.15:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Motivasyon Etkisi Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri .....	39
<b>Çizelge 5.16:</b> Medeni Durum Değişkenine Göre Yönetici Davranışları Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri .....	39
<b>Çizelge 5.17:</b> Medeni Durum Değişkenine Göre Motivasyon Etkisi Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri .....	39
<b>Çizelge 5.18:</b> Aylık Toplam Gelir Değişkenine Göre Yönetici Davranışları Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri .....	40
<b>Çizelge 5.19:</b> Aylık Toplam Gelir Değişkenine Göre Motivasyon Etkisi Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri .....	41
<b>Çizelge 5.20:</b> Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yönetici Davranışları Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri .....	41
<b>Çizelge 5.21:</b> Eğitim Durumu Değişkenine Göre Motivasyon Etkisi Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri .....	42
<b>Çizelge 5.22:</b> Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Yönetici Davranışları Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri .....	43
<b>Çizelge 5.23:</b> Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Motivasyon Etkisi Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri .....	44
<b>Çizelge 5.24:</b> Görev Değişkenine Göre Yönetici Davranışları Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri .....	44
<b>Çizelge 5.25:</b> Görev Değişkenine Göre Motivasyon Etkisi Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri .....	45
<b>Çizelge 5.26:</b> Kadro Durumu Değişkenine Göre Yönetici Davranışları Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri .....	45
<b>Çizelge 5.27:</b> Kadro Değişkenine Göre Motivasyon Etkisi Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri .....	46

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 2.1. Yönetim Tarzı Matriksi .....	16
---	----

## HALK EĞİTİM MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

### ÖZET

Yapılan araştırma neticesinde halk eğitimi merkezleri öğretmenlerinin, yöneticilerinin liderlik davranışlarını nasıl değerlendirdikleri, bu davranışların öğretmenlerin motivasyonuna bir etkisinin olup olmadığı ve tüm bunların öğretmenin kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğiyle ilgili bilgi toplanmıştır. Halk eğitimi merkezlerinin daha işlevsel olmaları için çalışan motivasyonunun önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda motivasyon düşüklüğünü ortaya çıkaran olumsuzlukların belirlenip ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu araştırmanın liderlik davranışından kaynaklanan motivasyon sorunlarını ortaya çıkaracak olması nedeniyle önemli olduğu düşünülmektedir.

Yapılan nicel kısımda elde edilen veriler tarama modeli ile değerlendirilmiştir. Tarama modelleri içinden de genel tarama modeli kullanılmıştır.

İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan halk eğitimi merkezlerinde çalışan öğretmenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bakırköy, Bahçelievler, Güngören, Bağcılar, Avcılar, Beylikdüzü ve Şişli halk eğitimi merkezlerinde çalışan 142 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırma verilerinin toplanması aşamasında halk eğitim merkezlerinde görev yapan öğretmenlere anket uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Ekvall ve Arvoren (1991) tarafından "Change - Centred Leadership: An Extension Of The Two Dimensional Model" adlı çalışma için hazırlanan, dilimize Tengilimoğlu (2005) tarafından kazandırılan, 2005 yılında araştırmacı tarafından yapılan araştırmalarda da kullanılan liderlik davranışlarını belirleme anketi kullanılmıştır.

Yapılan araştırma sonunda; liderlik ile motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Yönetici davranışı ölçeğine göre yaş, eğitim durumu ve hizmet süresi değişkenleri arasından anlamlı düzeyde fark görülürken, diğer

değişkenler arasında anlamlı farka rastlanmamıştır. Motivasyon ölçeğinde ise; medeni durum ve eğitim değişkenlerinde anlamlı fark görülmüştür.

**Anahtar kelimeler:** Lider, motivasyon, yönetici

## **THE RELATIONSHIPS BETWEEN PUBLIC TRAINING CENTER MANAGEMENT'S LEADERSHIP BEHAVIOURS AND THEIR WORKER'S MOTIVATION LEVEL**

### **ABSTRACT**

As a result of this research, some information has been gathered about how national education centres teachers evaluate their managers' leadership behaviour, the effect of these behaviours on teachers' motivation and if all these differ or not according to teachers' personal qualities. It's been thought that employees motivation is important to make national education centres more functional. In this context, the reasons which cause lack of motivation should be defined and removed. It's been thought that this research is important because it will identify the motivation problems sourced from leadership behaviours. The data obtained in quantitative part have been evaluated through sample survey. General survey sampling has been used among other survey sampling methods.

The teachers who work in national education centres on Europe part of İstanbul constitute research population. 142 teachers who have been selected among the teachers working in national education centres on Europe part constitute research sample.

A questionnaire have been implemented on the teachers who work in national education centres on the stage of data collection. As a means of data collection "Leadership Behaviour Description Questionnaire" which was prepared for the research Change-Centred Leadership: An Extension of The Two Dimensional Model (1991) by Ekvall and Arvoren and translated by Tengilimoğlu, has been used in this research. This questionnaire was also used by researcher himself in 2005 to determine the leadership behaviour description questionnaire.

At the end of the research, it has been identified that there is a positive relation between leadership and motivation. According to Manager Behaviour Scale it has



been determined that there are significant differences between age, education status and working time in the organization, a meaningful difference is not recognized for other variables.. On Motivation Scale, it has been determined that there are significant differences on marital status and education variants.

**Keywords:** leader, motivation, manager

## 1. GİRİŞ

### 1.1. Problem durumu

Bir eğitim örgütünün havasında rol oynayan en önemli iki etken öğretmen ve yöneticidir. Örgüt dış öğelerinin beklentilerini karşılarken, iç öğelerinin beklentilerini göz ardı etmezse varlığını sürdürebilir. Örgüt üyelerinin beklentilerini karşılayabilecek yöneticinin, iletişim gücünün ve alan bilgisinin yeterli olması gerekmektedir. Statü lideri olarak kabul edilmeyen yöneticinin çalışanların iş hazlarını yükseltmesi beklenemez.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgütteki informal ilişkilerin itici gücü büyük önem taşımaktadır. Halk eğitimi merkezlerinde informal ilişkilerin örgüt iklimi üzerindeki etkisi diğer eğitim kurumlarına oranla daha yüksektir. Ayrıca çalışma alanlarının fiziki bir mekânla sınırlanmış olmaması ve eğitimin yetişkinlerle yapıyor olması gibi etkenler formal kontrolü güçleştirmekte, informal etkilere ihtiyacı yükseltmektedir. İnfomal etkiyi sağlayabilmek için liderin öğretmen memnuniyetini sağlayabilmesi gerekmektedir.

Araştırmada halk eğitimi merkezlerinin öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik davranışlarını nasıl değerlendirdikleri, bu davranışların öğretmenlerin motivasyonuna bir etkisi olup olmadığı ve tüm bunların öğretmenin kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğiyle ilgili bilgi toplanmıştır. Halk eğitimi merkezlerinde birçok alanda kurs açılmaktadır. Bu çeşitliliğe rağmen halk eğitimi merkezlerinin iş yoğunluğu mesleki, sosyal ve sanatsal faaliyetler üzerinedir. Bu merkezlerde görev yapan öğretmenlerin çalıştırılma türleri de değişiklik göstermektedir. Halk eğitimi merkezlerine atanmış kadrolu öğretmenler olduğu gibi, başka okullardan öğretmen görevlendirilmesi, resmi kurumlardan teknik bilgi sahibi eğitimcilerin görevlendirilmesi, dışarıdan geçici olarak öğretmen ve usta öğretici görevlendirilmesi gibi istihdam çeşitleri bulunmaktadır. Ayrıca her daldan öğretmen diğer okullardan farklı bir kıstas aranmaksızın merkezlere yönetici olarak atanabilmektedir.

Eğitimde bilgiyi elde etme yolu 6nemlidir. Bireylere bilgi vermek yerine, bilgiyi nasıl elde edeceği gibi y6ntemler 6đretip zengin ortamlar sağlanmalıdır; 6nk6 birey yaşamda s6rekli olarak problemler ile karşılaşıp onları 66zmeye 6alışmaktadır. Yetişkin bireylerin eğitim konusundaki beklentileri ve ihtiya6ları farklıdır. Kişilerin cinsiyet, meslek vb. gibi demografik 6zellikleri halk eğitimi merkezlerinden yardım almasında b6y6k role sahiptir. Halk eğitimi merkezlerince d6zenlenen faaliyetlere eğitim ve k6lt6r d6zeyi d6ř6k kişiler katılabilecekleri gibi, y6netici, 6đretmen ve 6đreticiden daha y6ksek bilgi, deneyim ve k6lt6re sahip kişilerin de katılabilecekleri unutulmamalıdır. Bu nedenle halk eğitimcinin geniş d6nya g6r6ř6ne sahip, hoşg6r6l6, başkalarının duygu, d6ř6nce ve ihtiya6larını anlayabilen, eleştiriye a6ık, geniş k6lt6r birikimi olan, kendini s6rekli yenileyen ve geliştiren, elemanlarının yetişmesi y6n6nde gayret g6steren, 6nderlik yeteneğine sahip bir kimse olması beklenmektedir.

## **1.2. Alt Problemler**

Yapılan bu araştırmada halk eğitim merkezi y6neticilerinin liderlik davranışının 6alışan motivasyonu ile ilişkisi incelenmiştir. Bu ama6 doğrultusunda belirlenen alt problemler şu şekildedir:

- Y6neticilerin liderlik davranışları ile 6alışanların motivasyonu arasında ilişki var mıdır?
- Y6neticilerin liderlik d6zeyleri ve 6alışan motivasyonu puanları
  - Yaş,
  - Cinsiyet,
  - Medeni durum,
  - Aylık toplam gelir,
  - Eğitim Durumu,
  - Toplam hizmet s6resi,
  - G6rev,
  - Kadro durumu, değişkenlerine g6re anlamlı d6zeyde farklılık g6stermekte midir?

## **1.3. Sayıltılar**

- Araştırmada kullanılan liderlik 6l6eği ile motivasyon 6l6eğine katılımcıların verdikleri cevapların ger6ek d6ř6ncelerini yansıttığı d6ř6n6lmektedir.

#### 1.4. Sınırlılıklar

- Yapılan araştırma 142 katılımcının görüşleri ile sınırlıdır.
- Yapılan bu araştırmada belirlenen örneklemin evreni yeterince temsil ettiği düşünülmektedir.

#### 1.5. Önem

Yapılan araştırma neticesinde halk eğitimi merkezlerinin öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik davranışlarını nasıl değerlendirdikleri, bu davranışların öğretmenlerin motivasyonuna bir etkisinin olup olmadığı ve tüm bunların öğretmenin kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğiyle ilgili bilgi toplanmıştır. Halk eğitim merkezlerinin daha işlevsel olmaları için çalışan motivasyonunun önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda motivasyon düşüklüğünü ortaya çıkaran olumsuzlukların belirlenip ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu araştırmanın liderlik davranışından kaynaklanan motivasyon sorunlarını ortaya çıkaracak olması nedeniyle önemli olduğu düşünülmektedir.

#### 1.6. Tanımlar

Çalışmanın bu kısmında yapılan araştırma ile ilgili genel tanımlar yer almaktadır.

**Lider:** Liderlik ile ilgili birçok tanımın mevcut olmasına karşın genel olarak, üyesi olduğu topluluğun ortak yararını sağlamak üzere, değişim ve dönüşüme öncülük edecek sezgi, bilgi ve zekâya sahip olan kişidir.

**Otokratik Yönetim Tarzı:** Otoriter liderler genel olarak gücü kendilerinde birleştirirler. Bu tarz kişilerin yönetim tarzında, işin tüm sorumluluğu ve yetkisini üzerine alma, iş ortamını kendi başlarına düzenleme vb. davranış biçimleri vardır.

**Demokratik - Katılımcı Liderlik:** Bu tarz liderler genel olarak yönetime dair haklarını astları ile paylaşma eğilimlidir.

**Liberal Yönetim Tarzı:** “Bırakınız yapsınlar” görüşüne dayanan yumuşak bir yönetim tarzı olarak anılmaktadır. Bu yönetim biçiminde insana fazla önem verilmemesiyle bilinir. İş sorunlarına ve çalışanlara karışmamak ilkesi temel alınır. Çalışanlara görev bildirilip gerisine karışmama, işin nasıl yapılacağı kendisine bırakma prensibine göre hareket edilir.

**Motivasyon:** Bireyin davranışının arkasında bulunan güdü adı verilen güçtür. Genel olarak harekete geçirme anlamında kullanılır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı temel anlamda kişinin davranışlarıyla ilgilidir. Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir. Teşvik etmek, harekete geçirmek, etki altına almak v.s. gibi anlamlara sahiptir. Motivasyon, insanların, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranmaları biçiminde tanımlanabilir. (Steers, 1979: 5, Akt. Bingöl, 1997: 258) Motivasyon, bir amaca yönelik olarak davranışı harekete geçiren, devam ettiren ve yönlendiren bir güç olarak da tanımlanmaktadır (Dilts, 1998; Lumsden, 1994; Akt. Acat ve Demirel, 2002: 314). Motivasyon ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki birçok araştırmacının konusunu oluşturmuştur. İlk zamanlarda motivasyonun oluşumundaki nedenler davranışçı yaklaşımla açıklanmaya çalışılmış daha sonraki süreçte bilişsel yaklaşıma doğru bir eğilim görülmüştür. Davranışçı yaklaşım savunucuları, motivasyonu, uyarıcılara verilen tepkiler sonucu oluşan alışkanlıklar olarak açıklarken, bilişsel yaklaşım savunucuları ise motivasyonu içsel süreçlerle açıklama yoluna gitmişlerdir.

Bireylerin belirli ihtiyaçlarını karşılamak üzere sonuca götürecek davranışlarda bulunma sürecine motivasyon denir. İnsan ihtiyaçlarının sürekli olarak farklılaşması sonucunda süreç içerisinde bu tarz davranışlarda da farklılaşma meydana gelir (Sabuncuoğlu, 1982: 94, Akt. Bingöl, 1997: 259).

Motivasyon kavramı, örgütsel davranış alanında karşımıza sıklıkla çıkmasına karşın literatürde pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu alanda çalışan akademisyenlerin çoğu motivasyonu tanımlamanın zorluğundan söz etmektedirler. Motivasyon en temel anlamıyla, kişinin davranışlarını uyaran zihinsel bir süreç olarak tanımlanabilir. Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaçlar ve istekler, kişinin içinde bulunduğu sosyal ve toplumsal yapının, kültürün, kişinin duygusal ve ruhsal yapısı doğrultusunda şekillenir. İnsanın güdülenmesi, ilişki kurduğu bütün nesnelere ilgilidir.

Barutçugil (2004) motivasyonu, bir amaca ulaşmak üzere belirli bir hareketin gerçekleşmesini sağlamak amacıyla dışsal ve içsel faktörlerden alınan güç ile davranışlarda devamlılık ve süreklilik göstermek olarak tanımlamaktadır. İşletme açısından motivasyonu, hem çalışanların hem de işletmenin gereksinimlerini karşılayacak ve çalışanların iş doyumunu sağlayacak çalışma ortamı oluşturularak, personelin şevkle çalışmasını sağlayan, harekete geçiren ve çalışanların davranışlarına işletme amaçları doğrultusunda yön verme süreci olarak tanımlayabiliriz (Can vd., 2004:229, Akt. Öktem, Turgut ve Tokmak, 2013: 81)

Motivasyon, kişilerin veya bir örgütün davranışlarının harekete geçirilmesi, yöneltilmesi, devamlılık ve kararlılık göstermesi açısından sevk edilmesi olarak kabul edilebilir. İş motivasyonu, kişinin, içerisinde yaşadığı toplumun kültürü ve kişisel eğilimlerle ilgili olan öğelerle ilişkilendirilerek, örgüte hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla üst düzey çaba sarf etmeye isteklilik olarak da ifade edilebilir.

İnsanların belirli davranışları yerine getirebilmesi için o davranışın kendi istekleri ile uyumlu olması gerekir. Kendi istekleri doğrultusunda olmayan davranışları yerine getirmek istemezler. Motivasyon, kişilerin beklenen ve istenen davranışları sergilemeleri için teşvik eden, kendisinden ve çevresinden kaynaklanan bir takım güdüler topluluğudur. Motivasyon; örgütün ve kişilerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı oluşturmaları için kişinin eylemde bulunması amacıyla şevklendirilme süreçlerini kapsamaktadır.

### **2.1.1. Motivasyonun oluşum süreci**

İnsanlar doğdukları andan itibaren birtakım gereksinimlere sahiptir. İlerleyen yaşlarda bu gereksinimler değişiklik gösterebilir. İnsanlar hayatları boyunca sürekli bu gereksinimlerini tatmin etmeye çalışır. Gereksinimlerin ortaya çıkmasıyla birlikte aynı zamanda bir motivasyon sürecinin de içine girilmiş olur.

Doyumun gerçekleşmesi ile birlikte motivasyon süreci de sona erer. Böylelikle, gereksinimleri karşılanan birey bundan dolayı mutlu olur. İşletmelerde de, çalışanları mutlu ve huzurlu kılan doyum noktalarını daimi olarak araştırmak çok önemlidir.

Çalışanların gereksinimlerinin karşılanması onları motive edeceğinden dolayı, bu gereksinimlerin tespit edilmesi işi yöneticilere düşmektedir. Kendi beklentileri karşılanmayan çalışanların zamanla motivasyonları düşer.

Tutum ve amaçlar, algılar, tepkiler, öğrenilmiş davranışlar/tutumlar olarak bilinmektedir. Bir örgütün verimliliğinin yükseltilmesi motivasyon sürecindeki başarısına bağlıdır. Motivasyon sürecinde başarılı olunması, örgütlerde ortak amaç ve beklentilerin neler olduğunun iyi belirlenmesi ve kişisel amaçların uzaklaştırılması ile ilgilidir (Tortop, Aykaç, Yayman, Özer, 2007: 165).

### **2.1.2. Motivasyonun amacı ve önemi**

İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilmek için çalışmak zorundadırlar. Çalıştıkları bu işlerde kişiler beklentilerinin ve isteklerinin karşılanmasını arzu ederler. İş hayatında çalışanların motive edilmesi önemli konular arasındadır. Hem örgütün hem de çalışanın performansında motivasyon önemli bir yere sahiptir. Yöneticiler,

çalışanların, isteklerini, beklentilerini, düşüncelerini ve duygularını bunlara etki eden örgüt içi ve dışı etkenleri göz önünde bulundurarak performansı artırmak isterler. İşinde gerekli motivasyonu sağlayamayan çalışan olumlu bir performans da sergileyemez. Örgüt içi hedeflere ulaşmak için çalışanların yüksek performans göstermesi gerekmesi iş hayatında motivasyonun önemli bir araç olduğunu göstermektedir.

İşletmelerde çalışanları motive etmenin temel amaçlarından biri işletmenin fonksiyonel etkinliğini artırmaktır. Bir işletme, örgütsel amaçlarına ne kadar ulaştıysa o kadar etkilidir denilebilir. İşletmede verimliliğin artırılması, rekabet, uyum, büyüme ve gelişme, personelin iş doyumunu ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi durumlar etkinliğin sağlandığının kanıtlarıdır. Örgütler, insan gücü, araç-gereç kullanımı, teknolojik gelişmelere açık olma, yönetimle ilgili yeniliklerden faydalanma gibi araçlar kullanarak faal olmaya çalışmaktadırlar. İşgörenin birey ve grup etkinliğini arttırması için güdüleyici ve özendirici araçlar kullanması gerekir.

Örgütlerde verimlilik ve motivasyon ilişkisine yönelik yapılan araştırmalarda, işletmenin amaçlarına ulaştığında eğer çalışanlar kendi amaçlarına ulaştığına inanıyorsa çalışan motivasyonunun gerçekleşeceği ve bu sayede hizmet kalitesinin arttırılacağı, verimliliğin sağlanmasını kolaylaştıracağı ifade edilmektedir. Kısacası çalışma yaşamının kalitesinin arttırılması, çalışanların verimliliğinin yükselmesinde ve etkili bir motivasyon kazanılmasında etkilidir.

### **2.1.3. Motivasyon Tipleri**

#### **2.1.3.1. İçsel motivasyon**

İçsel motivasyon faktörleri arasında sayılabilecek olanlar, kişinin işyerinde kendini rahat ve özgür hissetmesi, işin zor ve cazip yönleri, yaratıcılığını ortaya çıkarabilmesi ve işine karşı aidiyet duygusu hissetmesi sayılabilir. İçsel motivasyon bakış açısına göre, çalışanları motive eden işin kendisidir. Kişinin davranışlarını etkileyen hiçbir dışsal etken yoktur. Bu ise kişinin kendi yeteneklerini kullanabilme tecrübesi olarak değerlendirilir.

İçsel motivasyon araçları, işin içeriği ile ilgilidir. Bu motivasyon araçları, işte rahat ve özgür olabilme, işin işgören açısından önemi, işe katılım, yaratıcılık, çeşitlilik, işin dikkat çekici ve zorlayıcı olması, kişinin kendi kabiliyetlerini değerlendirme fırsatları, tatmin edici geri bildirimler alması gibi faktörlerdir. (Dündar, Özutku, & Taşpınar, 2007, s. 108, Akt. Yumuşak ve Çoban: 79). Örneğin, işini çok seven bir çalışan, iş harici de işiyle ilgili çözümler üretip bunu kimse zorlamadan yapıyorsa içsel olarak güdülenmiştir.

### **2.1.3.2. Dışsal motivasyon**

Dışsal motivasyon faktörlerini iki boyutta inceleyebiliriz. İlk boyutu sosyal motivasyon araçları ikinci boyutu ise örgütsel motivasyon araçlarıdır. Sosyal motivasyon araçları kişiler arasındaki ilişki durumuna bağlı olan, yardımseverlik, arkadaşlık ilişkileri, yöneticinin desteği ve dostluk gibi araçlardır. Örgütsel motivasyon araçları ise çalışanlara sunulan ücret eşitliği, yükselme imkanı, iş güvencesidir. Buradaki amaç ise iş performansını arttırmaktır.

İçselleştirme bizim dışımızdaki kişilerin ya da durumların etkileri sebebiyle, davranışın sebebini içsel düzenlemeye dönüştürmemizi ifade eder. (Kelman, 1961, Schafer 1968, Vallerand ve diğerleri, 1989, Akt. Kara, 2008: 65). Dışsal motivasyonun içselleştirilmesi, davranışın ortaya çıkma nedenleri olan dış etkenlerin kendi özümleme sürecimizi ifade eder. İçselleştirme ve bütünleşme, dış düzenleme sürecinde birey davranışı kendisi ortaya koyar, bir diğer ifade ile davranışı öz düzenlemiştir (Rigby ve diğerleri, 1992). Davranış hala dışsal motivedir çünkü ayırt edilebilecek bir durum vardır, ama davranışın sebebi bütünleştirildiğinden birey tamamen özgür iradesi ile davranışı ortaya koyar.

### **2.1.3.3. Fizyolojik motivasyon**

Fizyolojik güdüler bireylerin temel motivasyon kaynaklarıdır. Bu tür güdüler bireyin yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de yer alan fiziksel güdülere, beslenme, barınma, giyinme, gibi örnekler gösterilebilir. Bu tür ihtiyaçlar tüm insanlarda mevcut olan ihtiyaçlardır. Bunların gerekliliklerinin şiddeti, insanların kişilik yapılarındaki farklılıklardan dolayı kişiden kişiye değişebilir.

### **2.1.3.4. Motivasyonun yararları**

Örgütlerde verimliliğin artırılması için çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi gerekmektedir. Bir örgütte motivasyonun yükseltilmesinin yararları aşağıdaki gibidir (Çeltek, 2004:70):

- İşgörenlerin örgüt kültürüne bağlılığı artar.
- İşyerinde daha etkili bir verimlilik olur.
- Motivasyonu yüksek olan çalışanların morali de yüksek olur.



- İşgörenin iş doyum düzeyi yükselir.
- Çalışanların işe bağlılığı artar, işten kaçma azalır.
- İş maliyetlerinde düşüş meydana gelir.
- Hizmetin kalitesi artar.

#### 2.1.4. Motivasyon teorileri

##### 2.1.4.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar teorisi kavramı başlangıçta motivasyona bağlı olarak ortaya çıkmamıştır. Sonraki aşamada motivasyon ile ilişkilendirilmiş ve başarılı neticeler alınmıştır. Maslow'a göre insanları çalışmaya yönlendiren beş ihtiyaç vardır. Maslow tarafından bu ihtiyaçlar sırasıyla; fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak belirlenmiştir.

- *Fizyolojik ihtiyaçlar*, ilk basamakta yer alan ve en temel gereksinimlerin olduğu bölümdür. Bu ihtiyaçlar gerçekleşmeden sonraki aşamaya geçmenin olamayacağı vurgulanır. Bu ihtiyaçlar; yemek, ulaşım, giyim, ücret vb. Örneğin aç kalan birey için geriye kalan her ihtiyaç geri plandadır.
- *Güvenlik ihtiyacı*, birey fizyolojik ihtiyacını karşıladıktan sonra sağlık, sigorta, iş güvenliği, sosyal haklar, güvenli bir çevre vb. güvenlik ihtiyaçlarına yönelir.
- *Ait olma ihtiyacı*, çalışılan ortama kendini ait hissetme, yönetici ve çalışanların olumlu ilişkiler içerisinde olması, takım çalışmalarına katılmak gibi durumlarda olumlu olur.
- *Saygı ihtiyacı*, genel anlamda saygı ihtiyaçları başkaları tarafından beğenilme, fark edilme ihtiyacı, takdir edilme, sorumluluk alma olarak da kendini gösterir.
- *Kendini gerçekleştirme ihtiyacı*, ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağıdır. Birey bu aşamada potansiyelini ortaya koyma, iyi bir insan olma, yaratıcı yeteneğini sergileme, fırsatları değerlendirme vb. olarak kendini göstermektedir.

Genel olarak incelenecek olursa birey bir alt basamakta yer alan gereksinimleri karşılamadan üst basamağa geçiş yapamamaktadır. Bu bağlamda öncelikle alt basamaklardan başlamak üzere gereksinimler tespit edilip karşılandığında örgüt çalışanlarının motivasyonunun artacağı, işe bağımlılıklarının yükseleceği düşünülmektedir. Bu durumun iş verimini yükselteceği bilinmektedir.

#### **2.1.4.2. Herzberg'in çift-faktör teorisi**

Frederic Herzberg Çift-Faktör kuramını 1959-1960 yılları arasında geliştirmiştir. Herzberg ve arkadaşları, 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grupla birtakım görüşmeler yapmış ve onları işlerinde tatmin eden ve motive eden durumları hatırlamalarını istemiştir. Alınan cevaplardan yola çıkarak iş tatmini ve tatminsizliğine yönelik iki farklı boyutun varlığını tespit etmişlerdir. Bu sonuçlardan yola çıkarak "koruyucu (hijyen) faktörler" ve "motive edici faktörler" olmak üzere iki farklı faktör belirlenmiştir.

Motivasyon faktörleri, başarı, takdir edilme, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, kişisel gelişim ve ilerleme gibi yapılan işe ilişkin özelliklerdir. Buna göre çalışanlar yaptıkları işte bu faktörleri açık bir şekilde görüp, hissediyorlarsa bu durum onların tatmin ve motive olmasına neden olmaktadır.

Hijyen faktörleri ise çalışanların işlerinde tatminsizlik ve motive olmama sebepleridir. Bunlar ise ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, denetimin düzeyi ve niteliği, şirket politikası ve yönetimi, kişilerarası ilişkilerdir. Bu bağlamda bu faktörler çalışanların beklentilerini ve isteklerini karşılayamazlarsa çalışanlar yaptığı işten tatmin olmayacaklardır.

Frederick Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi, çalışanların motive olma ve iş doyumunu ile ilgili maaşların iş doyumuna olan katkısının çok az olduğunu, çalışanların ruhsal yönden gelişmeye gereksinim duyduklarını ve kişiler arası ilişkilerde tatmin duygusunun pek sağlanamadığı gibi iddialarda bulunmuş ve temel nitelikteki varsayımlara karşı çıkmıştır. (Sachua, 2007, s. 377, Akt. Yumuşak ve Çoban, 2012: 80).

Hijyen faktörü işyerindeki somut durumlarla ilgili olan maaş, maddi ödüller ve kurumun fiziksel koşullarını içerir. Bu tür ihtiyaçların karşılanmaması çalışanı olumsuz etkilemekte aynı zamanda işten ayrılma noktasına kadar getirmektedir. Bu faktörlerin varlığı çalışanın tatmin edilmesinde ve iş doyumunun sağlanmasında pek etkili olmamaktadır. Öte yandan kişinin, takdir edilme, ödüllendirilme, başarı sağlama, uygun pozisyonda çalışma gibi teşvik edici faktörlerin işletmede yeterince doyurulmaması, doyumsuzluğa ve motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır. Bu tür ihtiyaçları karşılanan birey için doyum ve motivasyon sağlanmaktadır.

#### **2.1.4.3. Alderfer'in Erg/VİG teorisi**

Clayton Alderfer (1972), Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini farklı bir şekilde yorumlamıştır. Alderfer kuramında örgütlerdeki bireylerin ihtiyaçlarına yönelik bir

uyarlama yapmıştır. Kuramında ihtiyaçları, varoluş, ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçları olmak üzere üç grupta incelemiştir.

- Varoluş ihtiyacı: bireyin yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk iki basamağı oluşturan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

- İlişki kurma ihtiyacı: Bu tür ihtiyaçlar ise, açık bir iletişim, kişilerin birbirleriyle duyguların ve düşüncelerin paylaşımıyla tatmin olunmasını içermektedir. Maslow'un kuramında yer alan sevgi ve ait olma ihtiyacı ile saygı ihtiyacına karşılık gelmektedir.

- Gelişme ihtiyacı: Maslow'un kuramında yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile saygınlık ihtiyacının bir kısmını içine almaktadır.

VİG kuramına göre, varoluş ve ilişki kurma ihtiyacı doyuma ulaştıkça kendilerinden bir sonraki ihtiyaçları daha çok istenmeye başlanacaktır. Yalnız "gelişme ihtiyaçları" karşılandığı ölçüde isteklilik daha çok artacaktır (Onaran, 1981: 39-40).

#### **2.1.4.4. Victor Vroom'un bekleme kuramı**

Victor H. Vroom (1964) tarafından geliştirilmiş olan bekleme kuramının üç ana kavramı vardır. Bunlar çekicilik, araçsallık ve beklenti. Çekiciliğin pozitif olması için bireyin sonucu istemesi gerekmektedir. Araçsallık ikinci düzeyde var olan bir çıktıya ulaşılması için birinci düzeyde olan çıktının kullanılması olarak tarif edilebilir. Beklenti ise belirli bir çaba sonucu oluşan hareketin sonucunda bir çıktının elde edilmesi olasılığıdır (Yüksel, 2007: 142-143).

Vroom'a göre insanların iş hayatı içerisindeki davranışları tahmin edilebilir, bu koşullar altında çalışan insanlardan beklenen bir değer vardır ve bu değer hesaplanabilir. Bu değer ne kadar büyük olursa kişiyi harekete geçiren güdüde o derece büyük olur. Vroom'un beklenti teorisi bireyi güdüleyen etkenler üzerinde değil güdülemeyi etkileyen kavramsal belirleyiciler üzerinde durmaktadır. Çalışanları motive etmek için bilgiler sunmak yerine motive etmenin zor ve karmaşık bir faaliyet olduğunun üzerinde durmaktadır.

#### **2.1.4.5. Lawler ve Porter'in geliştirilmiş bekleme modeli**

Porter ve Lawler'in (1968) kuramı, özel sektörde çalışan yöneticilerin işle ilgili tutum ve davranışlarının, işteki başarılarıyla ilişkilerini incelemektedir. Temelde bir beklenti kuramıdır, fakat Vroom'un kuramında olmayan farklı değişkenler de kuramda yer almıştır (Onaran,1981; 76).

Araştırmacılara göre işteki başarı çaba ile ilgilidir. aba ise kişinin yeteneklerinden ve kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. Çalışma ortamında çalışanın motivasyonu, işteki başarisından öte gösterdiği çaba ile kendini göstermektedir. İş başarisını etkileyen bir diğer nokta ise rol algılamalarıdır. Kişi yerine getireceği rolün açıklığını yani yapacağı iş konusunda ve kendisinden beklenenleri bilmesi gerekir. Yapacağı iş konusunda bilgi sahibi olmayan birey enerjisini olumlu bir Şekilde harcayamayacak bu da motivasyon düşüklüğüne sebep olacaktır. Ayrıca kişinin içsel ve dışsal olarak ödüllendirilmesi de kişinin motivasyonu üzerinde etkilidir. İçsel ödüllerden kasıt bir işi başarma, kendini gerçekleştirme Őeklindeyken dışsal ödüller, ücret artışı, terfi Şeklinde olmaktadır. Kişinin daha önce yaptığı işlerde ödüllendirilmesi yine ödüllendirileceği algısını oluşturmakta bu da yapacağı iş konusunda motive etmektedir.

Sonuç olarak birey, aldığı ödüllerin algılanan ödül adaletini karşılaması durumunda tatmin olacak, karşılamaması durumundaysa tatminsizlik yaşayacaktır. Bu durum da bireyin olumsuz etkilenmesine ve çabasının azalmasına sebep olacaktır.

#### **2.1.4.6. McGregor'un X ve Y teorisi**

McGregor 1960 yılında yayımladığı eserinde X ve Y olmak üzere iki farklı insan tipi üzerinde durmuştur.

##### **2.1.4.6.1. X Teorisi ve Varsayımları**

İnsan, yaradılışı itibari ile çalışmayı sevmez ve fırsat bulduğu sürece işten kaar. Çalışmayı sevmeyen bir insanın ödüllendirilerek, motive edilerek çalışmasını sağlamak yerine yeri geldiği sürece cezalandırılması da gerekir. İnsanlar sorumluluk almak istemezler, yönetmek yerine yönetilmeyi tercih ederler. Yükselme hırsları yoktur, güvenlikli ve garantili yer ararlar. Örgütsel amaçtan ziyade kişisel kazançlar ön plandadır. X teorisinde insanların sıkça uyarılarak denetim altında tutulması gerekir.

##### **2.1.4.6.2 Y Teorisi ve Varsayımları**

İnsanlar için çalışmakta diğer istekleri gibi doğaldır. Sadece çalışmak ile de kişi doyuma ulaşabilir. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için her zaman cezalandırmak ve denetim altında tutmak yeterli olmayabilir. Bireyin bir iç denetim mekanizmasına sahip olması gerekir. Yani birey kendisini denetleyerek ve yöneterek de hedeflerine ulaşabilir. Bireylere verilen yetki ve sorumluluklar bireyin kendini göstermesi için bir fırsat oluşturur. Bireyin kişisel olarak sağladığı doyum aynı zamanda örgütsel amaçlarında gerçeklemesine olanak sağlamaktadır. Y teorisi

insanları her zaman sorumluluktan kaçan insanlar değildir onlara verilen yetki ve sorumluluklar onların verimli olmasını sağlayabilir.

#### **2.1.4.7. Eşitlik teorisi**

Bireyin bir iş yerinde üretim halkasına katıldığı oranla elde ettiği ürünün karşılığında aldığı çıktıya karşılık bulması önemlidir. Birey elde ettiği üründen aldığı gelirin kendisi ile aynı düzeyde ürün elde edenden daha düşük olduğunu gördüğünde olası bir eşitsizlik algısı ortaya çıkar. Böyle bir algının ortaya çıkışı bireyde tatminsizlik durumunu ortaya çıkartacak ve motivasyonu güçleştirecektir. J. Stacy Adams'ın geliştirdiği Eşitlik Kuramı'na göre; bireyler, kendilerini kıyaslayabilmek amacıyla kendilerinden yüksek düzeyde ödüllendirilenleri seçerler (Eroğlu, 1984: 46, Akt. Bingöl, 1997: 263)

#### **2.1.4.8. McClelland'ın başarı güdüsü kuramı**

İnsanlar birbirinden farklı özellik gösterirler. Bazı insanlar için başarı ve başarma duygusu önem arz etmektedir. Birey başarıya ulaşmak için çok çalışır, çalışmadığı durumlarda da düşünerek çözümler elde etmek üzere uğraşır. Başarı güdüsü kuramı McClelland tarafından ortaya atılmıştır. McClelland başarı güdüsü ile bireyin yetiştirilme tutumu arasındaki ilişki üzerinde durmuştur. Genel anlamda çocuklar başlangıçta ailelerinin model aldıklarından dolayı davranışları bu yönlü olur. Sonraki aşamada bu davranışlar kendilerini iş ve okul ortamında da kendini gösterir. McClelland, genellikle başarı güdüsü yüksek kişilerin liderlik rolü üstlendiklerini dile getirmiştir (Fındıkçı, 2003: 385).

## **2.2. Liderlik Kavramı**

### **2.2.1. Liderlik tanımı**

İnsanlar sosyal varlıklardır. Tek başına doğa karşısında çaresiz olduğundan yaradılışından itibaren bir arada yaşamayı tercih etmişlerdir. Değişen koşullar karşısında gereksinimleri artmış ve bunların tek başına karşılanması zor hale gelmiştir. İnsanlar gereksinimlerin karşılanması için örgüt denilen yapılanmayı oluşturmuştur. Ortak amaçlar etrafında birleşen insanların oluşturdukları örgütsel yapıların yönetimi, örgütün varlığını devam ettirebilmesi için önemlidir. Bu bağlamda örgütlerin kendilerini yönetecek, amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak liderlere ihtiyaçları vardır. Lider, örgüt içersinde herhangi biri değil, örgütün amaçlarını ve gereksinimlerini karşılayabilecek, beceri ve ikna kabiliyetine sahip biri olmalıdır. Liderlik, insanların davranışlarını, düşüncelerini etkileyebilme gücüdür

Liderler sanat, iş veya spor başarılarının sembolü olan bireyler olarak da görülebilir. Lider, eşsiz özellikte olan kapasite ve bazı kabiliyetleri yönünden de başlı başına bir birey olabilmektedir. Bir kamu kurumunda belirli davranışları gösteren her birey bir lider olarak görülebilmektedir. Örneğin kamu kurumunda yönetici olan bireyler belirli davranışları göstermeleri bakımından lider vasfına sahiptir. Aynı zamanda diğer insanları etkileme kabiliyetine sahip olan kişilerin dahi "lider" olduğu düşünülebilmektedir.

Liderlik kavramına yapılan tanımlar göze alındığında genel bir tanım yapmak gerekirse tanımların ortak noktaları; gönüllü bir şekilde çalışan bireylerin motive edilmesi, yönlendirilmesi, cesaretlendirilmesi ve onların yaratıcılıklarını meydana getirebilecekleri ortamlar yaratılmasıdır. Bundan dolayı liderler buldukları kurum ve kuruluşların vizyonunu ve misyonunu belirlemekle de görevlidirler. Bu görevleri yerine getirirken belirlenecek olan standartlar, amaçların ve önceliklerin uyum içerisinde olmasını da sağlamak zorundadırlar.

### **2.2.2. Liderlik yöneticilik ayrımı**

Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Lider değişimle başa çıkabilmeyi, değişimi denetlemeyle uğraşırken, yönetici, kalitenin artırılması, kârlılığın sağlanması gibi alanlarda işletmede istikrar sağlama ve işletmeyi korumak gibi konular üzerine yoğunlaşır. Bu bağlamda yönetici yaptırım aracı olarak otoriteyi kullanırken, lider ise çalışanları etkileme yolunu kullanır. Çalışanlarını etkileme zor bir yoldur eğer lider bunu başarır bu yol kalıcı ve sürekli olur. Yani lider otorite sahibi olmasa dahi çalışanlarını etkileyebilir veya bir yönetici otorite sahibi olmasına rağmen çalışanlarını etkileme konusunda başarısız olabilir.

Yönetici beraber çalıştığı insanları o işi yapmakla yükümlü personel olarak görürken, lider ekibin bir parçası olarak görür. Yöneticilerin personellerinde beklediği itaat etmeleri ve disiplinli davranmaları iken liderler etkin bir katılım ve inisiyatif almalarını isterler. Yöneticiler daha çok bildiklerini saklama eğilimindeyken liderler fikirlerini, bilgilerini paylaşma eğilimindedirler. Yöneticiler işleri emir, talimat ile yerine getirirken, liderler ikna ve motivasyonla iş yaptırırlar. Yöneticiler yakınlarında güçlü ve liderlik vasfı yüksek insanların bulunmasından haz etmezken, liderler bu tür kişilere yapılan liderliğin gerçek liderlik olduğunu düşünürler. Yöneticiler dinlemekten çok konuşma eğilimindeyken liderler de bu durum tam tersidir. Yönetici sistemin temel unsuru olarak kendini görür ve işlerin ona bağlı şekilde yürütülmesini isterken lider kendisine bağlı olmadan da yürüyebilecek bir sistemin peşindedir. Yönetici

başarısızlık için bir günah keçisi ararken, lider başarısızlığın sorumluluğunu kendi üstlenir.

### **2.2.3. Liderlik teorileri**

#### **2.2.3.1. Özellik kuramları**

Özellik kuramı, liderliği doğuştan gelen ve sonradan elde edilemeyen bir özellik olarak tanımlamaktadır. 20. Yüzyıl başlarında ortaya çıkmış olan kuram temel olarak liderlerin doğuştan gelen bazı üstün kişilik özelliklerinin var olduğu bilgisidir. Uzun yıllar varlığını devam ettiren ve günümüzde de hala dile getirilen "lider olunmaz, lider doğulur" sözü bu kuramın varlığını kısmen de olsa devam ettirdiğinin delilidir. (Memduhoğlu ve Yılmaz,2010,s.158).

Bu kuramda da liderliğin niteliklerinden yola çıkarak liderliği tanımlama yoluna gidilmiştir. İlk olarak bir liderin sahip olması gereken fiziksel özellikler, kişilik özellikleri ve doğuştan sahip olduğu özellikler araştırılmaktadır. Bu bağlamda bir liderin sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesi, başarılı liderler ile başarılı olmayan liderler arasındaki farkların incelenip belirli ortak nitelikler ve özelliklerin ortaya çıkarılması istenmiştir.

Özellikler yaklaşımı, etkili liderin sahip olması gereken özellikleri belirtmesi yönünden kendisine oldukça fazla taraftar bulmuştur. Fakat bu kuram birçok araştırmacı tarafından oldukça eleştiri almıştır. Araştırmacılar, etkili liderlerin aynı özelliklere sahip olmadığını hatta aynı örgütteki bireylerden bazılarının lider özelliklerinden daha fazlasına sahip olduğunu ve ortaya çıkamadıklarını dile getirmişlerdir. Bu bağlamda sadece liderlik özelliklerine bakılıp etkili bir liderliğin varlığından söz etmek yerine başka değişkenlerin varlığına bakılması gerektiği düşünülmektedir.

Bu ve benzeri özelliklerin hepsinin liderlerde bulunması olağan olmadığından, özellikle liderlik hünerleri, potansiyeli ve etkinlikleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Bazı yazarlar ise liderliği astrolojik işaretlerden yola çıkarak açıklamaya çalışmıştır. Bu tarz yaklaşımlar zamanla bir dizi sorunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kişinin kalitesi ile liderlik özelliklerine yönelik yapılan ilişkisel araştırmaların başarısızlıkla sonuçlandığı görülmektedir. Ancak elde edilen bulgular bu önemli kavramın daha derinlemesine anlaşılmasında, diğer yaklaşımların da araştırılması nedeniyle araştırmacılara yol göstermiştir. Bireyin belirli özellikleri yönetim görevleri veya liderlik pozisyonunun başarılmasına dönük yeterli koşulları sağladığı görülmektedir. Özellikler yalnızca bir faktör ile değil, diğer faktörlerinde bileşimi ile

açıklanmaktadır. Özellikler mutlak koşullardaki etkinlikleriyle ilişkilendirilmelidir (Keçecioğlu, 1998: 26).

### **2.2.3.2. Ohio State üniversitesi çalışmaları**

Özellikler kuramı çalışmaları sonucunda elde edilen başarısız sonuçlarından dolayı bir grup araştırmacı Ohio State Üniversitesi'nde bir araya gelerek, bireylerin bir gruba ya da organizasyona liderlik ederken nasıl davrandıklarını analiz etmeye çalışmışlardır. Araştırmacılar yaptıkları çalışma sonucunda liderlik davranışının iki temel faktör etrafında şekillendiğini tespit etmişlerdir. Bu faktörler, yapıyı harekete geçirme ve anlayış faktörleridir. Yapıyı harekete geçirme faktörü; iş ortamını şekillendirme, sorumlulukların tanımlanması ve görevlerin planlanması gibi göreve yönelik davranışlardır. Anlayış faktörü ise; lider ve takipçileri arasındaki saygı, güven ve arkadaşlık gibi bireysel ilişkilere yönelik davranışlardır. Bu tanımlamalardan yola çıkarak yapıyı harekete geçirme faktörünün işletmenin ihtiyaçlarıyla, anlayış faktörünün ise çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgili olduğu söylenebilir (Northouse, 2004: 66).

### **2.2.3.3. Michigan Üniversitesi çalışmaları**

Michigan Üniversitesi akademisyenleri tarafından liderliğin oluşumu ve tipleri üzerine bir dizi araştırma yapılmıştır.

Çalışmanın amacı; iş tatmini, verimlilik, devamsızlık, şikâyetler, maliyet ve güdüleme gibi kriterleri kullanarak; grup üyelerinin verimine ve tatminine katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda iki lider davranışı saptanmıştır (Ataman, 2002: 461):

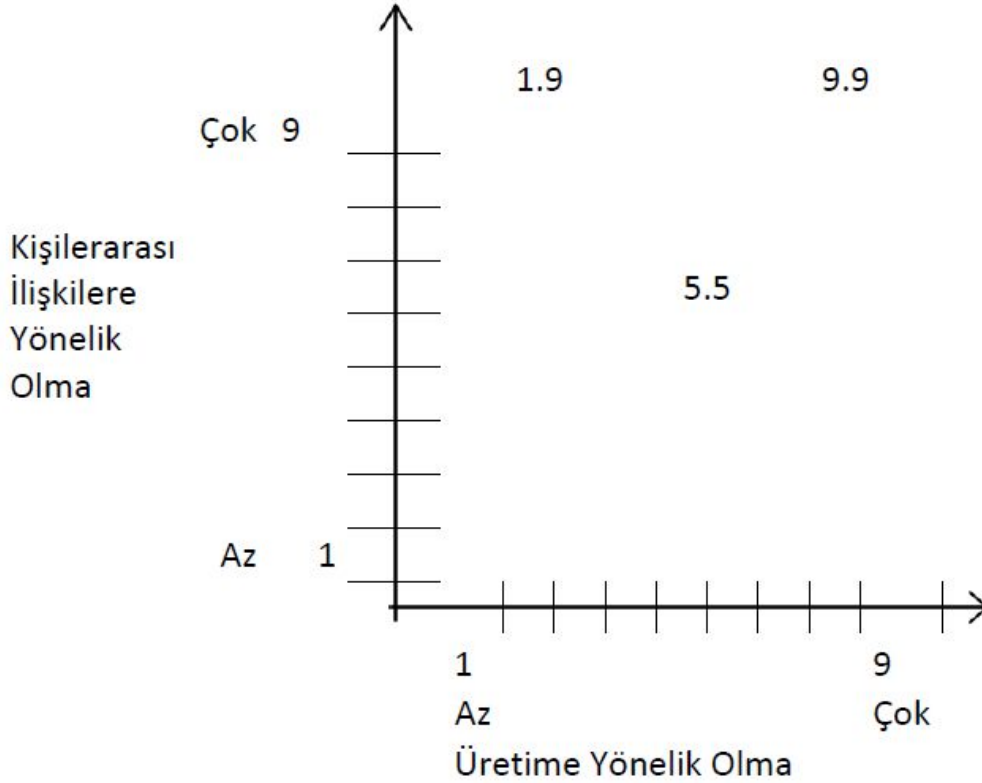
**İşe Yönelmiş Lider:** Seçilen grup üyelerinin önceden belirlenen kaidelere uygun davranıp davranmadığını kontrol eden, genellikle cezalandırma ve mevkiye dayanan bir liderlik tipidir.

**Kişiyeye Yönelmiş Lider:** Yetki devrini esas alan, grup üyelerinin iş doyumunu arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesi için çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişimleri ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.



### 3.4.1.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirme konusunda çalışmalar yapmışlardır. Daha sonra bu çalışmalardan yola çıkılarak çalışmalar bir matris şeklinde düzenlenmiştir. Matris şeklinde verilmiştir. Buna göre 9 üzerinden yapılan puanlama ile kişiler arası iletişim ile yönetim ilişkisi



incelenmiştir.

**Şekil 2.1:** Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Tamer Koçel, "İşletme Yöneticiliği", İstanbul, Beta Basım, 2003, s. 59

Bu modele göre;

1.1 Etkili olmayan lider: Bu liderlik türünde grup içinde kalabilmek için gerekli olan işlerin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcanmaktadır.

9.1 Kulüp lideri: Göreve ilgisi en alt seviyede olan bu liderlik türünde lider düşünceli, rahat, arkadaşça ilişkilere önem verir.

1.9 Görev lideri: İnsan ilişkilerinin yok denecek kadar az olduğu bu liderlik türünde ise önemli olan verimliliğin sağlanmasıdır. Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır.

5.5 Örgüt lideri: Uzlaştırmacı bir liderdir. Bu liderlik tipinde yapılacak işler ve çalışanların morali dengede tutulmaya çalışılır.

9.9 Ekip lideri: Bu liderlik tipinde herkes grup için önemli olduğunun ve birbirlerine bağlı olduğunun farkındadır.

#### 2.2.3.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, Douglas Mc Gregor'un yaklaşımını geliştirerek, etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğunu incelemiştir (Birdal ve Aydemir, 1992: 24).Eren'e göre bu modelde yer alan liderlik davranışları şu şekildedir: (Eren, 2001: 30-31):

**Sistem 1 - İstismarcı Otokratik:** Yönetim, kararların büyük bir çoğunluğunu kendisi alır, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı sunar. Kararlar kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmektedir. Astlar tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalışmakta, verilen ödüllerle fizyolojik ve güven gereksinimlerini karşılamaktadır.

**Sistem 2 - Yardımsever Otokratik:** Önemli kararların alınması ve örgütsel amaçların saptanması üst yönetim tarafından gerçekleştirilmesine rağmen, alınacak bazı kararlara bazı sınırlamalar getirilerek alt yönetim kademelerine göçertilmektedir. Astları güdülemede hem ödül hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır.

**Sistem 3 - Katılımcı:** Politikaların belirlenmesi ve kararların alınması büyük ölçüde üst yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir. Astların, alt düzeylerde özel teknik kararlar almalarına izin verilmektedir. Haberleşme, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru çift yönlü işlemektedir.

**Sistem 4 - Demokratik:** Karar verme koordineli bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmaktadır. Haberleşme, yalnız hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru değil, yanlara doğru da işlemektedir. Astlara ekonomik ödülleri arttırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme olanakları verilmekle birlikte eksiksiz bir güdüleme olanağı da sağlanmaktadır.

#### 2.2.3.5. Fred Friedler'in etkin liderlik modeli

Liderlik üzerine durumsallık yaklaşımıyla ilgili ilk teori, Fred E. Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Psikoterapik ilişkileri incelemekle başlayan Fiedler'in çalışması

yaklaşık otuz yıl sürmüştür. Bu liderlik teorisinin önemi iki boyutta incelenebilir. İlk boyutu liderlik teorilerine yeni bir nitelik kazandırmıştır. İkinci boyutu ise durumsallık yaklaşımını liderlik teorilere yaklaştırmıştır. Ne tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların az olması nedeniyle Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımı önemli bir çıkış olarak kabul edilmektedir.

Fiedler'e her durumu üç ana boyutta ele almıştır. Bunlar (Alganer, 2002: 15-16 ve Alkın, 2006: 17):

- **İşin yapısı;** genel olarak elde olan işin ne tür ölçütlere, tanımlara, akış sürecine ve kurallara sahip olduğu ile ilgili bir durumdur. Bu durum bir yerde, belirli bir işi tanımları konusunda çalışanların ne ölçüde aynı veya farklı durumları anladığı anlamını taşımaktadır.
- **Kontrol gücü;** lider konumunda bulunan kişinin çalışanların performansına ne düzeyde müdahale edebileceğine dönük yetkiye sahip olduğu ile ilgilidir. Yani lider, personelin işi belirli tanımlara uygun yapıp yapılmadığını kontrol eden, belirlenen kurallar doğrultusunda yapıp yapılmadığını inceleyen kişi konumundadır. İş ortamının uygunluğu konusunda çalışanların somut geri bildirim uygun olanaklara sahip olduğu durumda kontrol gücünün yüksek olduğu düşünülebilir.
- **Lider ile çalışan arasındaki ilişki atmosferi;** olumlu bir atmosferin oluşması liderlerin birlikte çalıştığı kişilerce ne derece benimsendiklerine bağlıdır. Liderin çalışma arkadaşları tarafından örnek alındığı, iyi karşılandığı, bilgi alışverişinin önemli olduğu durumlarda olumlu atmosferin olması olasıdır.

#### **2.2.3.6. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı**

Paul Hersey-Ken Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik teorisi, yaşam dönemi teorisi olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanların olgunluğuna bağlı işe-yönelik ve ilişkiye-yönelik lider davranışının etkinliğini incelemektedir

Bu teoriye göre liderler, çalışanlarını olgunlaştırarak onların üzerindeki etkinliğini arttırabilir. Bu sayede belirlenen amaçlara çalışanlarla birlikte ulaşabilirler. Çalışanlarını gönüllü bir şekilde sorumluluk almalarına teşvik edebilirler. Çalışanlara kendilerini geliştirme olanağı sunup, onlara amaçları gerçekleştirme yeterliliği kazandırabilirler.

Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır (Vecchio, 1995: 371):

- Uzmanlık,
- Yaşantı,
- Yeterlik,
- Makam,
- Kişilik nitelikleri,
- Lideri algılama biçimleri,
- İş bilgisi,
- Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri,
- Liderden beklentiler,
- Kişilik niteliklerinin düzeyidir.

### **2.2.3.7. Vroom ve Yetton'un normatif kuramı**

1973 yılında Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton, tarafından önerilen bu model liderin karar verme sürecine yoğunlaşmıştır. Bu yüzden bu modele “karar ağacı” da denilmektedir. Bu model aynı zamanda bir durumsallık modelidir. Bunun böyle görülmesinin sebebi ise liderlerin davranışlarının buldukları durum ile ilgili sordukları sorulara ve bu sorulara cevap ararken yaptıkları yorumların etkileşimine bağlı olmasıdır.

Modele göre beş çeşit karar verme biçimi vardır. Bunlar (Zel, 1996: 11);

Otokratik 1: Lider mevcut bilgileri kullanarak var olan sorunları kendi çözümler.

Otokratik 2: Lider çalışma arkadaşlarından bilgi ister ve yine sorunu kendisi çözümler.

Danışmacı 1: Lider karar vermeden önce çalışma arkadaşlarının bireysel düşünce ve önerilerini alır ve daha sonra kararını kendisi verir.

Danışmacı 2: Lider karar vermeden önce grup olarak çalışma arkadaşlarının düşünce ve önerilerini alır daha sonra kararını kendisi verir.

Grup: Lider grup halinde bütün çalışanlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini dayattırmadan demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.

### **2.2.4. Liderlikte yeni yaklaşımlar**

#### **2.2.4.1. Karizmatik liderlik**

Karizma kavramı çekiciliği ifade etmektedir. Karizma bir kişinin başkalarını etkilemesinde önemli rol oynar. Kısacası karizmatik lider, karizması sayesinde çalışanlarını kendisine bağlar ve onları istediği gibi davranmaya teşvik eder.

#### **2.2.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik yaklaşımı**

Dönüşümcü liderler astlarının yeteneklerini ve becerilerini ortaya çıkarmalarını isterler. Böylelikle onların kendilerine olan güvenlerinin artacağını düşünürler. Kendilerine olan güvenleri artan astlar daha yüksek performansla çalışırlar. Bu sayede örgüt üyeleri görevlerinin önemini farkına varır ve kendi bireysel çıkarlarını örgüt çıkarlarının gerisinde tutarlar.

#### **2.2.5. Yöneticilerin liderlik davranışları türleri ve etkileri**

##### **2.2.5.1. Demokratik liderlik davranışı**

Demokratik liderlik biçiminde lider, yetkisini genel olarak çevresi ile paylaşma eğilimi göstermektedir. Başka bir ifade ile demokratik liderlik, hedeflerin çalışan ve liderin ortak katılımı ile belirlendiği bir yönetim şeklidir (Aykan, 2004: 215). Demokratik tarzın kullanımı gerçek bir ortak karar almadan ziyade fikir danışma işlevini yerine getirir. Demokratik tarzın en etkin yanı insanlara enformasyon paylaşımıyla motivasyon ve güç kazandırmasıdır (Bloch ve Whiteley, 2007: 65).

Demokratik liderlik tipi çalışanların örgütün hedeflerinin, karar ve politikalarının belirlenmesinde lidere tavsiyelerde bulunabilmesi, düşüncelerini ifade edebilmesi bu liderlik tipinin sağladığı en önemli yararlarından biridir. Aynı zamanda isteklerine ve düşüncelerine önem verildiğini hisseden çalışanlar işlerine karşı motivasyonları yüksek olur ve psikolojik doyum sağlarlar. Fakat bu liderlik tipinin dezavantajı olarak görülen durum ise karar verme sürecinin yavaş ilerlemesi ve zaman kayıplarının yaşanması örnek olarak verilebilir. Acil karar almayı gerektiren durumlarda bu tip bir liderliğin benimsenmemesi gerekir. Bir diğer dezavantajı ise ortaya çıkan yenilikler karşısında grubun karar almasının zorlaşması söylenebilir.

##### **2.2.5.2. Otokratik liderlik davranışı**

Bu liderlik tarzı eski olmasına rağmen sıklıkla karşımıza çıkan bir liderlik tipidir. Bu liderlik tipinin en önemli özelliği yönetim ve karar alma yetkisini kendisinde toplamış olmasıdır. Bu liderlik tipinin olumlu yanlarına bakıldığında, etkili ve hızlı karar verebilme imkânı sağladığı görülür. Fakat liderin aşırı bencil davranması, örgüt üyelerini dinlememesi onlara söz hakkı vermemesi onların moral, motivasyon ve iş doyumunu olumsuz etkilemektedir.

Otokratik liderlik davranışı genelde bürokrasinin hâkim olduğu ve gelenekçi yönetim kültürünün sürdürüldüğü örgütlerde benimsenmektedir. Otokratik liderler, astlarından anında itaat talep ederler. Amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde iş görenlere söz hakkı tanımazlar (Eren, 2001: 453).

Otokratik liderlerin aşırı tepeden inme karar alma anlayışı, yeni fikirlerin ortaya konulmasına engel olur. Bu nedenle fikirlerine değer verilmeyen çalışanlar, umursanmadıklarını düşünürler, sorumluluk almaktan kaçınırlar, kendi inisiyatifleriyle hareket etme ve karar verme olanakları olmayacağından zamanla işi sahiplenme ve benimseme duygularını da kaybederler (Goleman vd., 2002: 69).

### **2.2.5.3. Paternal liderlik davranışı**

Paternalistik liderlik yardımseverlik, ahlaki değerler ve güçlü disiplin ve otoriteyi içeren otoriteriyenizm olarak adlandırılan üç niteliğe sahip olan bir liderlik yaklaşımıdır. Yardımseverlik niteliği liderlerin işgörenlere yönelik hoşgörülü ve şefkatli davranmasını, işgörenlerine kişisel veya iş ile ilgili etkinliklerine ilgi göstermeyi ve lider ile çalışanlar arasında karşılıklı olarak sosyal ilişkiler kurma ve ahenkli olmayı kapsar. (Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh, 2004, Akt. Köksal, 2011: 105). Moral niteliği, liderin dürüstlüğü, öz disipline sahip olmaya ve bencil olmamaya değer vermesini ve vizyon sahibi olma ile adaletli olmaya odaklanır. Otoriteriyenlik niteliğinde lider ile işgören arasındaki ilişkinin şeklini hiyerarşik olarak sahip olunan roller belirler ve sosyal düzeni korumaya önem verilir. Yüksek otoriteriyenizme sahip liderler güçlü kişisel otorite ve astları üzerinde baskıya sahiptirler (Chen ve Kao, 2009).

Paternalist liderin sahip olduğu özellikler göz önüne alındığında bu özelliklerin daha çok bayanlar tarafından tercih edildiği görülmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda kadınların erkeklere nazaran paternalist liderliğe ilişkin tutumlarının daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Fakat bazı araştırmalarda da paternalist liderliğin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı da görülmüştür.

### **2.2.5.4. Vizyoner liderlik davranışı**

Vizyoner liderlik, insanı etkileyip geleceğe odaklayan, harekete geçiren, geleceğe dönük somut, ulaşılabilir hedefler belirlemeye dönük özellikleri içinde barındıran bir liderlik yaklaşımıdır (Erdoğan, 2002:48). Vizyoner liderlik, gelecekte olacak olanları gerçek anlamda görebilen bir liderlik tarzı olarak ifade edilebilir. Vizyoner liderler, belirsiz durumları başarılı bir şekilde analiz ederek özümseyen ve sorunlara çözüm önerisi getirebilen, yeni fırsatlar ortaya koyabilen kişilerdir (Doğan, 2007:97).

### **2.2.5.5. Eğitici liderlik davranışı**

Eğitici liderler, çalışanlarına mesleki yönden gelişmelerini sağlayacak görevler verebilir ve yetki devredebilirler. Çalışanlar bu zorlayıcı görevler sayesinde daha çok motive olmaktadır. Eğitici liderler kısa vadeli olarak değil uzun vadeli olarak

bakarlar ve kısa vadede yapılan hataları hoş görebilirler. Bu tip liderler yetki devrederek çalışanlarına bilgi ve tecrübe kazandırmak isterler.

Eğitici liderlik davranışı gösteren kişilerin sahip olduğu özellikler şöyledir (Dalgın, 2008: 49-50).

- Çalışanlarının güçlü yönlerini önemser ve bunları ortaya koyması için çalışanların mesleki gelişimine katkı sağlayacak uygun eğitimleri almasını destekler.
- İyi bir model olmaya çalışır, çalışanlar tarafından örnek alınabilecek davranışlar sergiler.
- Çalışanlarına performansları hakkında düzenli geribildirim verir.
- Çalışanlarına, işte kendilerini geliştirmelerine ve deneyim kazanmalarına imkân sağlayacak görevler verir.

#### **2.2.5.6. İlişki odaklı liderlik davranışı**

Liderin izleyenlerine gösterdiği güven, saygı, değer ve iyi ilişkiler bireyi dikkate alma davranışları olarak bilinmektedir. İlişki odaklı liderler, çalışanlarıyla onların da hoşlandığı ve yüksek kalitede kişiler arası ilişkilere sahip olmaya odaklanmaktadır (George vd, 2005:377).

İlişki davranışı liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürdüğü, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyoduygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır (Eren, 2001:446).

İlişki odaklı davranış örgüt üyelerinin sosyal ve duygusal açılardan mutlu olmasını ve doyuma ulaşmasını hedeflemektedir. Bu yüzden liderlerin çalışanlara karşı bireysel ilgi göstermesi, onlara saygı duyması, arkadaşça davranması ve karşılıklı bir güven ortamı oluşturması gerekir. Bu tip liderler çalışanlarının kişisel sorunlarına yardım eder, onlara öneriler verir, çalışanlarına eşit muamele eder ve onları destekler.

İlişki odaklı liderin davranışları astlara, kendilerine önem verildiği ve faaliyetlerine destek olunduğu hissini verir. Bu liderlik davranışını benimseyen yöneticiler, astlar ile aralarındaki ilişkileri maksimum düzeyde tutarak, örgüt içinde dostluk ve dayanışmanın artmasını sağlarlar. Liderin astlar ile arasında sıcak ve samimi ilişkiler geliştirmesi, her iki taraf arasında da duygusal bir bağlılık oluşturacak ve güveni artırıcı bir hava yaratarak gerilimi azaltıp işin verimliliği arttıracaktır (Eren, 2001: 437).

İlişki odaklı liderlerin babacan davranışları vardır. Bir baba gibi korumacı davranırlar. Karar alma konusunda orta kademedeki çalışanlarına danışsalar da genellikle kararları kendileri alırlar. Ödüllendirmeye sık sık başvururlar, cezalandırma sistemine ise zorunlu kalmadıkça başvurmazlar. Çalışanlarını duygusal yönlendirmeye motive ederler.

#### **2.2.6. Liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisi**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de liderlik davranışıdır. Bu konu üzerine yapılan araştırmalarda liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediği görülmüştür. Örgütü temsil eden lider tarafından desteklenmediğini düşünen çalışanlar, örgüte karşı düşük seviyede bir bağlılık göstermektedirler.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlerle çalışan kişilerin motivasyonu, iş doyumunu, performansları ve bağlılıkları daha yüksek düzeyde olmaktadır. Dönüşümcü liderlere sahip örgütlerde, çalışanların lidere karşı yüksek düzeyde güven besledikleri görülmüştür. Dönüşümcü liderler davranışlarıyla, çalışanlarının daha etkili olmalarını sağlamakta ve aynı zamanda yüksek düzeyde performans göstermeleri için gerekli ortamı hazırlamaktadırlar. Etkileşimci liderlik davranışının bir alt boyutu olan serbest bırakıcı liderlik tipinde dahi örgüte karşı bağlılıkta bir azalma görülmemiştir. Yine yapılan başka bir araştırmada dönüşümcü liderlik tipinin diğer liderlik tiplerine oranla çalışan performansını arttırmada daha etkili olduğu görülmüştür.

Dönüşümcü liderin olduğu örgütlerde, izleyenler yüksek düzeyde örgütün misyonunu, stratejik vizyonunu ve amaçlarını kabullenmekte ve bağlılık göstermektedirler (Berson ve Avolio, 2004: 627).



### 3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Kabadayı (1982) tarafından yapılan araştırmanın amacı İzmir ilkokullarında okul müdürlerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin güdülenmesi konusunu incelemektir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarının güdüleme konusunda otonomi alanında en yüksek, sosyal alanda ise en düşük olarak algıladıkları görülmüştür. Bir başka deyişle öğretmenlerin en fazla otonomi alanında doyumsuzluk yaşadığı görülmüştür. Otonominin göstergeleri olarak bağımsız çalışma çevresini kontrol edebilme, kendi kendilerine yön verme ve kendi kendine karar verme olanağına sahip olma gibi davranışlar gösterilmektedir.

Alıç (1985) tarafından yapılan araştırmanın amacı ilkokul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin morali arasındaki ilişkiyi incelemektir araştırma sonucunda elde edilen bulgular okul müdürlerinin liderlik davranışlarından daha çok "yapıyı kurma" boyutunda algılandığı hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin "anlayış gösterme" boyutuna ilişkin algılarının daha olumsuz olduğu yine kadın ve erkek öğretmenlerin algıları arasında farklılık olduğu görülmektedir.

Sezer (2005), tarafından yapılan araştırmanın amacı ilköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına olan etkisini incelemektir. Araştırmanın örneklemini Ankara'nın Haymana ve Bala ilçelerinden tesadüfî bir yolla seçilen 21 ilköğretim okulunda görev yapan 146 öğretmen oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenler, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler.

"Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: Bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma" isimli çalışma Çiçek (2005) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada, bir kamu kuruluşunda yönetici olarak görev yapan lider personele uygulanan motivasyon ile iş yaşam kalitesini değerlendirme anketinden elde edilen sonuçları değerlendirilmiş ve o kurumda motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi, böylece verim ve etkinliğin yükseltilmesine yönelik çözüm önerileri sunulmuştur. Araştırmada; yönetici personelin kişisel nitelikleri, motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik tercihleri ile personelin mevcut motivasyon ve iş yaşam kalitesi seviyesini tespit etmek için hazırlanan anket kullanılmıştır. Anketler 730 çalışana uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; organizasyonda uygulanan ücret, performans değerlendirme sistemi, yetki ve inisiyatif kullanma, kararlara katılım konularında, çalışanlarla işbirliği içinde yöneticilerin değişim ihtiyacını

karşılacak şekilde gerekli tedbirlerin uygulamaya koymasının, kurumdaki başarı ve etkinliğin artırılması için gerekli olduğu tespit edilmiştir.

"Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama" isimli araştırma Ateş (2005) tarafından yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda çalışan 35 subay, 63 astsubay ve 52 sivil memur oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Uygulan anket ile yöneticilerin, liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışmanın hipotezlerini analiz etmek için korelasyon, t-testi ve çoklu regresyon testleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, üç temel liderlik davranışından, demokratik-katılımcı ve tam serbestliği tanıyan liderlik davranışları ile iş tatminini arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılrken; otokratik liderlik davranışı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların iş tatmini açısından en büyük etkiyi demokratik-katılımcı liderlik davranışı sergileyen yöneticiler yapmaktadır. Diğer yandan lise ve üniversite mezunu çalışanlar ile subay ve astsubay çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışları hakkındaki değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular ışığında, çalışanların iş tatmin seviyelerini azaltan asıl unsurun, yöneticilerin sergilediği liderlik davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

"Avcılar İlçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin motivasyonlarının çalışan (Öğretmen) motivasyonu üzerine etkisi" adlı çalışma Karaboğa (2007) tarafından yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon düzeyi üzerinde sadece okul yöneticisinin sosyal statüden ve yönetici davranışından duyduğu motivasyon düzeyinin anlamlı etkisinin olduğu; işin dışındaki faktörlerden duyduğu motivasyon düzeyine sadece okul yöneticisinin işin içeriğinden ve ücretten duyduğu motivasyon düzeyinin anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür.

"Çalışanların motivasyonel öncelikleri ve bir motivasyon faktörü olarak liderliğin önemi" isimli çalışma Birkan (2009) tarafından yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini lojistik sektöründe faaliyette bulunan bir işletmede 239 çalışan oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Analitik Hiyerarşi Süreci tekniği ile bir anket çalışması uygulanmış, sonuçlar Expert Choice ve SPSS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, çalışanların motivasyonunu etkileyen en önemli faktör kariyer ve yükselme olanaklarıdır. Bu faktörden sonra motivasyonu etkileyen ikinci faktör ise iş güvenliği ve işin niteliğidir. Çalışanları motive etme açısından liderlik daha gerilerde yer almaktadır. Cinsiyet

değişkenine göre incelendiğinde ise kadınlar ve erkekler açısından motivasyonu etkileyen faktörler farklılık göstermektedir. Kadınların motivasyonunu etkileyen faktörler içerisinde liderlik erkeklere göre daha ön sıralarda yer almaktadır. Medeni duruma göre incelendiğinde ise bekar çalışanların evli çalışanlara oranla motivasyonlarında liderliğe daha fazla önem verildiği görülmektedir. Aynı durum çocuk sahibi olanlar ve olmayanlar arasında da benzerlik göstermektedir. Yaş faktörü açısından motivasyon ile liderlik arasında anlamlı bir fark bulunmuş, 30- 35 yaş arası çalışanların liderliğe diğer yaş gruplarına göre daha fazla önem verdiği görülmüştür. Ayrıca farklı öğrenim düzeyi gösteren çalışanların bir motivasyon faktörü olarak liderliğe verdiği önem ise anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Soyluer (2010) tarafından yapılan araştırma, yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının hemşirelerin motivasyonları üzerinde etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın bir diğer amacı ise hemşirelerin demografik özellikleri ile yönetici hemşirelerin liderlik algıları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmanın örneklemini İstanbul Bayındır Hastanesi'nde görev yapan 50 hemşire oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yönetici hemşirelerin liderlik davranışları, çalışanların motivasyon tatmin seviyelerini anlamlı olarak etkilediği, motivasyona verdikleri önemi etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ak (2010) tarafından yapılan araştırmanın amacı liderlik stillerinin çalışanın motivasyonu üzerine etkisini incelemektir. Araştırmanın örneklemini bir otomotiv yan sanayi firmasında 123 mavi yakalı personel oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak personelin birlikte çalıştıkları liderlerini değerlendirdikleri bir liderlik stilleri anketi ve farklı motivasyon boyutlarını değerlendirdikleri bir anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ise belirli liderlik stillerinin çalışan motivasyonu üzerinde etkileri olduğunu ve cinsiyet, yaş, mesleki deneyim gibi faktörlerin motivasyon üzerinde etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gültepe (2010) tarafından yapılan araştırmanın amacı ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından algısını belirlemektir. Araştırmanın evrenini İzmir ili, Ödemiş ilçe merkezi ve beldelerindeki tüm ilköğretim okullarının müdürleri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İzmir ili Ödemiş ilçesi merkez ve beldelerinde bulunan, araştırmanın yapıldığı 2009-2010 öğretim yılında, devlet okullarında birlikte çalıştığı öğretmenlerle en az bir öğretim yılı birlikte çalışmış olan okul müdürlerinin bulunduğu 26 ilköğretim okulunda 574 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada temel veri toplama aracı olarak liderlik davranışını betimleme ölçeği (the leader behaviour description questionnaire:

LBDQ) kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenler yöneticilerin liderlik davranışlarıyla ilgili olarak ölçeğin tüm alt boyutlarında okul müdürlerinin liderlik davranışları hakkında olumlu görüşler belirtmişlerdir. Öğretmenler okul müdürlerinin iletişim boyutunda en yüksek, otoriterlik boyutunda en düşük liderlik davranışını gösterdiklerini belirtmişlerdir. Cinsiyet boyutunda ise erkekler kadın öğretmenlere nazaran otoriterlik, yapıyı harekete geçirme, üyeliği koruma, amaçların bütünleştirilmesi örgütlenme ve tanıma boyutlarında müdürlerin liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gösterdikleri düşünülmektedir. Öğretmenlerin branş boyutunda, otoriterlik alt boyutunda sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre müdürleri daha otoriter olarak tanımlamaktadırlar. Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile eğitim durumu açısından farklılık bulunmamıştır. Öğretmen sayısına ilişkin sonuçlarda ise üyeliğin korunması, iletişim ve tanıma alt ölçeklerinde 25 ve daha az öğretmeni olan okullarda müdürlerin liderlik davranışlarını daha fazla gösterebildikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Kıdeme göre incelendiğinde, yapıyı harekete geçirme ve örgütün temsili alt boyutlarında kıdem grupları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Öğrenci sayısı açısından incelendiğinde, üyeliğin korunması ve iletişim alt boyutlarında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Acar (2011) tarafından yapılan araştırmanın amacı okul yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, beden eğitimi öğretmenlerin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleri ile olan ilişkisini incelenmektir. Araştırmanın örneklemini Ankara, Kırıkkale, Kırşehir, Mersin, Erzurum, Batman illerindeki üç yüz dokuz beden eğitimi öğretmeni oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak "Etik Liderlik", "Örgütsel Adalet" ve "Motivasyon" ölçeği kullanılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda beden eğitimi öğretmenleri, okul yöneticilerinin yüksek düzeyde bir etik lider davranışı belirttikleri ve okullarına ilişkin adalet algıları ile motivasyon düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Beden eğitimi öğretmenlerinin etik liderlik algıları çalışma yılına göre değişkenlik göstermezken, cinsiyet ve yaş faktörleri, önceden yöneticilik deneyimi olması görüşlerinde etkili olmuştur. Okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet duygusunu artırdığı, iletişimsel ve davranışsal etik boyutlarıyla da paralellik göstermektedir. Bununla beraber yöneticilerin etik liderlik davranışlarının motivasyon düzeyine etkisi ters yönlü olduğu, bu etki etik liderlik ölçeğinin alt boyutlarına göre bir analiz yapıldığında sadece iletişimsel etiklik boyutunda öğretmenlerin motivasyon düzeyine etkisinin ters yönlü olduğu görülmüştür.

"Servis Sorumlu Hemşirelerinin Transformasyonel Liderlik Davranışları ve Birlikte Çalıştıkları Hemşirelerin Motivasyon Durumları" isimli çalışma Gülkaya (2012) tarafından yapılmıştır. Araştırma örneklemini, Ankara'da üniversite hastanelerinde çalışan 108 servis sorumlu hemşiresi ve onlar ile birlikte çalışan 324 hemşire oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak Tanıtıcı Bilgiler Formu, Liderlik Uygulamaları Envanteri (Öz-Gözlemci Değerlendirmesi), Sosyal Beğenirlik Ölçeği ve İş Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre servis sorumlu hemşirelerin liderlik uygulama puanları yaş, öğrenim durumu, mesleki deneyim süresi gibi demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir. servis sorumlu hemşirelerin yol göstermek, süreci sorgulamak, personeli gelişim konusunda cesaretlendirmek, izleyenlerin başarısını kutlamak, liderlik uygulamaları ve toplam liderlik uygulamaları öz değerlendirmeleri gözlemci hemşirelerin değerlendirmelerinden daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgular ışığında yönetici pozisyonunda çalışan hemşirelerin liderlik becerilerinin geliştirilmesi ve çalışan hemşirelerin motivasyonlarının artırılması için bazı yöntemler önerilmiştir.

Özkul (2013) tarafından "Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama" adlı araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre örgüt iklimi ve motivasyon arasında ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca "Örgütsel Bağlılık İle Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması" adlı çalışma Yusein (2013) tarafından yapılmıştır. Elde edilen bulgular yorumlandığında örgütsel bağlılık ile motivasyon arasında yüksek düzeyde ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **4. YÖNTEM**

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı Halk Eğitimi Merkezinde görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik davranışlarını nasıl değerlendirdikleri, bu davranışların öğretmenlerin motivasyonuna bir etkisinin olup olmadığı ve tüm bunların öğretmenin kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmaktır.

### **4.2. Araştırmanın Modeli**

Araştırma tarama modelinde nicel bir çalışmadır. Tarama modelleri içinden de genel tarama modeli kullanılmıştır.

Tarama modeli; geçmişte ya da o anda var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyen, tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan her neyse onları değiştirme ve etkileme çabası yoktur bu modelde. Bilinmek istenen şey meydandadır. Amaç o şeyi doğru bir şekilde gözlemleyip belirleyebilmektir. Asıl amaç değiştirmeye kalkmadan gözlemektir (Karasar,1999: s. 79).

### **4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan halk eğitimi merkezlerinde çalışan öğretmenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Avrupa yakasında bulunan, Avcılar, Bağcılar, Bahçelievler, Bakırköy, Beylikdüzü, Güngören ve Şişli Halk Eğitimi Merkezlerinde çalışan öğretmenler arasından seçilen 142 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

### **4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Avrupa yakasında bulunan halk eğitimi merkezlerinde çalışan öğretmenler arasından seçilen 142 öğretmenin verdiği cevaplarla sınırlıdır.

### **4.5. Araştırma Verilerinin Toplanması**

Araştırma verilerinin toplanması aşamasında halk eğitim merkezlerinde görev yapan öğretmenlere ölçek uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Ekvall ve Arvoren (1991) tarafından "Change - Centred Leadership:An Exentision Of The Two Dimensional Model" adlı çalışma için hazırlanan, dilimize Tengilimoğlu tarafından kazandırılan, 2005 yılında araştırmacı tarafından yapılan araştırmalarda da kullanılan liderlik davranışlarını belirleme ölçeği ile birlikte Çınar (2011) tarafından

kullanılan, yönetici davranış tarzlarının, çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır.

#### 4.6. Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerde güvenilirlik testinin yapılma amacı var olan veriler arasındaki rastlantısallığı test etmektir. Anketlere verilen cevaplar rastgele dağılımlı ise bu verilerin normal bir dağılıma sahip olduğuna karar verilebilir. İç güvenilirlik yapılmasının amacı tutarlılığı test etmektir. Sonucun güvenilirliği Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerine göre karar verilir.

$\alpha$ değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir (Özdamar, 1997, Kalaycı, 2008).

**Çizelge 4.1:** İç Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpha Değeri	Madde Sayısı
Yönetici Davranışları Ölçeği	0,979	36
Motivasyon Etkisi Ölçeği	0,983	36

Çizelge 4.1'de yönetici davranışları ve motivasyon ölçeklerinin Cronbach's Alpha değeri verilmiştir. Buna göre Yönetici Davranışları Ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,979, Motivasyon Etkisi ölçeğinin Cronbach's Alpha değerinin 0,983 çıkmıştır. Buna göre her iki ölçeğinde yüksek güvenilirlikte oldukları bulunmuştur.

#### 4.7. Verilerin analizi

Öğretmenlerin liderlik davranışları anketine verdikleri cevaplar SPSS 20 programına girilerek değerlendirilmiştir. Liderlik davranışları anketindeki sosyo demografik soruların frekans ve yüzde dağılımları hazırlanmıştır. Liderlik davranışları ölçeğindeki cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmaları alınmıştır. Öğretmenlerin Liderlik davranışları ölçeğine verdikleri cevapların sosyo demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunu tespit etmek için hipotez testleri yapılmıştır.

Veriler analiz edilmeden önce normallik dağılımı incelenmiştir. Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını ortaya koymak için çeşitli normallik testlerinden yararlanmak mümkündür. Bu testler arasında en bilinenleri Ki-Kare, Kolmogorow

Smirnow normallik testleridir. Bu çalışmada Kolmogorow Smirnow testi kullanılmıştır.

**Çizelge 4.2:** Normallik Dağılımı

	Yönetici Dav	Motivasyon
Kolmogorov- Smirnov Z	1,215	1,312
P	,001	,002

Çizelge 4.2'nin P (Anlamlılık) satırındaki değerlerin istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0,05'den küçük olması incelenen faktörlerin dağılımlarının normal olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda Mann Whitney U Testi, Kruskal Wallis H-Testi kullanılmıştır.



## 5. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen verilerin frekans ve yüzde dağılımları, Mann Whitney U Testi, Kruskal Wallis H-Testi ve korelasyon sonuçları verilmiştir.

### 5.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

**Çizelge 5.1:** Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
21-25 Yaş	21	14,8
26-35 Yaş	54	38,0
36-45 Yaş	38	26,8
46 Yaş Üzeri	29	20,4
Toplam	142	%100,0

Çizelge 5.1'de görüldüğü gibi katılımcıların %38'ini 26-35 yaş aralığında, %26,8'ini 36-45 yaş aralığında, %20,4'ünü 46 yaş ve üzerindeki aralıkta ve %14,8'ini ise 21-25 yaş arasında olduğu görülmüştür.

**Çizelge 5.2:** Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Bayan	105	73,9
Bay	37	26,1
Toplam	142	%100,0

Çizelge 5.2'de görüldüğü gibi katılımcıların %73,9'unu bayanlar ve %26,1'ini ise erkekler oluşturmaktadır.

**Çizelge 5.3:** Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Evli	83	58,5
Bekâr	59	41,5
Toplam	142	%100,0

Katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımları incelendiğinde %58,5'inin evli ve %41,5'inin ise bekâr olduğu görülmektedir.

**Çizelge 1.4:** Katılımcıların Gelir Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
1000 TL'den Az	18	12,7
1001 TL - 2500 TL	97	68,3
2501 TL – 3500 TL	22	15,5
3501 TL'den Fazla	5	3,5
Toplam	142	%100,0

Katılımcıların gelir durumu değişkenine göre dağılımları incelendiğinde %68,3'ünün aylık toplam geliri 1001 TL-2500 TL, %15,5'inin 2501 TL- 3500 TL, %12,7'sinin 1000 TL'den az, %3,5'inin ise 3501 TL'den fazla olduğu görülmüştür.

**Çizelge 5.5:** Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Lise	28	19,7
Ön Lisans	35	24,6
Lisans	70	49,3
Yüksek Lisans	9	6,3
Toplam	142	%100,0

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre dağılımları incelendiğinde %49,3'ünün lisans mezunları, %24,6'sının ön lisans mezunları, %19,7'sinin lise mezunları ve %6,3'ünün ise lisansüstü mezunları oldukları görülmektedir.

**Çizelge 5.6:** Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
1-5 Yıl	74	52,1
6-10 Yıl	46	32,4
11-15 Yıl	7	4,9
16-20 Yıl	6	4,2
21 Yıl ve Üzeri	9	6,3
Toplam	142	%100,0

Katılımcıların kıdem değişkenine göre dağılımları incelendiğinde %52,1'inin 1-5 yılları aralığında, %32,4'ünün 6-10 yılları aralığında, %6,3'ünün 21 yıl ve üzerinde, %4,9'unun 11-15 yılları aralığında ve %4,2'sinin ise 16-20 yıllar aralığında değişen kurumda hizmet süresi bulunmaktadır.

**Çizelge 5.7:** Katılımcıların Görev Değişkenine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Müdür Yardımcısı	15	10,6
Öğretmen	127	89,4
Toplam	142	%100,0

Araştırmaya katılanların %89,4'ünü öğretmen, %10,6'sını müdür yardımcısıdır.

**Çizelge 5.8:** Katılımcıların Kadro Durum Değişkenine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kadrolu	49	34,5
Usta Öğretici	73	51,4
Ücretli Öğretmen	18	12,7
Diğer	2	1,4
Toplam	142	%100,0

Araştırmaya katılanların %51,4'ü usta öğretici, %34,5'i kadrolu, %12,7'si ücretli öğretmen, %1,4'ü ise diğer olarak kadro durumlarını belirtmişlerdir.

**Çizelge 5.9:** Katılımcıların Müdür Branş Değişkenine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Biyoloji	49	34,5
Sınıf Öğretmeni	93	65,5
Toplam	142	%100,0

Araştırmaya katılanların çalıştıkları okuldaki müdürlerin branşlarına bakıldığında %65,5'inin sınıf öğretmeni ve %34,5'inin ise biyoloji branşından olduğu belirlenmiştir.

## 5.2. Yönetici Davranışları Ölçeği İle Motivasyon Etkisi Ölçeği Arasındaki Korelasyon

**Çizelge 5.10:** Yönetici Davranışları İle Motivasyon Etkisinin Korelasyon Analiz

Çizelgesi

		Yönetici Davranışları	Motivasyon Etkisi
Yönetici Davranışları	Korelasyon Katsayısı	1	<b>0,880**</b>
	P değeri		0,000
	Korelasyon Katsayısı	<b>0,880**</b>	1
	P değeri	0,000	

Yönetici davranışları ile motivasyon arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,880$ ;  $p=0,000$ ). Bu sonuçtan hareketle, yönetici davranışlarının çalışanların motivasyonlarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

### 5.3. Yönetici Türleri İle Motivasyon Etkisi Ölçeği Arasındaki Korelasyon

**Çizelge 5.11:** Yönetici Türleri İle Motivasyon Etkisinin Korelasyon Analiz Çizelgesi

		Motivasyon Etkisi
Demokratik Yönetici	Korelasyon Katsayısı	<b>0,849**</b>
	P değeri	0,000
Otoriter Yönetici	Korelasyon Katsayısı	<b>0,872**</b>
	P değeri	0,000
Liberal Yönetici	Korelasyon Katsayısı	<b>0,814**</b>
	P değeri	0,000

- Demokratik yönetici ile motivasyon arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu, ( $r=0,849$ ,  $p=0,000$ )
- Otoriter yönetici ile motivasyon arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu, ( $r=0,872$ ,  $p=0,000$ )
- Liberal yönetici ile motivasyon arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. ( $r=0,814$ ,  $p=0,000$ )

Bu bulgulardan hareketle, yönetici davranışlarının çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

#### 5.4. Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular

**Çizelge 5.12:** Yaş Değişkenine Göre Yönetici Davranışları Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri Kruskal Wallis- H Testi

	Yaş	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık ;z;p
Demokratik Yönetici	21-25 Yaş	21	78,62	z=10,16; p=0.017
	26-35 Yaş	54	67,83	
	36-45 Yaş	38	85,45	
	46 Yaş Üzeri	29	54,90	
Otoriter Yönetici	21-25 Yaş	21	70,60	z=6,89; p=0.075
	26-35 Yaş	54	69,60	
	36-45 Yaş	38	84,61	
	46 Yaş Üzeri	29	58,52	
Liberal Yönetici	21-25 Yaş	21	71,19	z=3,12; p=0.373
	26-35 Yaş	54	68,54	
	36-45 Yaş	38	81,01	
	46 Yaş Üzeri	29	64,78	

Yapılan analize göre demokratik yönetici davranışı ölçeği puanları incelendiğinde gruplar arasında anlamlı düzeyde bir farkın olduğu görülmektedir (p değeri 0,017<0,05). Ortalama sıra değerlerine göre 36-45 yaş arasındaki katılımcıların ölçek puanlarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Otoriter yönetici alt faktörüne göre ise yaş grupları arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür (p değeri 0,075>0,05). Son olarak Liberal yönetici alt faktöründe de yaş grupları arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna varılmıştır (p değeri 0,373>0,05).

**Çizelge 5.13:** Yaş Değişkenine Göre Motivasyon Etkisi Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri Kruskal Wallis- H Testi

	Yaş	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık ;z;p
Motivasyon Etkisi Ölçeği	21-25 Yaş	21	85,69	z=4,26; p=0.234
	26-35 Yaş	54	73,82	
	36-45 Yaş	38	64,76	
	46 Yaş Üzeri	29	65,72	

Yaş değişkenine göre motivasyon etkisi ölçeği puanlarına göre yaş grupları arasında p değeri  $0,373 > 0,05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

**Çizelge 5.14:** Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici Davranışları Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri Mann Whitney U Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık ;z;p
Demokratik Yönetici	Bayan	105	75,50	z= 1,95; p=0.051
	Bay	37	60,15	
Otoriter Yönetici	Bayan	105	75,67	z= 2,03; p=0.042
	Bay	37	59,68	
Liberal Yönetici	Bayan	105	71,22	z= 0,13; p=0.890
	Bay	37	72,30	

Yapılan analize göre demokratik yönetici davranışı ölçeği incelendiğinde bayanlar ve baylar arasında p değeri  $0,051 > 0,05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Otoriter yönetici davranışı ile cinsiyet değişkeni grupları arasında p değeri  $0,042 < 0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Bayan katılımcıların otoriter yönetici davranışlarının anlamlılık düzeyleri erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Liberal yönetici davranışı ile cinsiyet değişkeni grupları arasında p değeri  $0,890 > 0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

**Çizelge 5.15:** Cinsiyet Değişkenine Göre Motivasyon Etkisi Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri Mann Whitney U Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık ;z;p
Motivasyon Etkisi Ölçeği	Bayan	105		z= 1,11; p=0.266
	Bay	37		

Cinsiyet değişkenine göre motivasyon etkisi ölçeği puanlarına göre bay ile bayanlar arasında p değeri  $0,266 > 0,05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

**Çizelge 5.16:** Medeni Durum Değişkenine Göre Yönetici Davranışları Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri Mann Whitney U Tesi

	Medeni Durum	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık ;z;p
Demokratik Yönetici	Evli	83	70,99	z= 0,17; p=0.860
	Bekâr	59	72,22	
Otoriter Yönetici	Evli	83	68,07	z= 1,17; p=0.237
	Bekâr	59	76,33	
Liberal Yönetici	Evli	83	70,29	z= 0,41; p=0.676
	Bekâr	59	73,20	

Yapılan analize göre demokratik yönetici davranışı ile medeni durum değişkeni grupları arasında p değeri  $0,860 > 0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Ayrıca otoriter (p değeri  $0,237 > 0,05$ ) ve liberal (p değeri  $0,676 > 0,05$ ) yönetici alt ölçeklerinde de medeni durum değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farkın olmadığı görülmüştür.

**Çizelge 5.17:** Medeni Durum Değişkenine Göre Motivasyon Etkisi Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri Mann Whitney U Testi

	Medeni Durum	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık ;z;p
Motivasyon Etkisi Ölçeği	Evli	105	63,63	z= -2,70; p=0.007
	Bekâr	37	82,57	



Medeni durum değişkenine göre motivasyon etkisi ölçeği puanlarına göre evliler ile bekarlar arasında p değeri  $0,007 < 0,05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir farkın olduğu görülmüştür. Bekâr katılımcıların motivasyon etki düzeylerinin evli katılımcılara oranla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

**Çizelge 5.18:** Aylık Toplam Gelir Değişkenine Göre Yönetici Davranışları Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri Kruskal Wallis- H Testi

	Aylık Toplam Gelir	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık;z;p
Demokratik Yönetici	1000 TL'den az	18	66,78	z=1,55; p=0.670
	1001 TL- 2500 TL	97	74,35	
	2501 TL- 3500 TL	22	63,57	
	3501 TL'den fazla	5	68,20	
Otoriter Yönetici	1000 TL'den az	18	66,50	z=1,82; p=0.609
	1001 TL- 2500 TL	97	74,25	
	2501 TL- 3500 TL	22	62,45	
	3501 TL'den fazla	5	76,00	
Liberal Yönetici	1000 TL'den az	18	58,53	z=4,17; p=0.244
	1001 TL- 2500 TL	97	73,49	
	2501 TL- 3500 TL	22	67,55	
	3501 TL'den fazla	5	96,90	

Yapılan analize göre demokratik yönetici davranışı ile aylık toplam gelir değişkeni grupları arasında p değeri  $0,670 > 0,05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir fark görülmemiştir. Ayrıca otoriter (p değeri  $0,609 > 0,05$ ) ve liberal (p değeri  $0,244 > 0,05$ ) yönetici alt ölçeklerinde de aylık toplam gelir değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farkın olmadığı görülmüştür.

**Çizelge 5.19:** Aylık Toplam Gelir Değişkenine Göre Motivasyon Etkisi Ölçeği

Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri Kruskal Wallis- H Testi

	Aylık Toplam Gelir	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık; z; p
Motivasyon Etkisi Ölçeği	1000 TL'den az	18	66,25	z=4,26; p=0.234
	1001 TL- 2500 TL	97	75,96	
	2501 TL- 3500 TL	22	61,09	
	3501 TL'den fazla	5	49,60	

Aylık toplam gelir değişkenine göre motivasyon etkisi ölçeği puanlarına göre gruplar arasında p değeri  $0,234 > 0,05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

**Çizelge 5.20:** Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yönetici Davranışları Ölçeği

Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri Kruskal Wallis- H Testi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık ; z; p
Demokratik Yönetici	Lise	28	93,14	z=13,09; p=0.004
	Ön Lisans	35	69,59	
	Lisans	70	67,59	
	Lisansüstü	9	42,06	
Otoriter Yönetici	Lise	28	94,29	z=14,72; p=0.002
	Ön Lisans	35	67,31	
	Lisans	70	68,56	
	Lisansüstü	9	39,72	
Liberal Yönetici	Lise	28	87,66	z=9,12; p=0.028
	Ön Lisans	35	68,47	
	Lisans	70	70,27	
	Lisansüstü	9	42,56	

Yapılan analize göre demokratik yönetici davranışı ile eğitim durumu değişkeni grupları arasında p değeri  $0,004 < 0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Lise mezunu katılımcıların demokratik yönetici davranışlarının anlamlılık düzeyleri diğer eğitim gruplarındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Otoriter yönetici davranışı ile eğitim durumu değişkeni grupları arasında p değeri  $0,002 < 0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Lise mezunu katılımcıların otoriter yönetici davranışlarının anlamlılık düzeyleri diğer eğitim gruplarındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Liberal yönetici davranışı ile eğitim durumu değişkeni grupları arasında p değeri  $0,000 < 0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Lise mezunu katılımcıların liberal yönetici davranışlarının anlamlılık düzeyleri diğer eğitim gruplarındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Çizelge 5.21:** Eğitim Durumu Değişkenine Göre Motivasyon Etkisi Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri Kruskal Wallis- H Testi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık; z; p
Motivasyon Etkisi Ölçeği	Lise	28	93,36	z=19,69; p=0.000
	Ön Lisans	35	70,57	
	Lisans	70	69,21	
	Lisansüstü	9	24,94	

Eğitim düzeyi değişkeninde motivasyon etkisi ölçeği puanlarına göre gruplar arasında p değeri  $0,000 < 0,05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğu görülmüştür. Lise mezunu katılımcıların motivasyon etki düzeylerinin diğer eğitim gruplarındaki katılımcılara oranla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

**Çizelge 5.22:** Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Yönetici Davranışları Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri Kruskal Wallis- H Testi

	Kurumdaki Hizmet Süresi	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık ;z;p
Demokratik Yönetici	1-5 Yıl	74	77,33	z=9,74; p=0.045
	6-10 Yıl	46	70,65	
	11-15 Yıl	7	78,79	
	16-20 Yıl	6	48,50	
	21 Yıl ve Üzeri	9	37,56	
Ötoriter Yönetici	1-5 Yıl	74	76,71	z=7,34; p=0.119
	6-10 Yıl	46	67,89	
	11-15 Yıl	7	87,64	
	16-20 Yıl	6	57,00	
	21 Yıl ve Üzeri	9	44,22	
Liberal Yönetici	1-5 Yıl	74	74,88	z=4,37; p=0.358
	6-10 Yıl	46	69,29	
	11-15 Yıl	7	86,36	
	16-20 Yıl	6	61,42	
	21 Yıl ve Üzeri	9	50,17	

Çizelge 5.22 incelendiğinde demokratik yönetici alt faktörüne göre hizmet süresi değişkenleri arasında p değeri  $0,045 < 0,05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir fark görülmektedir. 11-15 yıl kurumda hizmet süresi bulunan katılımcıların demokratik yönetici davranışlarının diğer gruplardaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ancak otoriter (p değeri  $0,119 > 0,05$ ) ve liberal (p değeri  $0,358 > 0,05$ ) yönetici davranışlarına göre kurumdaki hizmet süresi değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

**Çizelge 5.23:** Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Motivasyon Etkisi Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri Kruskal Wallis- H Testi

	Kurumdaki Hizmet Süresi	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık; z; p
Motivasyon Etkisi Ölçeği	1-5 Yıl	74	76,84	z=6,56; p=0.161
	6-10 Yıl	46	63,86	
	11-15 Yıl	7	86,79	
	16-20 Yıl	6	79,25	
	21 Yıl ve Üzeri	9	49,61	

Kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre motivasyon etkisi ölçeği puanlarına göre gruplar arasında p değeri  $0,131 > 0,05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmüştür.

**Çizelge 5.24:** Görev Değişkenine Göre Yönetici Davranışları Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri Mann Whitney U Testi

	Görev	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık ; z; p
Demokratik Yönetici	Müdür	15	58,40	z= 1,30; p=0.192
	Yardımcısı			
	Öğretmen	127	73,05	
Otoriter Yönetici	Müdür	15	54,33	z= 1,71; p=0.087
	Yardımcısı			
	Öğretmen	127	73,53	
Liberal Yönetici	Müdür	15	59,47	z= 1,20; p=0.229
	Yardımcısı			
	Öğretmen	127	72,90	

Çizelge 5.24 incelendiğinde demokratik yönetici alt faktörüne göre görev değişkenleri arasında p değeri  $0,192 > 0,05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir fark görülmemektedir. Ayrıca otoriter (p değeri  $0,087 > 0,05$ ) ve liberal (p değeri  $0,229 > 0,05$ ) yönetici davranışlarına göre kurumdaki görev değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

**Çizelge 5.25:** Görev Değişkenine Göre Motivasyon Etkisi Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri Mann Whitney U Testi

	Görev	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık ;z;p
Motivasyon Etkisi Ölçeği	Müdür	15	38,57	z= 3,28; p=0.001
	Yardımcısı			
	Öğretmen	127	75,39	

Görev değişkenine göre motivasyon etkisi ölçeği puanlarına göre gruplar arasında p değeri  $0,001 < 0,05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğu görülmüştür. Öğretmen olarak görev yapan katılımcıların motivasyon etki düzeylerinin müdür yardımcısı olarak görev yapan katılımcılara oranla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

**Çizelge 5.26:** Kadro Durumu Değişkenine Göre Yönetici Davranışları Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri Kruskal Wallis- H Testi

	Kadro Durumu	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık;z;p
Demokratik Yönetici	Kadrolu	49	70,8	z=2,14; p=0.543
	Usta Öğretici	73	61,7	
	Ücretli Öğretmen	18	53,4	
	Diğer	2	51,1	
Otoriter Yönetici	Kadrolu	49	68,7	z=1,41; p=0.702
	Usta Öğretici	73	65,6	
	Ücretli Öğretmen	18	60,6	
	Diğer	2	56,6	
Liberal Yönetici	Kadrolu	49	67,4	z=1,01; p=0.798
	Usta Öğretici	73	70,3	
	Ücretli Öğretmen	18	56,5	
	Diğer	2	67,4	

Çizelge 5.26 incelendiğinde demokratik yönetici alt faktörüne göre kadro durumu değişkenleri arasında p değeri  $0,543 > 0,05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir fark

görülmemektedir. Ayrıca otoriter ( $p$  değeri  $0,702 > 0,05$ ) ve liberal ( $p$  değeri  $0,798 > 0,05$ ) yönetici davranışlarına göre kadro durumu değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

**Çizelge 5.27:** Kadro Değişkenine Göre Motivasyon Etkisi Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Düzeyleri Kruskal Wallis- H Testi

	Kadro Durumu	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık; z; p
Motivasyon Etkisi Ölçeği	Kadrolu	49	65,5	z=0,42; p=0.935
	Usta Öğretici	73	64,3	
	Ücretli Öğretmen	18	50,5	
	Diğer	2	49,7	

Kadro durumu değişkenine göre motivasyon etkisi ölçeği puanlarına göre gruplar arasında  $p$  değeri  $0,935 > 0,05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

## 6. SONUÇ TARTIŞMA ve ÖNERİLER

### Sonuç ve Tartışma

Araştırmada, yönetici davranışlarının çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmada, araştırma problemini destekleyici bulgular elde edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle ortaya konan sonuçlar şunlardır:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin;

- %38'ini 26-35 yaş arası, %26,8'ini 36-45 yaş arası, %20,4'ünü 46 yaş ve üzerindeki, %14,8'ini ise 21-25 yaş arasındaki öğretmenler oluşturmaktadır.
- %73,9'unu bayan katılımcılar ve %26,1'ini ise erkek öğretmenler oluşturmaktadır.
- %58,5'inin evli, %41,5'inin ise bekâr olduğu saptanmıştır.
- %68,3'ünün 1001 TL-2500 TL arasında, %15,5'inin 2501 TL- 3500 TL arasında, %12,7'sinin 1000 TL'den az, %3,5'inin ise 3501 TL'den fazla aylık toplam gelire sahip oldukları gözlemlenmiştir.
- %49,3'ünün lisans, %24,6'sinin ön lisans, %19,7'sinin lise ve %6,3'ünün ise lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir.
- %52,1'inin 1-5 yılları aralığında, %32,4'ünün 6-10 yılları aralığında, %6,3'ünün 21 yıl ve üzerinde, %4,9'unun 11-15 yılları aralığında ve %4,2'sinin ise 16-20 yıllar aralığında değişen kurumda hizmet süresi bulunmaktadır.
- %89,4'ünü öğretmen, %10,6'sını müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadırlar.
- %51,4'ü usta öğretici, %34,5'i kadrolu, %12,7'si ücretli öğretmen, %1,4'ü ise diğer kadro durumunda bulunmaktadır.
- %65,5'inin sınıf öğretmeni ve %34,5'inin ise biyoloji olarak müdür branşlarını belirtmişlerdir.

Demografik Değişkenler İle Ölçekler Arasındaki İlişki

Yaş Değişkenine Göre;

Demokratik yönetici davranışı ile yaş değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. 36-45 yaş arasındaki katılımcıların demokratik yönetici davranışlarının anlamlılık düzeyleri diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Otoriter yönetici davranışı ile yaş değişkeni grupları



arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Liberal yönetici davranışı ile yaş değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

"Çalışanların motivasyonel öncelikleri ve bir motivasyon faktörü olarak liderliğin önemi" isimli çalışma Birkan (2009) tarafından yapılmıştır. Araştırma sonunda yaş faktörü açısından motivasyon ile liderlik arasında anlamlı bir fark bulunmuş, 30- 35 yaş arası çalışanların liderliğe diğer yaş gruplarına göre daha fazla önem verdiği görülmüştür. Bu bağlamda mevcut araştırma ile paralel yönlü olduğu görülmektedir.

Ak (2010) tarafından yapılan araştırmanın amacı liderlik stillerinin çalışanın motivasyonu üzerine etkisini incelemektir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ise belirli liderlik stillerinin çalışan motivasyonu üzerinde etkileri olduğunu ve yaş faktörünün motivasyon üzerinde etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde Gülkaya (2012) tarafından yapılan çalışmada da yaş değişkenleri arasında anlamlı farkın olmadığı görülmektedir.

Genel anlamda yöneticilik yaşının 30 ve sonrasında yoğun olarak görüldüğü yapılan çeşitli araştırmalarda incelenmiştir. Bu bağlamda yöneticiliğe yeni başlayan bireyde var olan idealizm ile demokratik yöneticiliği benimsedikleri, zamanla ise otoriterleşmenin meydana geldiği düşünülmektedir.

Cinsiyet Değişkenine Göre;

Demokratik yönetici davranışı ile cinsiyet değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Otoriter yönetici davranışı ile cinsiyet değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Bayan katılımcıların otoriter yönetici davranışlarının anlamlılık düzeyleri erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Liberal yönetici davranışı ile cinsiyet değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Kültürel göstergeler incelendiğinde özellikle ülkemizde erkek ve kadınların yönetici rollerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Öyle ki erkekler otoriter eğilim gösterdiklerinde takdir edilirken; kadınlar erkek Fatma, dominant Teyze gibi ayıplanan lakaplar ile karşılaşmaktadırlar. Bu bağlamda erkeklerin otoriter yönetim biçiminin yetişme tarzlarına uygun olarak süreç içerisinde sahip oldukları görülmektedir. Bu durumda hemcinslerinin bu tarz alışkanlıklarının kendilerine doğal geldikleri, kadınların ise bu durumu kabullenmedikleri düşünülmektedir.

Motivasyon etkisi ölçeği ile cinsiyet değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Ak (2010) tarafından yapılan çalışmada da mevcut araştırmaya benzer olarak cinsiyet faktörünün motivasyon üzerinde etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aynı şekilde Gülkaya (2012) tarafından yapılan araştırmada da cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı farkın olmadığı görölmektedir.

Yapılan araştırmadan farklı olarak Birkan (2009) tarafından yapılan araştırmada da cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde kadınlar ve erkekler açısından motivasyonu etkileyen faktörler farklılık göstermektedir. Kadınların motivasyonunu etkileyen faktörler içerisinde liderlik erkeklere göre daha ön sıralarda yer almaktadır.

**Medeni Durum Değişkenine Göre;**

Demokratik yönetici davranışı ile medeni durum değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görölmemektedir. Otoriter yönetici davranışı ile medeni durum değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görölmemektedir. Liberal yönetici davranışı ile medeni durum değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görölmemektedir. Ancak motivasyon etkisi ölçeği ile medeni durum değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görölmektedir. Bekâr katılımcıların motivasyon etki düzeylerinin evli katılımcılara oranla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Birkan (2009) tarafından yapılan araştırmada medeni durum değişkenine göre bekar çalışanların evli çalışanlara oranla motivasyonlarında liderliğe daha fazla önem verildiği görölmektedir.

**Aylık Toplam Gelir Değişkenine Göre;**

Demokratik yönetici davranışı ile aylık toplam gelir değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görölmemektedir. Otoriter yönetici davranışı ile aylık toplam gelir değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görölmemektedir. Liberal yönetici davranışı ile aylık toplam gelir değişkeni grupları arasında da anlamlı bir farklılaşma görölmemektedir.

Motivasyon etkisi ölçeği ile aylık toplam gelir değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görölmemektedir.

**Eğitim Durumu Değişkenine Göre;**

Yapılan analize göre demokratik yönetici davranışı ile eğitim durumu değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görölmektedir. Otoriter yönetici davranışı ile eğitim durumu değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görölmektedir. Liberal yönetici davranışı ile eğitim durumu değişkeni grupları anlamlı bir farklılaşma görölmektedir. Lise mezunu katılımcıların demokratik yönetici, otoriter yönetici ve liberal yönetici davranışlarının anlamlılık düzeyleri diğer eğitim gruplarındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Motivasyon etkisi ölçeği ile eğitim durumu değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Lise mezunu katılımcıların motivasyon etki düzeylerinin diğer eğitim gruplarındaki katılımcılara oranla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Gültepe (2010) tarafından yapılan araştırmanın sonunda okul yöneticilerinin liderlik davranışları eğitim durumu açısından farklılık bulunmamıştır.

Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre;

Demokratik yönetici davranışı ile kurumdaki hizmet süresi değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. 11-15 yıl kurumda hizmet süresi olan katılımcıların demokratik yönetici davranışlarının anlamlılık düzeyleri diğer gruplarındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Otoriter yönetici davranışı ile kurumdaki hizmet süresi değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Liberal yönetici davranışı ile kurumdaki hizmet süresi değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Motivasyon etkisi ölçeği ile kurumdaki hizmet süresi değişkeni grupları anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Gültepe (2010) tarafından yapılan çalışmada kıdeme göre incelendiğinde, yapıyı harekete geçirme ve örgütün temsili alt boyutlarında kıdem grupları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.

Görev Değişkenine Göre;

Yapılan analize göre demokratik yönetici davranışı ile görev değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Otoriter yönetici davranışı ile görev değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Liberal yönetici davranışı ile görev değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Motivasyon etkisi ölçeği ile görev değişkeni grupları anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Öğretmen olarak görev yapan katılımcıların motivasyon etki düzeylerinin müdür yardımcısı olarak görev yapan katılımcılara oranla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Kadro Durumu Değişkenine Göre;

Demokratik yönetici davranışı ile kadro durumu değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Otoriter yönetici davranışı ile kadro durumu değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Liberal yönetici davranışı ile kadro durumu değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Motivasyon etkisi ölçeği ile kadro durumu değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

#### Ölçekler Arasındaki İlişki

Yönetici davranışları ile motivasyon arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,880$ ;  $p=0,000$ ). Yönetici davranışlarının çalışanların motivasyonlarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

Demokratik yönetici ile motivasyon arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki ( $r=0,849$ ,  $p=0,000$ ) olduğu, Otoriter yönetici ile motivasyon arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki ( $r=0,872$ ,  $p=0,000$ ) olduğu, liberal yönetici ile motivasyon arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki ( $r=0,814$ ,  $p=0,000$ ) olduğu belirlenmiştir.

Çınar (2011) tarafından yapılan araştırmada da demokratik yönetici ile en yüksek olmak üzere, otokratik yönetici ve liberal yönetici ile motivasyon arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmamda, motivasyon ile en yüksek düzeyde ilişkili bulunan liderlik tipinin otokratik liderlik olması diğer çalışmalarla uyum sağlamayan ve öngörülemez bir sonuçtur. Bu sonuç halk eğitimi merkezlerindeki çalışan profiline çok farklı olmasından kaynaklanmış olabilir.

Yönetici davranışlarının alt boyutları da çalışanların motivasyonlarını pozitif yönde etkilemektedir.

#### Öneriler

- Bilim ve teknolojinin hızlı bir şekilde geliştiği günümüzde yönetici rollerinin de değiştiği görülmektedir. Günümüzde lider yöneticilere yönelik beklentiler artmıştır. Bu bağlamda değişimi arzu eden yöneticilerin bazı özel yetenek ve becerilere sahip olması beklenmektedir. Bundan dolayı özellikle eğitim lideri olacak yöneticilere ilgili otoriteler tarafından bu becerilerin kazandırılması sağlanmalıdır.
- Üniversiteler ve halk eğitimi merkezlerinde lider yöneticilik ile ilgili teori ve uygulama eğitimlerine yoğunluk verilmelidir.
- Demokratik lider davranışları ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasında pozitif düzeyde yüksek ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda özellikle yöneticilerin demokratik lider davranışı sergilemelerine özen gösterilmelidir.
- Yöneticilerin değişen yöneticilik vasıflarına adapte olmaları sağlanmalı ve sürekli kendilerini geliştirmelerine imkan verilmelidir.
- Yeni liderlik yaklaşımları sürekli incelenmelidir.

- Çalışanların motivasyon düzeyleri sürekli test edilmeli ve liderden kaynaklı sorunların tespit edilip çözülmesi sağlanmalıdır.
- Liderlerin insan ilişkilerinde iyi olması, bilgi anlamında donanımlı olması, çağı sürekli takip etmesi gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- Acar, G.** (2011). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Acat, B. Demirel, S.** (2002).”Türkiye’de Yabancı Dil Öğreniminde Motivasyon Kaynakları Ve Sorunları”.Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Sayı:2002 / 32 . Ankara:Pegem Yayınevi.
- Ak, M. A.** (2010). Liderlik Stilllerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi Üzerine Analitik Bir Çalışma- Bir Otomotiv Yan Sanayi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Alganer, İ.** (2002). Liderlik Analizi Ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik.Afyon: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Alıç, M.** (1985). Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışı Ve Öğretmenlerin Güdülenmesi, Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkın, M. C.** (2006). Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma.
- Ataman, P.** (2002), “Japonya Mali Krizi”, Bankacılar Dergisi, Sayı 40
- Ateş, G.** (2005). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Aykan, E.** (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (17), 2.
- Berson, Y. And Avolio, B.J.** (2004). Transformational Leadership And The Dissemination Of Organizational Goals: A Case Study Of Telecommunication Firm. The Leadership Quarterly, 15, 626–646.
- Bingöl, D.** (1997). Personel Yönetimi. (3. Baskı.). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.
- Birdal, İ. Ve Aydemir, N.** (1992). Yönetim Teorileri. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Birkan, K.** (2009). Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri Ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Bloch, S. Ve Whiteley, P.** (2007). Kusursuz Liderlik. İstanbul: Optimist Publishing, 65.
- Bursalıoğlu, Z.** (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış. Ankara: Pegema.
- Can, H. Tuncer, D. Ve Ayhan, D.Y.** (2004). Genel İşletmecilik Bilgileri.Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chen, H.Y. And Kao, H.S.** (2009). “Chinese Paternalistic Leadership And Non Chinese Subordinates’ Psychological Health”, The International Journal Of Human Resource Management, 20 (12), 2533–2546.
- Çeltek, E.** (2004). Motivasyon Yönetimi. İşgüç E-Dergi, İnsan Kaynakları, 6(1), 8-17.
- Çiçek, D.** (2005). Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çınar, H.** (2011). Kamu Sektöründe Yönetici Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi: Tokat İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi
- Dalgın, T.** (2008). Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Ve İşgörenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama.
- Doğan, S.** (2007), Vizyona Dayalı Liderlik. İstanbul: Kare Yayınları.

- Dündar, S. Özutku, H. Ve Taşpınar, F.** (2007). İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 105-119.
- Eren, Y.K.** (2001) Eğitim-Öretimde Çoklu Zeka Teorisi Ve Uygulamaları. Ankara: Özel Cüceli Okulları Yayınları.
- Erdoğan, İ.** (2002). Eğitimde değişim yönetimi. Pegem A Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ.** (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları, S-373.
- George, J. M. Ve Gareth, R. J.** (2005), Understanding And Managing Organizational Behavior, Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Goldsmith S. B.** (1981) Health Care Management: A Contemporary Perspective. An Aspen Publication, Rockville, Maryland.
- Goleman, D. Ve Mckee, A.** (2002). Lideri Lider Yapan Nedir?
- Gülkaya, G.** (2012). Servis Sorumlu Hemşirelerinin Transformasyonel Liderlik Davranışları Ve Birlikte Çalıştıkları Hemşirelerin Motivasyon Durumları Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Gültepe, G.** (2010) Ödemiş İleçesi İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmen Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Kabadayı, R.** (1982). Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Ve Öğretmenlerin Güdülenmesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalaycı Ş.** (2008). Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. 3. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım A.Ş.
- Kara, A.** (2008). İlköğretim Birinci Kademedeki Eğitimde Motivasyon Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması. Ege Eğitim Dergisi, 9 (2), 59-78.
- Karaboğa, M.** (2007). Avclar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Öğretmen Motivasyonu Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Karasar, N.** (1999). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keçecioglu, T.** (1998). Liderlik Ve Liderler. Kalder.
- Koçel, T.** (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Köksal, O.** (2011). "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.15, 2011, S.105.
- Memduhoğlu, H. B., Ve Yılmaz, K.** (2010). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Pegem Akademi.
- Northouse, P. G.** (2004). Leadership Theory And Practice. Sage Publication: London
- Onaran, O.** (1981). Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları. Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Öktem, Ş. Turgut, H. Tokmak, İ.** (2013). Sosyotropik-Otonomik Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Ankara'da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, Ankara.
- Özdamar, K.** (1997). Paket Programlar Ve İstatistiksel Veri Analizi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkul, Y.** (2013). "Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama". İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Rigby, C.S., Deci, E.L., Patrick, B.C., Ve Ryan, R.M.** (1992). Beyond The Intrinsic Extrinsic Dichotomy, Self – Determination In Motivation And Learning. Motivation And Emotion, 16, 3, 165 – 185.
- Sabuncuoğlu, Z.** (1982). Personel Yönetimi, Bursa.
- Sezer, F.** (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.

- Soyluer, B.** (2010). Özel Hastanelerde Yönetici Hemsirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerine Etkisi(Bayındır Hastanesi Örneği)(Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Şimşek, M.Ş.** (1996). Yönetim Ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, M.** (2002). Örgütler Ve Kültürler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tortop, N.; İşbir, G. E.; Aykaç, B.; Yayman, H. Ve Özer, A.** (2007). Yönetim Bilimi. Ankara: Nobel Yayınları, 7. Basım.
- Vecchio, R.P.** (1995), Organizational Behavior. Third Edition, Fort Worth: The Dryden Press
- Yalçın, S.** (2005). "İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Yeniçeri, Ö. Seçkin, Z.** (2011). "Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici / Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Karadeniz Araştırmaları Dergisi, Sayı.29, 2011, S.102.
- Yılmaz, A. Ve Ceylan B. Ç.** (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi', Cilt. 17, Sayı. 2, S. 277-394.
- Yörük, D. DüNDAR, S. Topçu, B.** (2011). "Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı Ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler", Ege Akademik Bakış Dergisi, Sayı.1, 2011, S.105.
- Yumuşak, S. Çoban, M.** (2012). Kariyer Yönetiminin Motivasyona Etkisi: Bandırma İlçesinde Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi – Sayı:18
- Yusein, R.** (2013). *Örgütsel Bağlılık İle Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması Adlı Çalışma*: Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları.
- Yüksel, Ö.** (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitabevi. 7. Basım
- Zel, U.** (1996). Kişilik Ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler Ve Yorumlar. Seçkin Yayıncılık.



## EKLER



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/3346251  
Konu: Şükriye YILMAZ

27/03/2015

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) İst. Aydın Üniversitesinin 13.03.2015 tarih ve 1200 sayılı yazısı.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.  
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 25.03.2015 tarihli tutanağı.

İstanbul Valiliği İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Şükriye YILMAZ'ın "Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Çatışmaların Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tezi kapsamında, ilimiz Bahçelievler, Avcılar, Beşiktaş, ve Beylikdüzü ilçelerindeki Halk Eğitimi Merkezlerinde çalışan öğretmen ve yöneticilere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

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

Dr. Muammer YILDIZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
27/03/2015

Yusuf Ziya KARACAEV  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

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

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

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1ee3-96b9-31f6-8f88-469e kodu ile teyit edilebilir.

Değerli Katılımcı,  
Bü anket formu, "Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Çalışanların Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki" tez çalışması için veri toplamak amacıyla düzenlenmiştir. Bu anket ile derlenecek veriler kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. İlginize şimdiden teşekkür ederim.

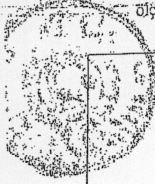
Şükriye YILMAZ  
İstanbul Aydın Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### I. BÖLÜM

1. Yaşınız: ( ) 21-25 ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46 ve Üzeri
2. Cinsiyetiniz: ( ) Bayan ( ) Bay
3. Medeni durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar
4. Aylık toplam geliriniz:  
( ) 1000 TL'den az ( ) 1001 TL-2500 TL  
( ) 2501 TL- 3500 TL ( ) 3501 TL' den fazla
5. Eğitim Durumunuz:  
( ) İlköğretim ( ) Lise  
( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
6. Kurumdaki hizmet süreniz:  
( ) 1 - 5 yıl ( ) 6 - 10 yıl  
( ) 11 - 15 yıl ( ) 16- 20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri
7. Göreviniz: ( ) Müdür Yardımcısı ( ) Öğretmen  
( ) Kadrolu ( ) Usta Öğretici ( ) Ücretli Öğretmen  
( ) Diğer
8. Kadro Durumunuz: ( ) Kadrolu ( ) Usta Öğretici ( ) Ücretli Öğretmen  
( ) Diğer
9. Branşınız: (.....)
10. Merkez yöneticisinin (Müdür) branşı: (.....)

### II. BÖLÜM

Aşağıdaki ölçekte, yöneticinizin davranış tarzı ile ilgili ifadeler ve bu ifadelerin sizin motivasyonunuz üzerine etkisini tespit etmeye yönelik bir ölçek yer almaktadır. Sizden istenilen, ölçeğe ilişkin derecelendirmeyi göz önüne alarak size göre en uygun olan seçeneği işaretlemenizdir.



Yöneticimiz,	(+)				(-)					
	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Yöneticinizin ilgili davranış tarzlarına ilişkin düzeylerinin sizin motivasyonunuz üzerine etkisi				
						Olumlu ETKİ		Olumsuz		
5	4	3	2	1						
1. Arkadaşçadır.										
2. Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.										
3. Düzeni sağlar.										
4. Astarına güvenir.										
5. Karar alırken riske girmekten kaçınmaz										
6. Kimin neden sorunlu olduğunu her zaman bilir.										
7. Açık ve dürüst bir yönetimi vardır.										

Lütfen sayfayı çeviriniz →

Ş. Yılmaz

		(+)			(-)			Yöneticinizin ilgili davranış tarzlarına ilişkin düzeylerinin sizin motivasyonunuz üzerine etkisi				
		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Olumlu ETKİ		Olumsuz			
							5	4	3	2	1	
Yöneticimiz,												
8.	Yeni fikirleri teşvik eder.											
9.	Tutarlıdır.											
10.	Eleştirilere açıktır.											
11.	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.											
12.	Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.											
13.	Güven vericidir.											
14.	Gelecek hakkında planlar yapar.											
15.	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir											
16.	İyi çalışmaları takdir eder.											
17.	Gelişmeleri teşvik eder.											
18.	Amaçları belirgindir.											
19.	Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.											
20.	Yeni projeler üretir.											
21.	Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur.											
22.	Astlarını savunur.											
23.	Yeniliklere açıktır.											
24.	İşin denetiminde titizdir.											
25.	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.											
26.	Çatışmaları ortadan kaldıracak ortamlar yaratır.											
27.	Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.											
28.	Astlarına adil davranır.											
29.	Gerektiğinde çabuk karar verir.											
30.	Planları dikkatli yapar.											
31.	Karar verirken astlarına söz hakkı verir.											
32.	Esnek ve değişime açıktır.											
33.	Talimatlarını açık bir şekilde verir.											
34.	Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.											
35.	İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.											
36.	Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.											



Handwritten signature: A. J. Bey



## **ÖZGEÇMİŞ**

1978 yılında Kırcalı' de(Bulgaristan) doğdum. İlk, orta ve lise öğrenimimi Keşan ilçesinde tamamladım. Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği bölümünden mezun oldum. 2002 yılında Tekirdağ'ın Çerkezköy İlçesinde öğretmen olarak göreve başladım. Elazığ ve İstanbul illerindeki çeşitli okullarda öğretmenlik ve okul yöneticiliği görevleri yaptım. 2015 yılında Lapseki Şehit Hüseyin Çetin İmam Hatip Ortaokuluna Müdür Yardımcısı olarak atandım ve görevime devam etmekteyim. Evli ve bir çocuk annesiyim.