

T.C.

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve İŞGÖREN MOTİVASYONU İLİŞKİSİ

Ahmet KÜTÜKCÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT

Çankırı – 2021

T.C.

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve İŞGÖREN MOTİVASYONU İLİŞKİSİ

Ahmet KÜTÜKCÜ

ORCID: 0000-0002-0637-3372

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT

Çankırı – 2021

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ ix

TEZ KABUL VE ONAY x

ÖNSÖZ xi

ÖZET……..…….……..xi

ABSTRACT……..……..... xii

KISALTMALAR xiv

TABLO LİSTESİ xv

ŞEKİL LİSTESİ xvi

1.GİRİŞ 1

2. LİDERLİK 3

2.1. Liderlik Tanımı 3

2.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi 5

2.3. Lider Özellikleri 6

2.4.Liderlik Kuramları 6

2.4.1.Özellikler Kuramı 7

2.4.2.Davranışsal Liderlik Kuramı 7

2.4.2.1.Ohio State Araştırmaları 8

2.4.2.2.Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 11

2.4.2.3.Michigan Araştırmaları 11

2.4.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli 12

2.4.2.5. McGregor'un X ve Y Kuramı 12

2.4.2.6. Likert'in Sistem 4 Modeli 14

2.4.3.Durumsal Liderlik Kuramı 16

2.4.3.1.Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı 17

2.4.3.2.Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı 17
2.4.3.3.Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı 18
2.4.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Kuramı 19
2.4.4.Yeni Liderlik Kuramları 19
2.4.4.1.Dönüşümcü Liderlik 19
2.4.4.2.Etkileşimci Liderlik 21
2.4.4.3.Karizmatik Liderlik 22
2.4.4.4.Tam Serbesti Tanıyan Liderlik 23
2.5.Liderlik Stilleri 23
2.5.1.Otokratik Lider 23
2.5.2. Demokratik/Katılımcı Liderlik 24
2.5.3. Serbestlik Tanıyan Lider 25
2.5.4. Etik Liderlik 25
2.5.5. Vizyoner Liderlik 25
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ 27
3.1.Örgüt Kültürünün Önemi ve Özellikleri 29
3.2.Örgüt Kültürü Modelleri 31
3.2.1.Schein Modeli 31
3.2.2.Hofstede'ninKültür Modeli 33
3.2.3.Kilmann Kültür Modeli 35
3.2.4.Denison'un Kültür Modeli 35
3.2.5.Harrison'un Kültür Modeli 37
3.2.6.Quinn ve Cameron Modeli 37
3.3.Örgüt Kültürü Tipleri 39
3.3.1.Klan Kültürü 39
3.3.2.Hiyerarşi Kültürü 39

3.3.3.Pazar Kültürü 40

3.3.4.Adokrasi Kültürü..... 40

4. İŞGÖREN MOTIVASYONU……...……..41

4.1.Motivasyon Tanımı 41

4.2.Motivasyon Süreci 42

4.3.Motivasyonun Önemi..... 44

4.4.İş gören Motivasyon Araçları 46

4.4.1.Gelir ve Ekonomik Faktörler 46

4.4.1.1.Ücret Artışı..... 46

4.4.1.2.Primli Ücret..... 47

4.4.1.3.Kâra Katılma 47

4.4.1.4.Ekonomik Ödüller..... 47

4.4.2.Psikolojik ve Sosyal Faktörler 48

4.4.2.1.Sosyal Katılma 48

4.4.2.2.Statü……. 49

4.4.2.3.Öneri Sistemi..... 49

4.4.2.4.Psikolojik Güvence 49

4.4.3.Örgütsel ve Yönetsel Faktörler 50

4.4.3.1.Amaç Birliği..... 50

4.4.3.2.Kariyer Gelişimi:..... 50

4.4.3.3.Eğitim…... 51

4.4.3.4.Etkin Bir İletişim Sistemi..... 51

4.4.3.5.Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi 52

4.4.3.6.İş Tasarımı..... 52

4.4.3.7.İşi Çekici Kılma 53

4.5.Motivasyon Teorileri..... 53

4.5.1.İçerik Teorileri 54
4.5.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi 54
4.5.1.2.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 57
4.5.1.3.Alderfer'in ERG Kuramı 59
4.5.1.4.McClelland Başarı Teorisi 59
4.5.2.Süreç Teorileri 61
4.5.2.1.Vroom'un Beklenti Teorisi 61
4.5.2.2.Porter-Lawer Modeli 62
4.5.2.3.Adams'ın Eşitlik Teorisi 63
4.5.2.4.Locke'un Hedef Belirleme Teorisi 64
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, LİDERLİK STİLLERİ ve MOTİVASYON İLİŞKİSİ 66
5.1.Algılanan Liderlik Stilleri ve Örgüt Kültürü İlişkisi 67
5.1.1.Liderlik ve Örgütsel Liderlik 68
5.1.2.Liderlik Açısından Örgüt Kültürünün Önemi 69
5.2.İş Gören Motivasyonu ve Örgüt Kültürü İlişkisi 71
5.2.1.Motivasyon ve Örgüt Kültürü İlişkisi 72
5.2.2.Örgüt Kültürü Öğeleri ve Motivasyon 73
5.2.3.Örgüt Kültürü Modelleri ve Motivasyon 73
5.2.4.Hipotezler 76
6. BULGULAR 75
7.SONUÇ VE ÖNERİLER 97
KAYNAKÇA 105
ÖZGEÇMİŞ 122

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım *Algılanan Liderlik Stilleri, Örgüt Kültürü ve İşgören* bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel *Motivasyonu İlişkisi* adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

10 / 08 / 2021

Ahmet KÜTÜKCÜ

İmza

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ahmet KÜTÜKCÜ tarafından hazırlanan *ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve İŞ GÖREN MOTİVASYONU İLİŞKİSİ* başlıklı bu çalışma, *[10.08.2021]* tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *[oybirliği/oy çokluğuyla]* başarılı bulunarak jürimiz tarafından *İşletme* Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Danışman	: Doç. Dr.Ela Özkan Canbolat	İmza:
Üye	: Doç. Dr. Ayşin Paşamehmetoğlu	İmza:
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Esra Erenler Tekmen	İmza:

ONAY

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 10/08/2021 tarih ve ..... sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Coşkun Polat

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve İŞ GÖREN MOTİVASYONU İLİŞKİSİ konusu, günümüz işletmelerinin rekabetçi konumlarını sürdürmelerinde giderek önem kazanan "Liderlik, Örgüt Kültürü ve İş Gören Motivasyonu Odaklı" yaklaşımlar bağlamında üzerinde durulmaya değer bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Doç. *Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT*'a; tezin yazım aşamasında ve tashihinde katkılarını esirgemeyen *[kişilerin adı soyadı]*'a ve eğitim hayatım boyunca yetişmemde katkısı olan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan aileme şükranlarımı sunarım.

10/082021

Ahmet KÜTÜKCÜ

ÖZET

Tezin Başlığı : *Algılanan Liderlik Stilleri, Örgüt Kültürü Ve İş Gören Motivasyonu İlişkisi*

Tezin Yazarı: Ahmet KÜTÜKCÜ

Danışman: Ela ÖZKAN CANBOLAT

Anabilim Dalı: İşletme

Tezin Türü: Yüksek Lisans

Kabul Tarihi:10.08.2021

Günümüz iş yaşamında, örgütsel yapıda başarının sağlanması ve sürdürülmesinde insan gücü büyük bir role sahip olup bu gücün doğru yönlendirilmesi, örgütsel alanda verimlilik ve başarıyı beraberinde getirmektedir. Örgüt kültürü çerçevesinde işgörenlerin sosyal, psikolojik ve fiziksel gereksinimlerinin karşılanması, onların örgütü benimsemesini ve örgütsel bağlılık kazanmasını sağlamakta ve motivasyonlarını artırmaktadır.

Liderin, yüksek performans gösteren çalışanlarını ödüllendirme yoluna gitmesi, çalışanları karar verirken bu sürece dahil etmesi ve genel olarak bir "aile ortamı" havası yaratması sonucunda çalışanların motivasyonları örgüt kültürü çerçevesinde yükselecek, örgütsel adalete yönelik inançları artacak, yüksek motivasyonla çok daha verimli iş süreçleri ortaya çıkacaktır. İşgören motivasyonunun sağlanmasında liderlik yaklaşımları örgüt kültürü çerçevesinde düzenlenmeli ve uygulanmalıdır.

Bu çalışmada; liderlik stilleri, örgüt kültürü ve işgören motivasyonu arasındaki ilişki incelenmektedir. Liderlik stilleri, örgüt kültürü ve işgören motivasyonu ilişkisinin incelenmesi sonucunda örgüt kültürünün liderlik tarzları ile beraber motivayon üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Stilleri, Örgüt Kültürü, İşgören Motivasyonu

ABSTRACT

Title of the Thesis: Perceived Leadership Styles, Organizational Culture and Employee Motivation Relationship

Author: Ahmet KÜTÜKCÜ

Supervisior: Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT

Departmant: Business

Thesis Type: Master's Thesis

Date: 10.08.2021

In today's business life, manpower has a great role in ensuring and maintaining success in the organizational structure, and the correct direction of this power brings efficiency and success in the organizational field. Meeting the social, psychological and physical needs of the employees within the framework of organizational culture enables them to adopt the organization and gain organizational commitment and increases their motivation.

As a result of the leader's way of rewarding high-performing employees, including the employees in this process while making decisions, and creating a "family atmosphere" in general, the motivation of the employees will increase within the framework of the organizational culture, their belief in organizational justice will increase, and much more efficient work processes will emerge with high motivation. Leadership approaches should be organized and implemented within the framework of organizational culture in ensuring employee motivation.

In this study; The relationship between leadership styles, organizational culture and employee motivation is examined. As a result of examining the relationship between leadership styles, organizational culture and employee motivation, it has been seen that organizational culture has an effect on motivation along with leadership styles.

Leadership styles and employee motivation, it was understood as a result of the evaluations that the culture in question had a great impact. In general, organizational culture affects leadership styles, organizational commitment, motivational factors and productivity in the general work process, apart from motivation.

Keywords: Leadership Styles, Organizational Culture, Motivation of Employee

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
a.g.e.	Adı geçen eser
A.Ş.	Anonim Şirket
BM	Birleşmiş Milletler
Böl.	Bölüm
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
Fak.	Fakülte
FAO	Gıda ve Tarım Teşkilatı (Food and Agricultural Organization)
GB	Gümrük Birliği
IMF	Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund)
Ltd. Şti.	Limited Şirket
Mad.	Madde
s.	Sayfa
ss.	Sayfa sayısı
TC	Türkiye Cumhuriyeti
Tic.	Ticaret
vd.	Ve diğerleri
DLK	Davranışsal Liderlik Kuramı

TABLO LİSTESİ

Tablo No Sayfa

Tablo 1.1: Liderlik Matrisi 12

Tablo 1.2: Likert'in Sistem 4 Modeli 15

Tablo 1.3: Vroom ve Yetton'un Beş Liderlik Biçimi 18

Tablo 3.1: Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Faktörleri 57

Tablo 6.1 Çalışmadaki Ölçeklerin İncelenmesi……..78

Tablo 6.2 Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerinin İncelenmesi……...80

Tablo 6.3 Boyutların Cinsiyete Göre İncelenmesi ……82

Tablo 6.4 Boyutların Medeni Duruma Göre İncelenmesi……..83

Tablo 6.5 Boyutların Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre İncelenmesi …..…85

Tablo 6.6 Boyutların Yaşa Göre İncelenmesi…….86

Tablo 6.7 Boyutların Çocuk durumuna Göre İncelenmesi……..…88

Tablo 6.8 Boyutların Eğitim durumuna Göre İncelenmesi…….90

Tablo 6.9 Boyutların Mesleki Eğitim durumuna Göre İncelenmesi……..….93

Tablo 6.10 Boyutların Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi……..…95

Tablo 6.11 Normallik Testlerine Ait Sonuçlar……..….98

Tablo 6.12 Motivasyon ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi…….99

Tablo 6.13 Motivasyon ve Liderlik Davranışı Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi…….99

Tablo 6.14 Örgüt kültürü ve Liderlik Davranışı Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ……...……..101

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No Sayfa

Şekil 1.1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Davranış Odakları 9

Şekil 3.1: Motivasyon Sürecinin Bileşenleri 43

Şekil 3.2: Motivasyon Süreçleri 44

Şekil 3.3:Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 56

1. GİRİŞ

Bireylerin davranış biçimlerinin belirlenmesinde motivasyon, çok önemli bir role sahiptir. Çünkü; motivasyon, genel olarak ihtiyaçlarla ilgilidir. Motivasyona yönelik sorunlar, bireylerin yaşamını anlamlı hale getirecek bir iş ortamı bulamaması ya da mevcut iş ortamının sorunlara açık olması nedeniyle meydana gelmektedir. Elbette motivasyonun belirleyicisi olan, birçok değişken söz konusudur. Özellikle iş alanında psikolojik, sosyal ve fiziksel şartlar motivasyonun sağlanmasında ön plana çıkmaktadır. Bu noktada, örgüt kültürü devreye girmektedir. Örgüt kültürü; işgörenlerin örgütsel yapıyı ve işleyişi kavramasında yardımcı olduğu gibi, iş esnasında ortaya çıkan sorunların kısa zamanda çözümlenmesine de katkı sağlamaktadır. Dış çevre bakımından güçlü bir örgütsel yapı, örgüt bünyesindeki çalışanların çalışmalarına ve iş ortamına yüksek motivasyonla dâhil olmalarını sağlamaktadır. Bu çerçevede örgütsel kültür ve motivasyon arasında iki farklı açıdan ilişki bulunmaktadır.

İlk ilişki, mevcut iş durumunun muhafaza edilebilmesine yönelik çalışanların mevcut işlerine olan ilgilerinin sürdürülmesidir. Çalışma ortamında ortaya çıkma potansiyeline sahip olan; tatminsizlik, çatışma, kariyer belirsizliği, gelecek endişesi ve çeşitli sosyal sorunların bir araya gelmesi, İşgörenlerin iş alanında yetersiz ve ilgisiz kalmasına yol açmaktadır. Bu noktada örgüt kültürü, bu gibi sorunları tolore edebilmeli ve sorunların en az etkiye sahip olmasını sağlayacak kadar güçlü olmalıdır. Bu kültürel örgüt gücünün sağlanabilmesinde, liderlere büyük bir rol düşmektedir. Örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkide uyum olan örgütsel yapılarda, lider ve işgörenler arasında da bir uyum meydana gelmekte, karşılıklı iletişim doğru, sağlıklı ve verimli olabilmektedir. Daha çok hiyerarşik sistem uygulamalı örgütlerde ise; iletişimde kopukluk ortaya çıkabilmektedir.

Örgüt kültürü ile motivasyon ilişkisinin ikinci yönü, iş gören verimliliğini sağlamada motivasyonun kullanılmasıdır. Bu çerçevede insan kaynaklarına ve liderin yaklaşımına yönelik özellikler ön plana çıkmaktadır. Özellikle işgörenlerin gösterdikleri performansın takdir edilmesi ve bu alanda ödüllendirmeler yapılması, ücretlerin iyileştirilmesi ve en önemlisi de işgörenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, motivasyonu ve dolayısıyla örgüt bağlılığını etkileyecek, örgütsel bağlılık

düzeyi yüksek olan çalışanlar ise; örgüt için daha verimli, daha istekli biçimde çalışacaklardır.

Bu araştırmanın konusu; örgüt kültürünün, algılanan liderlik stillerinin ve İşgörenlerin sahip olduğu motivasyon ilişkisinin incelenmesi biçiminde ifade edilebilir. Bu bağlamda, çalışmanın ilk bölümünde; liderlik tanımı, tarihsel gelişimi, özellikleri teorik çerçevede ele alınmış, ardından liderlik kuramları ve liderlik stilleri hakkında kavramsal bilgi verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde; örgüt kültürü, örgüt kültürünün temel özellikleri, modelleri ve kültür türleri ele alınmıştır. Üçüncü bölümde; işgören motivasyonu ana başlığı altında motivasyon kavramının kavramsal çerçevesi ortaya konmuştur. Bu bağlamda, motivasyon araçları, motivasyon teorileri de bu bölümde incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde; ise; örgüt kültürünün ve liderlik stillerinin işgören motivasyonu üzerindeki etkisi incelenerek veri analizleri ile çalışmaya eklenmiştir. Bu bölümde liderlik stilleri, örgüt kültürü ve işgören motivasyonu algısı katılımcıların demografik özellikleri bağlamında değerlendirilmiştir. Daha sonra örgütsel kültür, liderlik algısı ve işgören motivasyonu ilişkisi değerlendirilmiştir.

2. LİDERLİK

2.1. Liderlik Tanımı

Liderlik ve lider ile ilgili çalışmalar insanlık tarihin başlangıcından bu yana yapılmakla birlikte Fransız Devriminden sonra yoğunlaşmaya başlar (Tüz & Sabuncuoğlu, 2001). Bu süre içerisinde 'Liderlik vasıfları ve kriterleri nelerdir?', 'Lider ve yönetici arasında olan farklılıklar nelerdir?', 'Liderlik stilleri ve kuramları nelerdir?' gibi soruların cevaplanması için çok sayıda araştırma yapılmıştır.

Dilimize Fransızcadan geçen ve "leader" kelimesinden türetilen lider kavramı, Türk Dil Kurumunun tanımlamasına göre, "Önder, şef anlamına gelir, liderlik ise; "liderin sahip olduğu pozisyon" dur (Çetin & Beceren, 2007).

Liderlik; belirli bir grubun, önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmesi ve bu hedefleri hayata geçirebilmek için ortaya koydukları bilgi ve beceri sürecini ifade eder (Eren, 2007). Liderlik süreci, kendi içerisinde lider özellikleri barındıran kişileri ortaya çıkarır. Bu kişiler, grup faaliyetlerini etkileyerek ve yönlendirerek bir koordinasyon sürecini yürütürler. Liderlik; kendi içerisinde zora başvurmadan sadece etkileşim gücü ile harekete geçebilme kabiliyetini barındırır (Özalp & vd., 1992).

Liderlik tarzları ve yöntemleri; dış etkiye açık olduğu için ve bireysel zorluklar sebebiyle farklılık gösterebilirler. Her liderin kendine özgü bir stil ve stratejisi bulunur (Daly & Chrispeels, 2008). Liderlik; aktif ve enerjik bir süreci ifade eder. Belirli bir vizyona yönelik olarak bir araya gelen bireylerin, ortak hedefler belirleyerek bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için, istekli ve heyecanlı bir şekilde hedefe giden yolda yürüdükleri süreç, bir liderlik sürecidir.

Yapılan bir araştırmada; liderliğin 350 den fazla tanımının yapıldığı belirtilir. Buna rağmen, bu tanımların hiç birisi tek başına liderlik kavramını tam anlamıyla açıklamaktan uzaktırlar (Genç, 2007). Yapılan bu tanımlamalardan bazılarını (Dubrin, 2004) şu şekilde ifade eder:

- Kişisel etki, amaca ulaşmak için doğrudan ilişkiler kurmak
- Emir ve talimatlar üzerinde, mekanik uyma davranışlarını artırmak

- Paylaşılan bir yönde, başkalarının harekete geçmesi ya da yanıt vermesi için hareket etmek
- Bir eylem çizgisinde harekete geçmek için, insanlara örnek olmak ya da insanları ikna etme sanatı
- Örgütün amaçlarını başarması için, motive ve koordine eden asıl dinamik, güç
- Suçu ve sorumluluğu üstlenmeye hazır olmak

Liderlik; yönetimin en önemli yönlerinden birisidir (Weihrich vd., 2008). Bunun nedeni; liderliğin, örgütlerin ve ulusların genel refahına büyük ölçüde katkıda bulunan önemli bir faktör olmasıdır. Dubrin ve Andrew (1998) tarafından yapılan liderlik tanımlamaları veya inançlarında belirtilen bazı önemli noktalar şunlardır;

- Lider, bir grubun, ekibin veya kuruluşun atanmış başkanıdır.
- Lider, iyi kararlar alabilen ve ortak bir amaca ulaşmak için başkalarına ilham verebilen karizmatik bir kişidir.
- Liderlik, iddialı bir şekilde iletişim kurma ve başkalarına ilham verme gücüdür.
- Liderlik, diğerlerini etkileme yeteneğidir.

Yukarıdaki tanımların arasında, sadece bir tanesine doğru demek mümkün değildir. Bununla birlikte, tanımların tümü ortak bir gerçek üzerinde hem fikirdir: Liderlik birden fazla kişiyi içerir. Liderlik; kişiyi takip eden ve lider kişiye güven duyan bir grup insan ile olur. Lider kişi; çalışanlarına, grubuna, organizasyonuna veya ekibine adil ve etik olarak liderlik etme sorumluluğundadır. "Patron" veya "Yönetici" olan kişi otomatik olarak lider olmaz.

Önceki kısımlarda tanımlandığı gibi, lider, ilham veren, örgütü olumlu yönde etkileyen kararları alan ve ortak bir hedefe doğru çalışmak için çeşitli bir ekibi bir araya getirebilecek bir kişidir. Yönetici ve lider aynı anlama gelmez, ancak, liderlik yönetici olmanın önemli bir parçasıdır. İyi liderler mikro yönetimden, olumsuzluktan ve astlara çok yakın olmaktan kaçınır. Liderlik yeteneği, doğduğunuz bir şey değil, zamanla geliştirebileceğiniz bir şeydir.

2.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Liteatüre 14. yüzyılda girmeye başlayan liderlik kavramı ile ilgili ilk çalışmalar Antik Yunan'da yapılmıştır. "Antik Yunan Dönemi" olarak adlandırılan bu dönemde Aristo, Sokrates, Platon, Homer ve Heraklitos gibi filozoflar liderlik kavramı, liderlerin kişisel özellikleri, liderin önemi ve liderliğin dinamikleri ile ilgili çalışmalar yapmışlardır.

Liderliğin gelişimi ve kullanım çeşitliliği incelendiğinde; Fransız İhtilali sonrası ortaya çıkan Rönasans Dönemi ön plana çıkar. Bu dönem liderlerinden ön plana çıkan isimler; Machiavelli, Petrarch, Rousseau, Chaucer, Castiglione, , Hobbes ve Shakespeare gibi isimlerdir. Dönemin siyasi ve ekonomik yapısından etkilenen liderlik tanımları, daha çoğulcu ve insani değerlerin ön planda olduğu bir kavrama bürünür. Conger, (2011). Bu dönemdeki liderler, liderlik özelliklerini bireysel çıkar ve menfaatten çok, insani değerleri ön plana çıkaracak şekilde kullanır. Sanayi devriminden sonraki süreçte Hegel, Weber, Darwin, Durkheim ve Marx gibi düşünürler, liderlik bakışına yeni pencereler açmışlar ve örgüt yapısı, ideal toplum düzeni, liderlik ve toplum arasında etkinliğin artırılması gibi konularda çalışmalar yapmıştır. 20. Yüzyılın başlarında ise; Freud, Skinner, James, Froom ve Jung gibi isimler liderliğin davranışsal ve psikolojik yönü ile ilgili çalışmalar yaparak, literatüre katkıda bulunmuşlardır (Bozlağan, 2005).

2.3. Lider Özellikleri

Liderlik; kişilerarası ilişkilerden şirket stratejisine kadar her şeyi kapsayan, inanılmaz derecede karmaşık ve çeşitli bir konudur. (Klatt & Hiebert, 2000). Liderlerin etkili olabilmeleri için kendilerinde barındırmaları gereken bir takım özellikler olmalıdır. Liderlik özellikleriyle ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde belirli nitelikleri; liderlerde olması gerekliliği ile ilgili farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Çetin ve Beceren, 2007, s.118).

Taşdemir (2009) liderlerde olması gereken özellikleri şöyle sıralamıştır;

- Zeki olmak,
- Olayları ve durumları analiz edebilme ve sentezleyebilmek,
- Fikirlerini karşısındaki insana ya da gruba aktarmada problem yaşamamak,

- Bireysel ve kurumsal amaçlara uymak,
- Aldığı kararlarda tutarlı olmak,
- Çalışan motivasyonunu temin edebilmek,
- Denetim faaliyetlerini gerçekleştirebilmek,
- Üyelerin uyumunu daha kolay yollardan temin edebilmek,
- Üyelerin katılımını tesis etmek,
- Mevcut durumlara uygun amaçlar belirlemek,
- Yönetici vasıflarına sahip ve olmak,
- Gelecekle ilgili öngörülebilir fikirlere sahip olmak,
- Alınan kararlarda uygun olmaya önem vermek,
- Umutsuz veya hayalperest olmamak,
- Şu anki durumu ile kapasitesi arasında en uygun ilişkiyi kurmak,
- Hedeflediği amaçların makul olmasında özen göstermek,
- Realist, katı olmayan, organizasyonun durum ve konumu için uygun planlar tasarlayabilmek,
- Şahıslar ile ilişkilerinde sorun yaşamamak,
- Kişileri ve olayları değerlendirirken tutarlı olmayan analizlerde bulunmaktan sakınmak,
- Açık sözlü olmak,
- Sorumluluk alabilecek yeteneğe sahip olmak,
- Güvenilir kişi olmak,
- Etkili ve güzel konuşmak,

2.4. Liderlik Kuramları

2.4.1. Özellikler Kuramı

Liderlikle ilgili yapılan çalışmaların birincisi olan, Özellikler Kuramının geçmişi 1900'lü yıllara kadar dayanır. Özellikler Kuramı; Thomas Carlyle'ın "The Great Man in History" yani 'Büyük Adamlar Yaklaşımı' ile ortaya çıkar. Bu kuram; özellikle 1900'lü yıllarda, büyük kitleleri harekete geçirmeyi başarabilmiş Gandhi, Napoleon gibi büyük liderlerin, liderlik niteliklerini araştırır (Çimendereli, 1994, ss. 23-24).

Özelikler Kuramı liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğini kabul eder. Lider şahıslar,

belirli özelliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikleri sayesinde tüm şartlarda ve her yerde öncü kişi olarak ortaya çıkarlar (Şimşek, 1999).

Liderler, temel özellikleri bakımından grup elemanlarından farklıdırlar. Bunun sebebi; liderlerin kişisel ve fiziki özelliklerinin, gruptaki elemanlardan farklı olmasıdır. Özellikler teorisi; aynı imkânlara sahip bireylerden, kimisinin etkin bir lider olurken, diğerlerinin liderlik vasıflarının neden ortaya çıkmadığını açıklamaya çalışır. Bu çalışmalar temel olarak kişilerin yaş, boy, zekâ seviyesi, yargılama kabiliyeti gibi liderlik faktörleri ile başarılı olabilecek olası liderlerin kim olabileceğini tahmin etmeye çalışır (Keçecioğlu, 2003). Bu yaklaşım ile başarılı liderler, başarısız olanlardan ayrılmaya çalışır. Bunun için de çok sayıda deneysel çalışma yapılmıştır (Şimşek, 1999).

Tüm süreci yalnızca "lider" değişkeni ile açıklamaya çalışan bu kuram zaman içerisinde çok fazla eleştiriye maruz kalmıştır (Dubrin, 2004). Özellikler Kuramının öne sürdüğü tezi çürüten ya da çelişkili sonuçlar içeren birçok çalışma bulunur. Örneğin; bazı çalışmalarda etkin olan grup liderlerinin, benzer niteliklere sahip olmadıkları belirlenmiş, bazı çalışmalarda ise; grup üyeleri içerisinde liderin niteliklerinden fazlasına sahip olanlar olduğu halde, bunların lider olamadıkları ortaya çıkmıştır (Koçel, 2003, s. 589).

Ayrıca, 1954'de Robert B.Mayers tarafından yayınlanan 200'ün üzerinde yapılan liderlik çalışmaları sonucunda; kişilik özellikleri ile liderlik arasında kayda değer bir ilişki bulunmamıştır (Yıldız, 2002).

2.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

Özellikler Kuramı'ndan istenilen verimin alınamaması sonucunda ortaya çıkan bir kuram olan Davranışsal Liderlik Kuramı (DLK); davranışsal yaklaşımın liderlikte ön plana çıkması tezini savunur. Özellikle 1940'lı yıllardan sonra liderlikle ilgili yapılan çalışmalar, liderlerin grup içerisindeki proaktıf yaklaşımları ve izleyiciler ile olan etkileşimleri mercek altına alır (Shamir, House ve Arthur, 1993).

DLK'da, lider kişinin izleyicilerle arasındaki uyum ve liderin davranışları etkilidir. Liderlerin grup içerisindeki etkinliğini ve yetkinliğini artıracak olan; izleyicilerle

kurmuş olduğu iletişim, temsil ettiği görüntü, problemler karşısında takındığı tavır ve problemleri çözmek için gösterdiği çaba gibi etkenlerle ortaya çıkar. Liderlerin izleyiciler ile kurmuş olduğu diyalog ve etkileşim, bu kuramı Özellikler Kuramı'ndan ayıran temel özelliktir (Hunsaker ve Cook,)

Bu kuramda temel olarak ön plana çıkan fikir; liderlerin kişisel özelliklerinden öte, grup içerisindeki davranış merkezli yaklaşımlarıdır. Lider kişi ile izleyicilerin iletişimi, yönetimde iş paylaşımı yapılıp yapılmaması, işlerin takibinde plan ve kontrolün etkin bir biçimde sağlanması gibi kriterler lider kişinin etkinlik düzeyini belirler (Koçel, 2013, s. 589).

DLK'nın dikkat çeken bir diğer yaklaşımı ise; Özellikler Kuramı'nın aksine liderliğin doğuştan gelmesi ön kabulünün olmaması ve liderlik özelliklerinin sonradan doğru bir eğitim ile yapılmasıdır (Şimşek, 1999).

DLK'da lider kişi; gruptaki kişilerden bağımsız hareket edemez. Önemli olan liderin ne yaptığıdır. Yani Lider davranışları ile tanımlanabilir. Bu kuramda liderlik; kişiye salt bağlı bir unsurlar bütünü değildir. Liderin grup üyeleriyle girmiş olduğu etkileşimler, davranış hareketlerini oluşturmaktadır (Erdoğan, 2000).

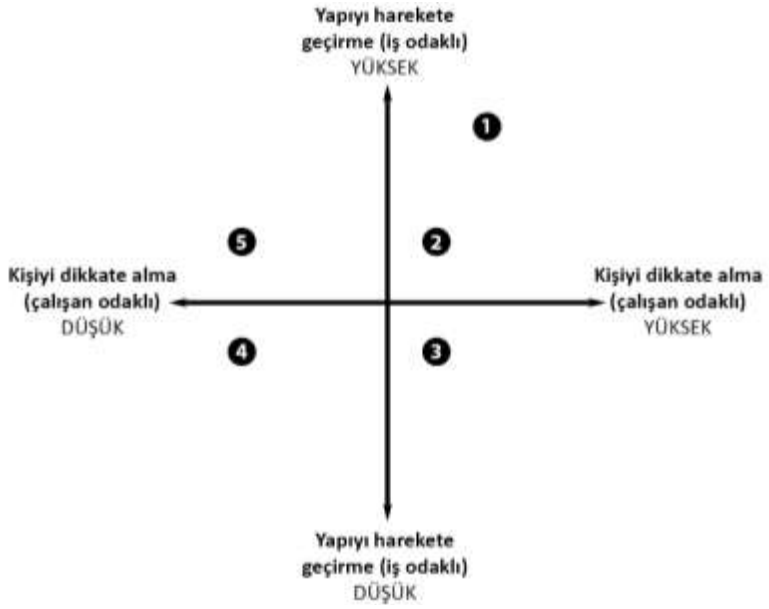
2.4.2.1. Ohio State Araştırmaları

1945'lerin sonlarında Ohio State Üniversitesinde çalışmalara başlayan araştırmacılar, liderlikle ilgili yaptıkları araştırmalarda, kişilik üzerinde yoğunlaşmanın faydasız olduğu sonucuna vararak, çalışmalarını grup veya örgüt liderliği yapan kişilerin davranışlarını analiz etmeye doğru evirmeye karar vermişlerdir (Northouse, 2016, s. 72).

Ohio State'de yapılan çalışmalar ile eş zamanlı olarak çalışan Michigan Üniversitesi akademisyenleri Ralp Stodgill ve Edwin Fleishman, (1947) liderlik konusunda çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar; anlayış (kişiyi dikkate alma) ve inisiyatif (işe ağırlık verme) gibi konular üzerine yoğunlaşır (A, Hitt, & Miller). İlk başta liderlik davranışları ile ilgili 1800 maddeden oluşan bir liste hazırlanmıştır. Daha sonra, bu liste içerisinden seçilen 150 soruluk "Liderlik Davranışları Betimleme Anketi" hazırlanmıştır (Northouse, 2016, s. 72).

Şekil 1'de, bu anket ile belirlenen beş farklı davranış tipi gösterilmiştir. Bu anket; lider ile takipçileri arasındaki tutum ve davranışları tanımlamak amacıyla kullanılır. Göreve yönelik oluşturulan ölçek maddeleri; lider tarafından belirlenen kuralların işleyip işlemediğini belirlemek için kullanılmış olup, liderin astlarından beklenti düzeyini, görevlendirme dağılımı yapılış şeklini vb. konuları içerir (Hoy ve Miskel, 2013). Bireye yönelik olarak belirlenen ölçü maddeleri ise; astlar tarafından liderden beklenen istek ve beklentiler ve sorunları paylaşmak için ayrılan sürenin ne kadar olduğunu, lider tarafından örgüt içerisinde alınan sorumluluk, liderin ortaya koyduğu anlayışlı yaklaşımlar vb. konular ele alır (Hodgetts, 1999, s. 542).

Şekil 2.1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Davranış Odakları



Kaynak: Salih Güney, Liderlik, 2015, s. 381 3

Ortaya çıkan sonuçlar birbiri ile çelişkili gibi görünse de; 'yapıyı harekete geçirme', 'astların performansı' ile 'kişiyi dikkate alma' ise; 'iş ve lider memnuniyeti' ile ilişkilendirilir (Hoy & Miskel, 2013, s. 435). Yani çalışan odaklı liderlik tarzı; çalışanların iş tatminini yükseltirken, iş odaklı liderlik tarzı; çalışanların performansını artırır (Güney, 2015, s. 380). Ortaya çıkan sonuca göre; davranış odakları arasındaki ilişki ve örgüt verimliliği, durumsal değişkenlerden etkilenir (Hoy & Miskel, 2013, s. 435).

Ohio State Üniversitesi'nde yapılan liderlik çalışmaları; şekilde görünen iki davranış

odağını birbirinden ayrı ve bağımsız olarak değerlendirir. Örneğin; bir lider yüksek oranda iş (yapıyı harekete geçirme) odaklıyken, aynı anda düşük veya yüksek oranda çalışan (kişiyi dikkate alma) odaklı olabilir. Benzer şekilde bir lider; düşük oranda iş (yapıyı harekete geçirme) odaklıyken, aynı anda düşük veya yüksek oranda çalışan (kişiyi dikkate alma) odaklı olabilir (Northouse, 2016, s. 73). Şekildeki 1 numaralı lider; hem görevi hem de izleyenlerle ilişkilerini önemseyen bir tutum sergilemekteyken, 4 numaralı lider ise; izleyenlerin ihtiyaçlarına ve işin gerekliliklerine ilgi göstermeyen bir liderlik tarzına sahiptir. En etkili liderlik odağının hangisi olduğunu belirlemek için çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda; farklı koşullarda farklı sonuçlar elde edilmiştir (Northouse, 2016, s. 73). Yani bazılarında iş odaklı liderlik tarzı, bazılarında ise; çalışan odaklı liderlik tarzı daha etkilidir. Bazı çalışmalarda ise; her iki odağın bir arada bulunduğu bir liderlik tarzının en etkili tarz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle; hangi tarzın daha etkili olacağı, liderliğin gerçekleştiği koşullardan etkilenir (Northouse, 2016, s. 73).

Ohio State çalışmaları sonucunda liderlerin davranışlarında iki faktör ön plana çıkmıştır. Bu faktörler'kişiyi dikkate alma' ve 'inisiyatif' faktörleridir. Kişiyi dikkate alma faktörü; liderlerin, izleyicilerle arkadaşlığını geliştirerek, onlarla dostluklar kurarak, güven ve saygının artması, izleyicilerin ihtiyaç ve arzularını ilgi ile takip etmesidir (Koçel, 2013, s. 590). Yani liderin sergilediği davranışlarla onu izleyenlere önem vermesidir. İnisiyatif faktörü ise; liderin, tamamlanmak istenilen işle ilgili olarak, işin zamanında tamamlanabilmesi için izleyicilerle organize bir şekilde çalışma, amaç ve süresinin belirlemesidir. Yani; liderin davranışları ile işe ve izleyenlere önem verdiğini ifade etmesidir (Koçel, 2013, s. 590).

Genel olarak Ohio State çalışmalarında elde edilen sonuçlar şunlar olmuştur:

- Liderlerin kişiyi ön plana çıkaran davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderlerin inisiyatif esaslı davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır (Koçel, 2013, ss. 590-591).

2.4.2.2. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

ABD'nin Iowa Üniversitesi'nde gerçekleştirilen çalışmalar ile üç tür lider davranışı belirlenmiştir. Bunlar; "Otoriter","Demokratik" ve "Umursamaz" liderlikdir (Bakan & Bulut, 2004). Otoriter liderler, tüm yönetim yetkisinin liderde olduğu, kararların lider tarafından verildiği ve karar mekanizmasına çalışanların çok sınırlı katıldığı liderlik tarzıdır (Robbins & Coulter, 2016:525). Demokratik liderler ise; yönetim yetkisini grup üyeleri ile paylaşmayı ve grup üyelerinin etkin katılımını sağlamak için onları cesaretlendirerek, aktif katılım sağlamayı amaçlayan liderlerdir (Bakan & Bulut, 2004). Demokratik liderler; iş bölümü yaparak, yetkilerinin bir kısmını izleyenlere devrederler ve grup üyelerini karar alma süreçlerine dâhil ederler. Tabiki karar alımlarda liderin varlığı kaçınılmazdır (Technofunc, 2013). Umursamaz liderler ise; grup üyelerine tam bir özgürlük tanırlar. Yani grup üyeleri kararlarını verme konusunda özgürdürler (Bakan & Bulut, 2004).

2.4.2.3. Michigan Araştırmaları

1947 yılında Rennis Likert öncülüğünde Michigan Üniversitesi'nde başlayan liderlik çalışmaları Ohio State'deki liderlik çalışmalarıyla ile benzer dönemde başlamıştır (Yıldız, 2002, s. 230). Liderlerin davranışlarının performansa etkisi üzerine yapılan çalışmalar ve gerçekleştirilen bir dizi araştırma sonucunda Ohio State araştırmalarına benzer olarak liderler; "çalışan yönelimli" ve "üretim (görev) yönelimli" olmak üzere iki temel davranış yönelimine sahiptir (Northouse, 2016, s. 73).

Çalışan yönelimli liderler; izleyenlerin çalışma koşullarını iyileştirmek için gayret gösteren, yetki devrine önem veren, izleyicilerin kişisel gelişimlerini geliştirmelerine olanaklar sunan bir davranış tarzıdır (Özler, 2013, s. 109). Bu tip liderler, kişilerarası ilişkilere değer verir, izleyenlerin kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenir ve bireysel farklılıkları dikkate alırlar (Güney, 2015, s. 382).

Üretim yönelimli liderler ise; otoriter liderlerdir. Bu tarz liderler; izleyenleri gözleyerek onların belirlenen çalışma koşullarına uyup uymadığını gözlerler ve görevlerin yerine getirilmesi için cezaya başvururlar (Northouse, 2016, s. 73).

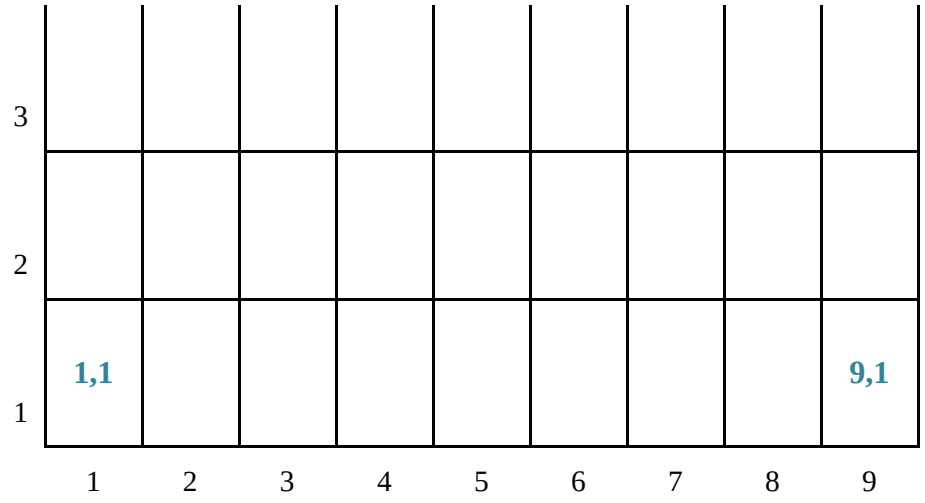
2.4.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

1960'lı yılarda psikolog olan Robert S. Blake ve Jane S. Mouton yaptıkları çalışmalarla, liderlik teorilerini araştırmışlardır. Bu çalışmalar sonucunda; kişiye yönelik ve göreve yönelik liderlik davranışlarını bir matris üzerine oturtarak liderlik tarzlarını açıklamışlardır (Blake ve Mouton, 1984). Liderlik matrisi olarak adlandırılan bu model eğitim programlarında yoğun bir şekilde kullanılır. Matris liderlerin iki temel liderlik davranışını kullanarak örgütün amaçlarına ulaşmasına nasıl yardımcı olduklarını açıklar. Model içerisinde *"liderlik yönelimi"* olarak adlandırılan bu davranış boyutları; esasen daha önce *"kişiyi dikkate alma-yapıyı harekete geçirme yönelimli"* ve *"çalışan yönelimli-üretim yönelimli"* olarak adlandırılan görev ve ilişki odaklı liderlik davranışlarıyla paralellik gösterir (Northouse, 2016, s. 74).

Şekil 1.2'de de görülebileceği üzere; liderlik matrisi bu iki davranış boyutunu 9 seviyeli bir ölçekle değerlendirir.

Tablo 2.1: Liderlik Matrisi

Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Olma									
9	**1,9**								**9,9**
8									
7									
6									
5					**5,5**				
4									



Kaynak: Peter Northouse, Leadership: Theory and Practice (7th Edition), 2016, s. 76

Şekil incelendiğinde 5 ana liderlik tipinin işaretlenmiş olduğu görülür (Northouse, 2016, s. 76; Özler, 2013, s. 110):

- 1,1 üretmeye ve çalışmaya ilgisi az olan zayıf lideri,
- 1,9 çalışanlara ilgi duyan ama üretime önem vermeyen klüp liderini,
- 9,1 çalışanlara ilgi duymayan verimliliğe önem veren görev liderini,
- 5,5 örgüt ve çalışan performansını dengeli bir şekilde götüren örgüt liderini,
- 9,9 ise; kendini görevine adayan kişilerle birlikte yüksek verimliliğe yönelen ekip liderini göstermektedir (Ekici, 2006, s. 92).

2.4.2.5. McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas Mc Gregor tarafından 1960 yılında "The Human Side Of Enterprice's" isimli eserde ilk kez yer bulan bu görüş; insan davranışlarını X ve Y olarak iki gruba ayırmıştır. Bu kuram ile birlikte yöneticilerin yönetim davranışlarının insan davranışlarıyla ilgili olduğu varsayımı temel alınır (Adair, 2004, s. 159).

X Kuramına göre (McGregor, 1957, s. 23);

1. Ortalama insan doğuştan miskindir, işten kaytarmaya çalışır,

2. İnsanlar çalışmayı sevmedikleri için gayretsizdirler, sorumluluk almak istemezler ve yönetilmeyi tercih ederler,

3. İnsanlar bencildirler, örgütün ihtiyaçlarına karşı duyarsızdırlar,

4. Değişime karşı, alışkanlıklarını terk etmeleri zor olduğu için direnirler,

5. Aldatılmaya müsaittirler, kendilerini kandırmak isteyen birisi karşısında kanmaya hazırdırlar.

Bu nedenle de; ikna, ödül, ceza ve kontrol ile davranışları yönlendirilmeli, davranışları örgütün ihtiyaçlarına uyacak şekilde değiştirilmelidir.

Y Kuramına göre (Adair, 2004, s. 159; McGregor, 1957, s. 26);

1.Örgüt hedeflerine ulaşmada öz kontrol gerekir,

2. İş yapma şartları uygun olursa, o işi yapmak zevkli olur,

3. Motivasyon, gelişim potansiyeli, sorumluluk alma kapasitesi, örgütsel ihtiyaçlar için çaba sarf etmeye isteklilik insanların içinde zaten mevcuttur, bunları insanların içine koyan yönetim değildir.

4.Yaratıcılık seviyesi, insanlar arasında geniş bir dağılım gösterir.

İki kuram karşılaştırıldığında; X kuramının varsayımları ile harekete geçen liderler; daha otokrat ve müdahaleci bir tutum gösterirken, Y kuramının varsayımlarına göre hareket eden liderler; daha katılımcı ve demokrat bir davranış sergilerler (Soncu, 2005, s. 27).

Özetle; X kuramı, bireyin dış kaynaklı motivasyona sahip olduğunu, bu nedenle de dışarıdan denetim ve kontrole tabi tutulması gerektiğini, Y kuramı ise; bireyin iç kaynaklı motivasyona sahip olduğunu ve liderin görevinin bu kapasiteyi ortaya çıkarmak için uygun ortamı hazırlamak olduğunu varsayar (McGregor, Cutcher-Gershenfeld, 1960).

2.4.2.6. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi'nin çalışmaları sonrasında, 1950 yılında Rensis Likert tarafından öne sürülen bu modelde; etkin liderlik davranışı ile etkin olmayan liderlik davranışı arasındaki farklılıklar ortaya konulur. Bu sistemde; dört farklı lider

davranışı bulunur. Bunlar; Sistem-1 Tipi Lider Davranışı: 1)Sömürücü (İstismarcı) Otokratik, Sistem-2 Tipi Lider Davranışı: 2)Yardımsever Otokratik, Sistem-3 Tipi Lider Davranışı: 3)Katılımcı, Sistem-4 Tipi Lider Davranışı: 4)Demokratiktir (Durmaz, 2007, s. 582).

1) Sistem 1 – İstismarcı Otokratik: İzleyenlerin karar verme sürecine çok nadir katıldıkları bir süreçtir. İzleyiciler tehdit, ceza ve korku ile motive edilir. Kararlar üstten alınır ve altlara hiyerarşik olarak aktarılır, ast üst arasında karşılıklı bir güvensizlik söz konusudur.

2)Sistem 2 – Yardımsever Otokratik**:** İzleyenlere sınırlı bir güvenin duyulduğu bir sistemdir. Kararlar ekseriyetle üst kademece alınır. Çok az bir karar, astlar tarafından alınır. Lider, izleyenleri ödül ve potansiyel cezalarla motive eder.

3)Sistem 3 – Katılımcı: Liderlerin, astlara büyük oranda güven duyduğu bir sistemdir. İş konusunda astlar ile üstler arasında sağlıklı bir diyalog vardır ve izleyenlerin de işle ilgili fikirleri alınır. Liderlerin genel olarak motivasyon aracı, ödüllendirmedir. Haberleşme; tek taraflı ve sadece üstten alta doğru değil, çift yönlü işler.

4)Sistem 4 – Demokratik: Liderin, izleyenlere güveni tamdır ve izleyenlerin işlerle ilgili üstleriyle konuşmaları tamamen serbesttir. İzleyicilerin fikirleri her zaman alınır ve lider bunları kullanır. İzleyenler, kendilerinin de söz sahibi olduğu ekonomik ödüller ile motive edilirler. Örgüt içi iletişim; yukarı, aşağı ve yatay yönlü olarak gerçekleşir (Durmaz, 2007, s. 582).

Likert, araştırmalarının sonucunda; 3 ve 4 numaralı sistemlerin, 1 ve 2 numaralı sistemlere göre daha verimli olduğu bulgusuna ulaşmıştır (Özler, 2013, s. 111).

Tablo 2. 1: Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	**İstismarcı Otokratik**	**Yardımsever Otokratik**	**Katılımcı**	**Demokratik**

1. Astlara olan güven	Astlara güvenmezler.	Hizmetçi- Efendi anlayışı ile bir güven anlayışına sahiptirler.	Kısmen güvenirler. Fakat kararla ilgili kontrol ellerindedir.	Bütün konularda tam olarak güvenirler.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar ile ilgili konuları konuşmak istemezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.
3. Üstün astlarla ilişkisi	Astların fikirlerini oldukça nadir alırlar.	Bazen astların fikirlerini sorarlar.	Genel olarak astların fikirlerini alırlar ve kullanmaya çalışırlar.	Daima astların fikirlerini alırlar ve kullanırlar.

Kaynak: Koçel 2013, s.596.

2.4.3. Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal Liderlik Kuramı, etkili liderliği; büyük bir adanmış takipçi grubuna sahip karizmatik bir liderlik yerine, duruma göre uyum sağlayan bir liderlikle ifade eder (Graeff, 1997; Grint, 2011). Durumsal Liderlik Teorisi; 'görev odaklı' ve 'insan odaklı' liderlik sürekliliğinden gelişmiştir (Bass, 2008; Conger, 2010; Graeff, 1997; Lorsch, 2010). Başlangıçta Hershey ve Blanchard (1969; 1979; 1996) tarafından geliştirilen Durumsal Liderlik Teorisi; liderlik tarzını tanımlamış ve liderin tarzını takipçilerinin olgunluk düzeyi ile ilişkilendirmiştir. Görev odaklı liderler; takipçileri için rolleri tanımlar, kesin talimatları verir, örgütsel kalıplar yaratırlar ve resmi iletişim kanallarını kurarlar (Bass, 2008; Hersey & Blanchard, 1969; 1979; 1996; 1980; 1981). Buna karşılık, ilişki odaklı liderler ise; başkaları için endişe duyarak, duygusal çatışmaları azaltmaya çalışırlar, uyumlu ilişkiler kurar ve eşit katılımı savunurlar (Bass, 2008; Hersey & Blanchard, 1969; 1979; 1996; 1980; 1981; Shin, Heath, & Lee, 2011). Çeşitli yazarlar Durumsal Liderlik Teorisi'ni; davranışsal bir teori (Bass, 2008) ya da beklenmeyen bir teori (Yukl, 2011) olarak nitelendirir. İki kavramın da uygulanabilir bir yanı vardır. Durumsal Liderlik Teorisi; görev veya kişi odaklı olarak liderlerin davranışlarına odaklanır. Durumsal Liderlik Teorisi'nin

kavramsallaştırılması; görev odaklı ve ilişki odaklı davranışların karşılıklı olarak bağımlı olduğunu kabul eder. Etkili lider; görev ve ilişki davranışlarının bir karışımını temsil eder (Cubero, 2007; Graeff, 1997; Shin vd., 2011; Yukl, 2008; 2011; Yukl ve Mahsud, 2010). Takipçilerin süre seviyesi (hem iş hem de psikolojik süre) doğru liderlik tarzını belirler ve bu süre önceki eğitim ve öğretim müdahaleleriyle ilgilidir (Bass, 2008; Hersey & Blanchard, 1969).

2.4.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı

Fred Fiedler tarafından öne sürülen bu kuramda; gerekli şartların sağlanması halinde, liderin ortaya çıkacağı tezi kabul edilir. Bu kurama ilişkin yapılan çalışmalar ile aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır (Çelik, 2000, s. 21);

- Her yerde geçerliliğini koruyan evrensel bir liderlik stili yoktur,
- İzleyicileri karar alma sürecine dâhil eden liderler daha başarılı olma eğilimindedir,
- Liderler grubun ihtiyaç duyduğu anlarda hangi liderlik tarzını uygulayacağını belilerse başarılı olurlar,
- Grup üyeleri uygun ortamlarda liderlik tavrı sergileyebilirler,
- Görevi belli olan liderler, grupla iletişimi kötü olsa da başarılı olabilirler,
- Grupla ilişki kurma becerisi zayıf olan liderler, etkinliği düşük olan liderlerdir.

Durumsallık yaklaşımında çok duyulan bu yaklaşımda liderlik; liderin şahsi özelliklerine, liderlik tarzına, liderin ortamının değişkenlerine göre değişir (Ekici, 2006, s.108).

2.4.3.2. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Paul Hersey-Kenneth Blanchard (1969) çalışmaları ile gelişen bu teorinin temel varsayımı etkin liderlik davranışı ve grupların gelişmişlik seviyeleri arasındaki ilişkidir. Bu ilişkinin tutarlılığına göre liderlik davranışı da değişir (Hersey, ve Blanchard, 1969). Bu yaklaşımda yetenek ve isteklilik seviyeleri çok düşük ile yüksek arasında yorumlanır. Temel olarak dört düzey yorumlanmıştır. Bunlar;

1)Birinci Düzey M1: Çalışanların bilgi düzeyinin az, çalışma isteklerinin düşük

olduğu,

2)İkinci düzeyM2: Kabiliyetlerin düşük, çalışma isteklerinin yüksek olduğu,

3)Üçüncü düzey M3: Yeteneklerinin gerekli olduğu,

4)Dördüncü düzey M4**:** Hem istek hem de kabiliyetin varlığını vurgulamaktadır (Ekici, 2006, s. 121).

2.4.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı

1973 yılında Victor Vroom ile Phillip Yetton'ın geliştirdiği bu yaklaşıma, 1980 yılında Arthur G.Jago'da katılmış ve yaklaşıma son şekli 1988 yılında verilmiştir (Begeç, 1999, s. 55). Bu modele göre bazı durumlarda astların karar alma sürecine katılımı lideri doğru kararlar vermeye yönlendirir (Ekici, 2006, s. 123).

Karmaşık bir süreci ifade eden karar verme süreci; astların karar verme davranışında nasıl bulundukları, karşılaştıkları sorunlar gibi noktaların üzerinde durur. Etkili bir lider olabilmek ise; duruma uygun olan davranışın şekline bağlıdır (Vroom ve Yetton, 1973).

Tablo 2.2: Vroom ve Yetton'un Beş Liderlik Biçimi

Liderlik Biçimleri	Liderin Astlarını Karara Katmaya Yönelik Cesaretlendirme Düzeyi
	Düşük (Otokratik)
Lider var olan bilgiler ışığında görüş bildirir.	1
Lider takipçinin görüşüne bakıp, kararları kendi alır.	2
Lider astları ile şahsen görüşüp, düşüncelerini alıp, kararı kendi alır.	3
Lider problemi üyelerle konuşur, onları	4

toparlayıp kararı kendi alır.	
Lider grup üyeleri ile problemi konuşur, üyelerle beraber karar alır.	5
	Yüksek (Demokratik)

Kaynak: Vroom, Victor H.; Yetton, Phillip W. (1973). Leadership and Decision-Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press

2.4.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Kuramı

Daha önce üzerinde çalışılan 'işe dönük olma' ve 'göreve dönük olma' dışında, üçüncü boyut olarak 'etkililik boyutu' ele alınır. Bu yaklaşım '3 Boyut Yaklaşım' olarak isimlendirilir ve William J.Reddin tarafından geliştirilmiştir (Reddin, 1970).

Etkili liderlik biçimi sergileyen liderler:

- En yüksek düzeyde ilişki ve en düşük düzeyde görev ile ilgili geliştirici,
- Hem görev hem ilişki yönü yüksek ise yönetici,
- Hem göreve hem de ilişkiye daha az önem veriyorsa bürokrat,
- Yüksek görev ve düşük ilişkiye önem veriyorsa, iyi niyetli otokrat olarak isimlendirilir.

Etkisiz liderlik biçimi sergileyen liderler ise;

- İş görene çok, ilişkiye az önem veriyorsa misyoner,
- İş veya ilişkiden birisine özen gösterilmesi gerekirken hepsine çok fazla özen gösteriyorsa uzlaştırıcı,
- Göreve fazla, iş görene daha az ilişki gösteriliyorsa otokrat,
- Düşük görev ve düşük ilişki sergilerse ilgisiz olarak isimlendirilir.

2.4.4. Yeni Liderlik Kuramları

2.4.4.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı; James Macgregor Burns tarafından 1978 yılında

siyasal liderlerle ilgili yaptığı tanımlayıcı araştırmasında tanıtılmıştır. Ancak; Bass ve Avalio bir takım değişikliklerle, örgütsel psikoloji ve yönetime yaygınlaştırarak kullanır (Jung ve Sosik, 2002).

Dönüşümcü bir lider; takipçilerini olağanüstü sonuçlar elde etmek için uyaran ve ilham veren (dönüştüren) bir kişidir. Bireysel takipçilerinin kaygı ve gelişim ihtiyaçlarına dikkat eder; eski sorunlara yeni bir şekilde bakmalarına yardımcı olarak, sorunların farkındalığını değiştirir ve grup hedeflerine ulaşmak için fazladan çaba göstermeleri için takipçileri teşvik eder, heyecanlandırır ve ilham verir. Dönüşümcü liderlik teorisi; takipçilerin birbirlerinin çıkarlarına özen gösterdikleri bir yaklaşımdır. Bir bütün olarak; grubun çıkarlarına göre hareket eden, pozitif değişim yaratan liderlik ile ilgilidir (Warrilow, 2012).

Dönüşümcü liderlik; çeşitli mekanizmalar yoluyla takipçilerin motivasyonunu, moralini ve performansını arttırır (Robbins ve Coulter, 2007). Bu liderlik tarzı; takipçinin kimlik ve benlik algısını projeye ve kuruluşun ortak kimliğine bağlar, onlara ilham veren ve onları ilgilendiren takipçiler için bir rol model olur (Odumer & Ifeanyi, 2013).

Warrilow (2012) dönüşümcü liderlik tarzının dört bileşenini şu şekilde tanımlar:

1)Karizma veya idealize edilmiş etki**:** Liderin, takdire şayan davranışlarda bulunma ve inanma derecesidir. Yine takipçiler için rol model olarak hareket eden liderle, özdeşleşmelerine neden olan görüşlerden oluşur.

2)İlham verici motivasyon: Liderin, gelecekteki hedefler konusunda iyimser olmaları gerektiği ve takipçileri için hitap eden ve onlara ilham veren bir vizyon yaratan liderlik motivasyonudur. Bu bağlamda, eldeki mevcut işler için anlam sunar.

3)Fikri teşvik**:** Liderin varsayımlara meydan okuduğu aşama olan fikri teşvik; takipçilerdeki yaratıcılığı teşvik eder. Liderler, takipçilere nasıl bağlandıklarını görmeleri için bir çerçeve oluşturarak, misyondaki tüm engelleri yaratıcı bir şekilde aşabilir.

4)Kişisel ve bireysel ilgi: Liderin, her bir bireyin izleyicisinin ihtiyaçlarına ne ölçüde katıldığı ve mentor veya koç olarak hareket ettiği ve bireyin takıma olan katkısına

saygı duyduğu ve değer verdiği bir aşamadır. Bu her ekibin kendi kendini yerine getirme ve kendi ihtiyacını karşılayarak geliştirmesini sağlar. Böylece takipçilere başarılı olmaları ve büyümeleri için ilham verir (Warrilow, 2012).

2.4.4.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik; denetim ve örgüt ile grup performansının rolüne odaklanır. Liderin takipçilerini hem ödüller hem de cezalar ile desteklediği bir liderlik tarzıdır (Odumer & Ifeanyi, 2013). Dönüşümcü liderlikten farklı olarak, etkileşimci yaklaşımı kullanan liderler; geleceği değiştirmek istemezler, sadece aynı şeyleri sürdürmek isterler. Bu liderler, hataları ve sapmaları bulmak için; takipçilerin çalışmalarına dikkat eder. Bu tür liderlik, kriz ve acil durumlarda ve ayrıca, projelerin belirli bir şekilde yapılması gerektiğinde etkilidir. (Odumer & Ifeanyi, 2013)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında, etkileşimci liderlik; hiyerarşinin daha düşük seviyelerine odaklandığı, temel ihtiyaç memnuniyeti seviyelerinde çalışır. Etkileşimci liderler; iyi iş veya olumlu sonuçlar için ödüller verilen bir takas modeli kullanır. Etkileşimci liderliğin, düşük seviye ihtiyaçlara odaklanmasının bir yolu; özellikle görev performansını vurgulamasıdır (Hargis vd, 2001).

Etkileşimci liderler, ileri görüşlü fikirlerden ziyade süreçlerle ilgilenirler. Bu tür liderler, koşullu ödül (koşullu pozitif güçlendirme olarak da bilinir) veya koşullu cezaya (koşullu olumsuz güçlendirme olarak da bilinir. Koşullu ödüller (övgü gibi) belirlenen hedefler zamanında gerçekleştirildiğinde iyi bir şekilde çalışmaya devam etmeleri için verilir. Performans kalitesi veya miktarı, üretim standartlarının altına düştüğünde veya hedefler ve görevler yerine getirilmediğinde; şartlı cezalar (örneğin; askıya alma gibi) verilir. İstisnaya göre; yönetim içinde aktif ve pasif yollar vardır. İstisnai olarak aktif yönetim; liderin sürekli olarak her bir alt performansa bakması ve alt süreçte düzeltmeler yapmak için değişiklikler yapmasıdır Pasif istisna yönetim liderleri; sorunları çözmeden önce sorunların ortaya çıkmasını beklemesidir. Etkileşimci liderliğin daha düşük seviyedeki ihtiyaçlara uygulanması ve daha yönetsel olması; daha üst düzey ihtiyaçlara uygulanan dönüşümsel liderlik için bir temeldir (Rubin, Munz ve Bommer, 2005).

2.4.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, takipçiler tarafından dikkatle izlenen bir kişidir. Bir kişinin gösterdiği lider rol davranışları; bireyi (takipçilerin gözünde) yalnızca bir görev lideri veya bir sosyal lider ve bir katılımcı veya yönlendirici lider değil, aynı zamanda, karizmatik veya karizmatik olmayan bir lider yapar. Liderin gözlemlediği davranış; kendi takipçileri tarafından, karizmatik niteliklerin ifadeleri olarak yorumlanır (Weber, 1947, ss. 358–359).

Karizmatik liderliğin atfedilmesine neden olan davranış bileşenleri; birbiriyle ilişkilidir ve bu özelliklerin varlığı ve yoğunluğu farklı karizmatik liderler arasında değişen derecelerde ifade edilir. Bu bileşenler, liderliğin üç aşaması ile ilişkilidir. İlk aşama, liderin çevreye duyarlılığı ile ilgilidir. Karizmatik liderler, karizmatik olmayan liderlerden; eksikliklere karşı duyarlılıkları ve mevcut durumdaki sömürülen fırsatları etkinleştirme yönleriyle ayırt edilir. Bu nedenle; bazı reformcuların ve girişimcilerin karizmatik liderler olduğunu görebiliriz (Conger ve Kanungo, 1987).

Karizmatik liderler; aynı zamanda, örgütsel hedeflere ulaşmada en önemli kaynaklar olan takipçilerin hem yeteneklerine hem de duygusal ihtiyaçlarına karşı oldukça hassas olma eğilimindedir (Shamir, House ve Arthur,1993). Bu özellikle Gandhi, Martin Luther King veya Sezar Chavez gibi sosyal hareket liderleri için geçerlidir. Ayrıca, iç örgütsel eksiklikler; karizmatik lider tarafından radikal değişimin savunulması için bir platform olarak algılanır. Bu nedenle; büyük bir değişime duyulan ihtiyacı tetikleyen ve / veya keşfedilmemiş piyasa fırsatları sunan herhangi bir bağlam, karizmatik bir liderin ortaya çıkması ile ilgilidir (Shamir, House ve Arthur,1993).

Liderlik sürecinin ikinci aşaması; gelecekteki hedefleri veya yönleri belirleme eylemiyle ilgilidir. Karizmatik liderler; rasyonel veya tamamen taktiksel hedeflere karşı stratejik bir vizyon anlayışı ile ayırt edilirler. Burada vizyon kelimesi, liderin kuruluşun gelecekte elde etmesini istediği idealize edilmiş, çok istekli bir hedefi ifade eder (Conger ve Kanungo,1998). Vizyonu ifade ederken; karizmatik liderin mesajlarını, gelecekteki vizyonun yalnızca olumlu özellikleri ve statükonun olumsuz özellikleri üzerinde duracak şekilde yapılandırır. Statüko, genellikle kabul edilemez

olarak sunulur ve vizyon en cazip ve ulaşılabilir alternatif olarak belirli terimlerle ifade edilir. Karizmatik liderlerin; yüksek enerji, alışılmışın dışında ve riskli davranışları, zamanla takipçileri arasında yayılarak, takipçilerin kendi yüksek motivasyonları ve coşkuları haline gelir (Conger ve Kanungo,1998).

Liderlik sürecinin üçüncü ve son aşamasında; liderler, takipçilerinin yeteneklerine güven duygusu kazandırır ve kuruluşun hedeflerine ulaşmak için gereken taktikleri ve davranışları uygulamaya başlarlar. Karizmatik liderler, güven duygusunu; risk alma ve sıradışı uzmanlıklarıyla inşa ederler. Ayrıca; büyük risk, maliyet ve enerji gerektiren ve takipçiler tarafından algılanan örnek davranışlarda bulunurlar (Weber, 1947, s. 358–359).

2.4.4.4. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Bazı zamanlarda, liderler ile grup arasında var olan iletişim azalır. Yani grupta bulunan bireylerin, liderin gücüne olan bağımlılıkları düşer. Gruptaki üyeler; hedef, strateji ve plan belirlemede kendi kendine yeter bir duruma gelmeye başlamıştır (Bass, 1990, s. 20). Bu tarz durumlar; liderlik nitelikleri düşük düzeyde olan yöneticilerde, çok fazla görülmektedir (Karip, 1998).

Bu liderlik stilinde, işlerle ilgili kararlar; çalışanlar tarafından lidere danışılmadan alınır ve daha faydalı olur. Bu tarz önderlik biçimleri, sorumluluk almaktan kaçınmayan çalışanların bulunduğu durumlarda görülmektedir. Fakat bilgi düzeyi düşük, sürekli görev paylaşımı duygusu olmayan çalışanların bulunduğu örgütlerde, bu tarz liderlik şeklinin fayda sağlamayacağı da açıktır (Şahin vd., 2004, ss. 659-660).

Bu liderlik anlayışında grupların liderlere olan bağlılık dereceleri düşük ve grup üyeleri arasındaki zıtlıklar fazladır. İşlerin yürütülmesi grup üyeleri tarafından yapıldığından, dikkat eksikliği ve acemi davranışlar sebebiyle; işten alınan verim gayet düşük olabilmektedir. Bu anlayışın faydalı olan yönü ise; bireysel eğitimin ve yaratıcılık becerilerinin gelişmesine yardımcı olmasıdır (Ekici, 2006, s. 63).

2.5. Liderlik Stilleri

2.5.1. Otokratik Lider

Otokratik liderlik; bütün yetkilerin liderde toplandığı liderlik stilidir. Bu sistemde; liderler astlarına emirler vererek ve onların hatalarını yoğun bir şekilde eleştirerek onları motive etmeye çalışır. Özellikle, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişen ve eğitim gören katılımcılar için bu tarz bir stil uygun gelebilir. Hayatının tüm aşamalarında, toplumsal yaşamın her alanında, aile ve okul ortamında aşırı geleneksel olan bireyler; otokratik liderlerin üstün ve bilgili olduklarını kabul ederler. (Şimşek vd., 2003, s. 182).

Otokratik liderliğin yararları arasında; otokratik toplumların beklentisine uygun bir sistem olması, lidere rahat ve bağımsız hareket edebilme kabiliyeti vermesi, hızlı karar alma mekanizmasının olması yer alabilir. Bu stilin sakıncaları ise; liderin keyfi davranışlar sergileyebilmesi, grup üyelerinde karar alma sürecine katılım sağlanamamasından dolayı iş yapma isteğinin ortaya çıkması olarak sayılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 211).

Otokratik liderlik; bazı dönemlerde, özellikle olağanüstü durumlarda çok etkili sonuçları olan bir sistemdir. Çünkü; bu dönemlerde liderlerin hızlı kararlar alması gereklidir.

2.5.2. Demokratik/Katılımcı Liderlik

Demokratik katılımcı liderlik; yönetim yetkisinin lider ile grup arasında paylaşılmasına olanak sağlar. Liderler ile grup üyeleri arasındaki etkileşimin yüksek seviyede olması dolayısıyla, grup üyeleri liderler tarafından işlerle ilgili konularda bilgilendirilir. Bu sayede; grup üyelerinin fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri ortam ve cesaret temin edilmiş olur. Liderler ile grup üyeleri arasında yetkinlik ön plana çıkar. Demokratik katılımcı liderlikte grup üyeleri faaliyetlerini lider olmadan da devam ettirirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 211).

İzleyiciler açısından ise; Demokratik katılımcı liderler daha fazla sevilirler. Fakat bu tarz liderlerin, izleyiciler gözünde etkinliğini yitirme ihtimali de mevcuttur. Bu tarz liderler, grubun amacına ulaşabilmesi ve onlarla beraber hareket edebilmek için,

gruba olabildiğince az müdahale ederler(Şimşek vd., 2003, s. 182).

Bu liderliğin avantajları; grubun baskı ortamı olmadığı için daha rahat ve isabetli kararlar alabilmesi, grubun iş tatminin gelişerek, yüksek moral ve motivasyon ile işlerine daha rahat odaklanabilmeleridir. Dezavantajları ise; karar alma süreçlerinin yavaş işlemesi, izleyici grubu büyük olduğu için, daha fazla masrafın ortaya çıkması ve karar alma etkililiğinin azalmasıdır (Eren, 2001, s. 455).

2.5.3. Serbestlik Tanıyan Lider

Serbestlik tanıyan lider yaklaşımı; otokratik lider yaklaşımının tam tersi olarak ifade edilir. Grup üyelerinin tüm yetkiyi istedikleri gibi ve herhangi bir müdahale söz konusu olmadan kullanabilmeleri ve grup üyelerine sınırsız serbestlik tanınma, bu liderlik stilini ifade eder(Yılmaz, 2011, s.74). Ancak, grup üyeleri çoğunlukla; kendilerini takip eden bir liderin varlığını bilmek isterler. Bundan dolayı, liderlerin; tüm yetkiyi grup üyelerine vermesi ve işin yürütülmesi sürecine müdahale etmemesi, hiçbir liderlik özelliği ile açıklanamaz. Liderler genellikle, insanların kendilerine ihtiyaç duyduğu durumlarda ortaya çıkmaktadırlar. Böyle bir stilde, liderlerin ön plana çıkabilmeleri pek olası değildir.

Bu liderlik stilinin avantajları; astların grup içi sorumluluk almada lidere çok yardımcı olabilmeleri, grup üyelerinin fikirlerini ifade edebileceği ve uygulayabileceği ortamın var olmasıdır. Dezavantajlar ise; liderlerin aktif ve ön planda olmamalarından dolayı, grup üyeleri tarafından liderin otoritesini sonlandırma isteği ve grup içi anarşinin ortaya çıkması, bireysel başarının grup çalışmalarının önüne geçebilmesidir (Yılmaz, 2011, s. 74).

2.5.4. Etik Liderlik

Bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri onaylanabilir bir biçimde sevk ve idare etme kabiliyetidir (Brown vd., 2005: 120). Liderlerin ödül ve ceza sisteminde önceden belirlenmiş ahlaki kuralların benimsenmesi beklenmektedir (Mayer vd., 2009: 1). Bu tarz liderler ast ve üst iletişimini çift yönlü olarak sağlıklı bir şekilde yürütebilme yeteneğine sahiptirler. Bu sayede, karar alma süreçlerinde; grup üyelerine çeşitli teşvikler vererek, grup içerisinde etkin çalışanlara hak ettikleri

ödüllendirmeyi yaparlar (Brown vd., 2005:120).

2.5.5. Vizyoner Liderlik

Günümüzde gelişmiş toplumlarda vizyoner olmak artık tüm liderlerden beklenen bir özeliktir. Bu yaklaşımda da, vizyoner olmak, liderlik faaliyetlerinin merkezinde bulunur. Bu liderlik stilinde; liderin gücü ortaya koyacağı vizyonu ile doğru orantılıdır. Liderin vizyonu, ne kadar nitelikli ise; liderlik gücü de o kadar yüksektir (Ekici, 2006: 137). Vizyoner liderler; içinde bulundukları gruplarda, geçmişte yaşanan sorunları dile getirerek bu sorunların çözümü adına etkili çözümler üretirler ve bu sayede örgüt içerisinde geleceğe dair bir bakış açısı gelişir (Çelik, 2000: 165).

Vizyoner liderler; içinde bulunduğu çevrede olan olayları izlerler, kendi alanı ile ilgili bilimsel gelişmeleri takip ederek, sosyo ekomomik gelişmeler ile ilgili fikir sahibi olurlar. Aynı zamanda, kültüel ve sanatsal etkinliklere katılım gösterir ve çağının felsefi düşüncesini yakından takip ederler. Vizyoner liderler geleceğe farklı bir gözle bakabilirler. Gelecek adına öngörülerini liderlik yeteneği ile analiz ederek, bu görüşünü örgütün tüm birimleri ile paylaşırlar (Çelik, 2000: 170).

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür kavramı, oldukça kapsamlı ve karmaşık bir kavramdır. “Geniş kapsam” ile ifade edilen; dil, tarih, coğrafya, müzik, din, edebiyat ve toplumların ortak değerleridir. “Kültür” terimi; bilim adamları, araştırmacılar tarafından uzun yıllardır yaptıkları çalışmalar kapsamında farklı disiplinlerde tanımlanır. Bu nedenle; açıklamak ve anlamak için oldukça geniş bir kapsama sahip olduğu konusunda tek ve kesin bir açıklama yoktur. Farklı disiplinlerde araştırmacılar tarafından tanımlanan yaklaşık, 300 farklı kültür kavramı tanımı vardır (Hofstede, 2001). Aynı şekilde bir kültür bilgini olan Raymond Williams (1976) da kültürün İngilizcede en karmaşık kelimelerden biri olduğunu ve edebiyatta 164 farklı tanım olduğunu belirtir (Gökalp, 2012). Güvenç (1991); kültürün doğru tanımlanması için, tüm kültür tanımlarının toplanması gerektiğini söyler. Kültürün tanımı, tüm sosyal bilimler ve çalışmalarda büyük ölçüde önemlidir ve bunun yanı sıra antropolojinin temel kavramlarıdır. Bu alanda en tanınmış araştırmacılardan biri olan Schein (1991) kültürü; dünyadaki bir grup insanın paylaştığı ve algılarını, düşüncelerini, duygularını ve bir dereceye kadar açık davranışlarını belirleyen ve nasıl olması gerektiği hakkında bir dizi temel üstü kapalı varsayım olarak tanımlar.

Aslında “kültür” kelimesi, 15. yüzyılın başlarında İngiliz diline girmiş ve benzer tarım anlamında kullanılır. 16. yüzyılın başından itibaren anlamı, insanı içine alacak şekilde genişlemiştir (Oğuz, 2011). Kültür kavramının ilk kullanımı; 18. yüzyılda Avrupa'da “barbar” kelimesine karşı, eğitimli insan anlamındaydı (Jahoda, 1993). Almancada “kültür” olarak kullanılır, ancak, İngilizce ve Fransızca'da “medeniyet” kelimesi uzun yıllardır kullanılmaktadır (Koç, 2011).

Türk edebiyatı ve tarihine bakıldığında; Osmanlı İmparatorluğu'nun batılılaşma döneminde kültür kavramı dilimize girmiş, ilk kez Ziya Gökalp (1976) tarafından sosyolojik olarak incelenmiş ve tanımlanmıştır. Kültür ve medeniyetin farklı kavramlar olduğunu ve ayrı ayrı tartışılması ve kültüre “hars” denmesi gerektiğini belirtir. Ziya Gökalp’a göre kültür; milli, medeniyet ise; uluslararasıdır. Başlangıçta bir ulusun kültürü vardır; kültür/hars, uygarlığı geliştirdikçe gelişir. Kültür kavramını “bir ulusun dini, ahlaki, estetiği, dili, ekonomisi, bilimsel ve entelektüel hayatıyla uyumlu bir bütün” olarak tanımlar.

Kültür tanımının ortak özelliklerinde olduğu gibi, bir grup insan birlikte yaşadığında ortaya çıkar. İnsanlar; kendi toplumlarının bir üyesi olarak hayatta kalmak için çalışmalı, üretmelidirler, bu yüzden çoğu zaman çalıştıkları örgütlerde geçirirler. Bazen organizasyonda zaman geçirmek, aileleriyle evde zaman geçirmekten daha fazlası olabilir. Bu nedenle; bir grup insan birlikte çalıştığı için, örgüt içinde bir kültür istemeden ortaya çıkar. Organizasyonda ortaya çıkan bu kültür, organizasyon yapısını yansıtır ve hedeflere ulaşmada, karar alma sürecinde ve stratejileri uygulamada rol oynar. Küreselleşen dünya ile birlikte artan rekabet, artan uluslararası ticaret, örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların yapılmasına yol açmıştır, çünkü farklı kültürlerdeki insanlar arasındaki etkileşim artmıştır, bu da kurumlarda kültürün önemine işaret eder. İnsanlar, bu nedenle; araştırmacılar tarafından örgüt kültürünü araştırmanın kaçınılmaz hale gelmesi için uluslararası şirketlerde çalışmaya başlar. Tıpkı toplumlar gibi örgütlerin de kendine özgü kültürleri vardır (Dursun, 2013). Modern toplumlarda verimlilik, rasyonalizm önemli faktörlerdir. Toplumlardaki gelişmeler; toplum içinde, ayakta kalan örgütlerin gelişim düzeyleriyle ilişkilidir (Tandaçgüneş, 2004).

Uçkunet vd. (2013) göre örgütler; belirlenen hedeflere ulaşmak için bir araya gelen, bir grup insandan oluşan açık sosyoekonomik sistemdir. Kuruluşlar çevreleriyle etkileşime girerler. Bu anlamda örgütler; değişime ve gelişmelere ayak uydurmak için yapılarını değiştirmek zorundadırlar (Büyükuslu, 1998). Sonuç olarak; başarılı örgütler gözlemlendiğinde, güçlü kültür, bağlılık, çalışanlar tarafından benimsenen değerler ortak olarak görülür. Bu noktada, bağlılık, özveri anahtar kavramlardır. Örgüt kültürü de çalışanın moralini etkiler (Köse vd., 2001). Tıpkı kültür kavramının terimi olarak, insan burada anahtardır. İnsanlar hem örgütleri hem de kültürü yaratırlar. İnsanlar; farklı özelliklere, değerlere, davranışlara sahip olduklarından, örgütlerin de farklı kültürleri vardır. Tıpkı kültür kavramı gibi, literatürde örgüt kültürünün de kesin ve bir tanımının olmadığı görülmektedir. Örgüt kültürünün kullanımından ve tanımlanmasından kaynaklanan bu sıkıntı, belirsizlik ve karışıklık, kültür kavramından kaynaklanır, çok çeşitli anlamlara sahiptir ve tanımlanması da güçtür (Şahin, 2010).

Örgüt kültürünün bir başka tanımı Geert Hofstede'ye (1980) aittir; “Bir örgütün üyelerini diğerinden ayıran aklın kolektif programlanması. Bu, bir kuruluşu

diğerinden ayıran paylaşılan inançları, değerleri ve uygulamaları içerir." Ouchi (1981) ayrıca, "örgütün altında yatan değerleri ve inançları çalışanlarına ileten semboller, törenler ve mitler kümesi" ni vurgular. Benzer şekilde, Tung (1996); "evrimleşmek, belirli bir toplumsal grup içindeki insanlar için algılamak, düşünmek, hareket etmek, tepki vermek ve etkileşim kurmak için bilişsel haritalar sağlayan paylaşılan inançları, değerleri, tutumları ve mantıklı süreçleri belirlemek" olarak tanımlar. Benzer şekilde Cameron & Quinn (1999) bunu; "değerli olan, baskın liderlik stilleri, bir kuruluşu benzersiz kılan dil başarısı" olarak tanımlar.

Ürünler, müşteriler, yerler, rekabet sistemleri, fonksiyonel politikalar ve ahlaki faktörler gibi örgütsel kültürü etkileyen birçok faktör vardır. Hepsi de kültür yaratmak için gerekli olan inançları, değerleri ve temel varsayımları üretir. İnançlar, değerler ve varsayımlar da davranış örüntüsü üzerinde etkisi olan bir örgüt kültürü yaratır (Kutanis, 2010, s. 62). Görüldüğü gibi, kültür bileşenleri; örgüt kültürünü anlamak için önemli olduğu için bu bileşenleri açıklamak faydalı olacaktır.

3.1. Örgüt Kültürünün Önemi ve Özellikleri

İnsanlar; ihtiyaçlarını daha kolay karşılamak, hedeflerine ulaşmak ve diğer farklı insani ihtiyaçlar gibi çeşitli nedenlerle birlikte yaşama ihtiyacı duyarlar. Bu ihtiyaçlar nedeniyle, toplumlar yaratırlar. Toplumlar geliştikçe, çeşitlendirilmiş ihtiyaçların karşılanabilmesi için çalışmak, içinde yaşadıkları topluma herhangi bir şekilde hizmet etmek zorundadırlar. Birlikte çalışma ihtiyacı, örgütlerin kurulması ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Gelişen ve değişen ihtiyaçlarla birlikte, bu gelişme ivme kazanmıştır.

Örgütler sadece insanların içinde birlikte çalıştığı binalar değil; aynı zamanda, kendi yapıları, kültürleri, ruhları, kuralları olan binalardır. Bu noktada, örgüt tanımlarına bazı örnekler vermek için literatüre bakılabilir. Kültür kavramını tanımlamak gibi, örgüt kavramını da belirli bir şekilde tanımlamak çok zordur çünkü birden fazla bilimsel alanın kapsamına dâhildir. Örneğin; psikolojide "bilinçli olarak koordine edilmiş aktivitelerden veya bir grup insanın güçlerinden oluşan karmaşık bir sosyal sistem, sosyolojide küçük toplumlar" olarak tanımlanır (Aykanat, 2010). Dolayısıyla örgüt kültürü; kültürün bir alt kültürüdür. "Örgüt içinde bir grup insanı yöneten normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi" olarak tanımlanabilir. Örgüt

kültürü; amaç ve stratejileri belirlemek, projeler yürütmek, kuruluşta bu hedeflere ulaşmak için politikalar üretmek gibi daha kolay veya daha zor bir şey yapar. Ayrıca, güçlü kültüre sahip kuruluşların, işçilerin nasıl davrandıklarına ilişkin kuralları, normları vardır, böylece nasıl davranacaklarını belirtmek için zaman harcamazlar. Ancak, zayıf kültüre sahip kuruluşlar zaman kaybederler. Kısacası; süreç yürütülürken, kültürde örgütlenmenin önemi ortaya çıkmakta ve örgütlerin rekabetteki konumu önemli ölçüde etkilemektedir (Polat, 2004).

Temel olarak, insanın örgüt içindeki öneminin son yıllarda arttığı, aynı zamanda, rekabetin de arttığı söylenebilir, bu da bu iki faktörün, örgütleri "değiştirmeye" ittiği anlamına gelir. Değerler ve fikirler; organizasyondaki çalışanlar tarafından aşağıdan yukarıya yönetime uyarlanmıştır, bu da kültürün organizasyondaki her üye için ortak olduğu anlamına gelir. Dolayısıyla yöneticiler ve çalışanlar arasında daha yakın bir bağlantı sağlar (Gürsan, 2008). Ayrıca, kurum içindeki kültür; çalışanların bakış açısından bakıldığında, uyum sağlar. Organizasyonda kültürü benimseyen insanlar diğerlerinden daha üretken ve organizasyona olumlu şekillerde katkıda bulunurlar. Yöneticilerin ve kuruluşların beklentilerini karşılayabilirler (Köse vd., 2001). Örgüt kültürü motive eder, verimliliği ve entegrasyonu artırır, çatışmayı azaltır (Çelik, 2007). Bu bağlamda, entegrasyonun; organizasyonu bir arada tutmayı sağladığı ve çalışanların organizasyona bağlılığını artırdığı söylenebilir (Gürsan, 2008). Bundan farklı olarak, organizasyondaki kültür, takım ruhu yaratmaya ve kolektif olarak çalışmaya yardımcı olabilir, belki de organizasyon için sahiplenme duygusunun geliştiği söylenebilir. Forehand ve Gilmer (1964), kültürün örgütteki önemi ve faydaları ya da "örgüt kültürü" ile ilgili olarak; örgüt kültürünün, örgütlenmeyi diğerlerinden farklı kıldığını, sürekliliğini ve davranışları etkilediğini söyler.

Örgütlerdeki kültürün çoğunlukla, sosyal değerler ve alışkanlıklar ile uyumlu olması beklenmektedir. Örneğin; Türkiye'de geleneksel ve dini günler olarak kutlanan bayramlar; yasal izin açısından kuruluşları etkiler. Toplumdaki otoriter aile yapısı, otoriter yöneticilerin oluşumunu tetikler ya da örgütlerde İngiliz geleneği olan beş çayın hala korunduğu görülür (Aydınlı, 2003). Dolayısıyla; kültür ve toplum ayrı ayrı ele alınamaz. Güçlü kültürler, örgütsel performansı iki şekilde etkiler. İlk olarak; çalışanların yüksek ideallerine ve değerlerine hitap ederek enerji vererek ve onları bir dizi anlamlı, birleşik hedef etrafında toplayarak performansı artırırlar. Bu idealler

doğrudan, çalışan bağlılığı ve çabasına etki eder, çünkü özünde ilgi çekici, kimlik ve anlamdaki boşlukları doldururlar. İkincisi güçlü kültürler; çalışanların davranışlarını şekillendirerek ve koordine ederek performansı artırır. Belirtilen değerler ve normlar; çalışanların dikkatine daha sonra davranışlarına ve karar verme süreçlerine rehberlik eden kurumsal önceliklere odaklanır (Chatman ve Cha, 2003).

3.2. Örgüt Kültürü Modelleri

Literatürde, kurumların kültürlerini farklı açılardan açıklayan birçok örgüt kültürü modeli vardır. Hepsi; organizasyon uygulamalarını açıklığa kavuşturur ve kurumsal değerler, uygulamalar, lider türleri ve kültürleri hakkında bilgi verir. İlk olarak, Schein'in modeli (1991,1999,2010.); kültürün esas olarak ne olduğunu anlamamıza yardımcı olacak ve daha sonra Hofstede'nın kültür yaklaşımı (1980,1998,2001,2010.), ulusal kültürleri beş boyutta açıklayacaktır. Bu çalışma iki farklı ülke içermektedir. Ardından Kilmann'ın kültür modeli (1986), Danison'un kültür modeli (1995,2014) ve Harrison'un modeli (1972) açıklanacaktır. Son olarak, daha çok çalışmalarda kullanılan Cameron ve Quinn'in Rekabet Değerleri (2014) hakkında fikir sahibi olmak, bu çalışmadaki örgüt kültürünü anlamamızı kolaylaştıracaktır.

3.2.1. Schein Modeli

Schein (1999, s. 15) kültürün birçok oluşumu olduğunu belirtmiştir, ancak, bunların hiçbiri kültürü; kültürün önemli olduğu seviyede göstermez, bu nedenle birkaç düzeyde gerçekleşir ve daha derin seviyeleri anlamamız ve yönetmemiz gerekir. Üç kültür seviyesi vardır ve bu seviyeler çok görünürden çok görünmeze kadar uzanır. Birinci seviye; bir kuruluşa giderken gördüklerinizi, duyduklarınızı ve hissettiklerinizi gözlemlemek için en kolay olan artefaktlardır, örneğin; duvarlar veya kapalı kapılar, farklı kıyafet kuralları, hızlı tempolu aksiyon veya dikkatli müzakere gibi. Her örgütün farklı bir kültüre sahip olduğu ve kendilerini sunmanın belirli yolları olduğu açıktır. Kültür çok açıktır ve eserler düzeyinde anında duygusal bir etkiye sahiptir, ancak; neler olduğunu deşifre etmek saf gözlemle kolay değildir (Schein, 1999). Bu; insanları kabul edilen değerler olarak adlandırılan bir sonraki kültür seviyesine götürür. Daha derin kazmak, sizi şaşırtan gözlenen eserler hakkında sorular sormaya başlar. Bu nedenle, bir şeyleri açıklayabilecek içeriden insanları

bulmak için, kurumun değerlerine ihtiyaç vardır, ancak yine de, daha derin kültürel düzeydeki organizasyonlar anlaşılamaz. Daha derin düzeyde neler olduğunu anlamak deşifre edilmelidir. Dolayısıyla son seviye; şirket tarihi boyunca kurucuların veya liderlerin değerleri, inançları, varsayımları olan ortak kapalı varsayımları temsil eder (Schein, 1999). Örgütler; organizasyonel başarıya ulaşmak için, diğer insanları çeken bireyler tarafından oluşturulur. İnançlar, değerler ve varsayımlar, yalnızca örgütün yeni üyeleri örgütün başarılı olmaya devam ettiğini fark ettikleri için paylaşılmaya ve alınmaya başlanmıştır (Schein, 1999, ss. 15-20).

Kültürün ne olması gerektiğini çözmek için, Schein (1999); öğrenme sürecinin herhangi bir grup veya kuruluşta nasıl işlediğine dair dinamik bir model çizdi. Temel olarak yeni grubun kurucusu; bazı inançlar, değerler ve varsayımlar ile başlar ve daha sonra grup belirli bir şekilde kurucunun inançları ve değerleri gibi davranır. Başarısız olursa, kültür oluşmaz. Başarılı olursa, kurucunun inançları, değerleri ve varsayımları grubun ortak deneyimleri haline gelir (Schein, 1991, 249). Dahası, Schein (1991); örgütsel kültürün liderler tarafından yaratıldığını ve liderliğin en önemli işlevlerinin kültürün yaratılması, yönetimi ve eğer gerekliyse imhası olması gerektiğini iddia etmiştir (Khosla, 2013, 108). Kültür oluşturma süreci grup oluşturma süreci ile aynıdır, çünkü; grup olmadan kültür olamaz ve bazı ortak varsayım ve kültürleri olmayan bir grup olamaz (Schein, 2010, s. 73). Bir grupta olan insanların bir kültür oluşturmak için; yeterli istikrara ve ortak tarihe sahip olmaları da önemlidir. Schein (2010) ayrıca, kültürün bir grubun dış çevre ve iç entegrasyon sorunlarını çözdüğü dönemde öğrenme aktiviteleri olduğunu da ekliyor (Khosla, 2013, s. 107). Kültürel varsayımların, kültürün neyle ilgili olduğunu ve kapsadığını gerçekçi bir şekilde gösteren bir fark yarattığı ana hat alanları vardır. Ayrıca, kültürel varsayımlar; örgütün iç işleyişini ve dış ortamlarını içerir. Bir kuruluşun çeşitli ortamlarda talepleri karşılayabilmesi için; görev, strateji, hedefler, araçlar (yapı, sistemler, süreçler) ve ölçüm (hata tespit, düzeltme sistemleri) gibi bazı dış hayatta kalma konularını takip etmesi gerekir. Öte yandan, iç entegrasyon konularında meydana gelen kültürel varsayımlar kritiktir. Bunlar; ortak dil ve kavramlar, grup sınırları ve kimliği, otoritenin ve ilişkilerin doğası ve son olarak ödül ve statü tahsisidir. Son olarak; gerçeklik, zaman, mekân, insan doğası ve insan ilişkisi

hakkındaki temel varsayımların deşifre edilmesi zordur, ancak, bunlar kültürün nasıl işlediğinin temel seviyesidir (Schein, 1999, s. 29, s. 30, s. 41, s. 50).

3.2.2. Hofstede'nin Kültür Modeli

Geert Hofstede (1980), kültürü; insanların kendilerini tehdit eden güvensizliklerden korumak için buldukları çözümlere dayanan teorik bir çerçeveyle açıkladı. Bu noktada, Hofstede'nın kültür yaklaşımının antropolojik teorilerle paralellikleri vardır (Hofstede, 1980, s. 111). Hofstede (1980), 50'den fazla ülkeyi kapsayan büyük bir araştırma projesi yaptı. Bu çalışma, IBM'de iş dünyasına uygun çalışan örnekleri arasında gerçekleştirildi. Her biri toplumların ele alması gereken bir soruna dayanan beş bağımsız boyuttan oluşuyordu, ancak, cevaplar birbirinden farklıydı. Boyutlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kolektivizme karşı bireysellik, dişil özelliklere karşı eril özellikler ve uzun ve kısa vadeli yönelimdir (Hofstede, 2001, s. 29).

Ulusal kültürün beş boyutundan ilki, güç mesafesi olarak adlandırılır. Patron-ikincil ilişkilerinde genellikle resmileşmiş iktidar eşitsizliği kaçınılmaz ancak, pratiktir. Mulder (1954), güç mesafesini "daha az güçlü bir "Birey" ile daha güçlü bir "Öteki" arasındaki, güç eşitsizliğinin derecesi olarak tanımladı. "Birey" ve "Öteki" aynı sosyal sisteme aitti (Hofstede, 2001, s. 79, s. 83). Bir toplumun geniş bir güç mesafesi varsa, örgütte güç dengesizlikleri ve eşitsizlikleri meydana gelebilir. Bu kültürler; statü, pozisyon ve unvan gibi faktörlere saygı gösterir ve bunlara dikkat eder. Buna karşın; güç mesafesi az olan kuruluşlar, çalışanların katılımını bekler, görüşlerini alır ve iktidarda daha az eşitsiz olarak görülür (Dursun, 2013, s. 52). Hofstede'nin araştırmasına göre (1980, s. 104), Türkiye; daha az sosyal ve örgütsel hiyerarşiye sahip İskandinav ülkelerinden daha büyük bir güç mesafesine sahiptir.

Belirsizlikten kaçınma, ulusal kültürün ikinci boyutu olarak adlandırılmıştır. Gelecekle ilgili belirsizlik, insanların yüzleşmesi gereken bir gerçektir, ancak, her toplum; teknoloji, hukuk ve din yoluyla bu belirsizliği önlemenin yollarını bulmak zorundadır. Teknoloji, insanları doğanın neden olduğu belirsizliklerden korur. İnsan ilişkilerinde bazı sorunlar varsa, yasalar ve kurallar insanlara yardım eder (Hofstede, ve Minkov, 2010, s. 189). Görünüşe göre; insanlar belirsiz ortamlara uyum sağlamak için ciddi sorunlarla karşılaşır. Ayrıca, yanlış bilgiye, mevcut kaosa sahip, hızlı ve öngörülemeyen değişiklikler geliştiren ortamlarda kendilerini tehdit altında hisseder

(Sargut, 2010, s.180). Hofstede (2001, ss. 150-152). Belirsizlikten kaçınma seviyesinin, iktidar yolunu etkilediğini belirtmiştir. Bu nedenle, Türkiye'de büyük bir güç mesafesi ve güçlü belirsizlikten kaçınma vardır. Tüm İskandinav ülkeleri ise; küçük bir güç mesafesine sahip ve Finlandiya dışında- zayıf belirsizlikten kaçınma sınırına çok yakın- diğerlerinde zayıf belirsizlikten kaçınma vardır.

Ulusal kültürün üçüncü boyutu, bireysellik olarak adlandırılır ve kolektivizme karşıdır. Kolektivizm, insanların gruplarını başkalarından aldıkları sıkı sosyal çerçeveyi tanımlar. Utanç duygusu, kolektivizmdeki kişilerin kontrolünde rol oynarken kontrol, bireysel kültürlerde bireyin iç baskısı altındadır (Sargut, 2010, s.185). İnsanlar öncelikle kârlarını ve hedeflerini bireyci toplumlarda ve örgütlerde düşünürler, ayrıca; örgütsel sistemin ve sürecin işleyişi bireysel performansı teşvik eder. Tam tersine, grup bağlılığı, grup hedefleri, grup sorumlulukları, grup performansı ve başarı gibi kolektif değerler, kolektivizmi yüksek olan toplum ve kuruluşlarda ortaya çıkar (Erkmen, 2010, s.71). Hofstede'nin araştırması (1980, ss. 222-223), büyük elektrik mesafe ülkelerinin çoğunlukla Türkiye olarak, kolektivist ülkeler olduğunu ve küçük elektrik mesafe grubuna katılan İskandinav ülkelerinin daha bireysel özelliklere sahip olduğunu göstermiştir.

Dördüncü boyut, dişil özelliklere karşı eril özelliklerdir. Bu boyut, cinsiyet kültürlerine farklı bakış açılarına katkıda bulunan değerlerle ilgili beş boyuttan sadece bir tanesidir. Öncelikle, evde duygusal rolleri dikkate alır, ikincisi toplumdaki görünür rollerle ilgilidir (Hofstede, 1998, 11). Dişil kültürün göstergeleri; insan ilişkilerine ve insanlara önem vermek ve yaşam kalitesini öne çıkarmaktır. Toplumlarda dişil özellikle ilgili terimler; şefkat, merhamet, nezaket, sadakat vb. olmuştur. Öte yandan, geleneksel erillik değerleri; saldırganlık, terfi tutkusu, inatçılık, rekabet gücü, egemenlik, bağımsızlıktır (Sargut, 2010, s. 175). İrlanda dışında diğer İskandinav ülkeleri eril özelliklerine sahiptir ve Türkiye beklentilerin aksine dişil özelliklere sahiptir (Hofstede, 2001, s. 286).

Hofstede (2010), doğu sentezini temsil ettiği için, diğer boyutlardan bağımsız olan uzun ve kısa vadeye dönüklük adı verilen beşinci bir boyut ekler (Hofstede, ve Minkov, 2010, s. 239). İnsanlar, geleceğe yönelik kaygıları göz önünde bulundurarak ve uzun vadeli kültürlerde değerlerin gücüne önem vererek bir plan yaparlar, kısa vadeli toplumlarda ve kuruluşlarda bulunan insanlar ise; geçmişini korumak için

geçmiş ve günümüze odaklanırlar (Erkmen, 2010, 72). Türkiye'yi ve İskandinav ülkelerini göz önüne alırsak, ülkemiz İskandinav ülkelerine kıyasla kısa vadeli oryantasyon kültürüne yakındır, çünkü; çoğu Türk insanı kısa vadeli planlar yapmayı tercih etmektedir.

3.2.3. Kilmann Kültür Modeli

Kilmann (1986) örgüt kültürünü her şeyi eyleme geçiren bir sosyal enerji olarak tanımlar. Örgüt kültürü, resmi olarak tarif edilen ile gerçekte yapılanlar arasındaki boşluğu doldurur. Kilmann'a (1986) göre kültür; örgütsel bürokrasinin yorumlanmasına da yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, örgüt kültürü tüm karar alma sistemlerini ve mekanizmalarını ve ayrıca, çalışanların iş ve iş verimliliği arzusunu etkiler (Eren, 2004). Kilmann (1986) iki ana örgütsel kültür türünü belirlemektedir: bürokratik kültürler ve yenilikçi kültürler. Bürokratik kültürler, bireylerin yetki ve sorumluluklarını şekillendiren hiyerarşik yapılar oluşturur. Genel olarak, bu kültür olgunlaşmış büyük organizasyonlarda görülür ve bu nedenle bu kültürü değiştirmek çok zordur. Yenilikçi kültür, son zamanlarda birçok kuruluş tarafından benimsenmiştir. Bu kültür türü, çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olur, çünkü; bu kültürdeki liderler girişimci ve yenilikçi bireylerdir. Yenilikçi kültürlerde çalışan insanlar, işlerini yaparken bürokratik engellerle yüzleşmek istemezler (Keskin, 2014).

3.2.4. Denison’un Kültür Modeli

Denison'ın modeli (1995); yenilikçilik, hizmetler ve ürünlerin kalitesi, pazar payı ve satış gibi kurumsal performans göstergelerini etkilediği düşünülen dört ana boyuttan (uyarlanabilirlik, misyon, katılım ve tutarlılık) ve on iki alt boyuttan oluşmaktadır. Kavramsal model, Denison ve Mishra'dan (1995) uyarlanmıştır. Bu çalışma, örgütsel kültürün başarısı üzerindeki etkisini araştırmak için Denison'un örgüt kültürü görüşüne dayanır. Bu nedenle, Denison’un (1995) modelindeki örgüt kültürü türleri, aşağıda daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1. Adapte Olma

Bu kültür türü, dış çevrenin gerekliliklerinin ve müşterilerin ihtiyaçlarının, değişen eğilimlerden yeni yetenekler öğrenerek entegre edildiği bir yönelimi göstermektedir.

Adapte olmanın üç alt boyutu vardır:

(1) Değişim yaratmak: değişim yaratmayı amaçlayan kuruluşlar, müşterilerinin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmektedir. Dış çevreye odaklanırlar, gereksinimlerini karşılarlar ve mevcut eğilimlere hızla tepki verirler.

(2) Müşteri odaklılık: müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak anlamına gelir. Müşterileri anlamak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için kritik öneme sahiptir.

(3) Örgütsel öğrenme: Denison vd. (2014); adapte olma kültürüne sahip kuruluşların sinyalleri dış ortamdan aldığını ve bunları bilgi edinme, yenilikçiliği teşvik etme ve yeteneklerini geliştirme fırsatlarına dönüştürdüğünü belirtmektedir.

2. Misyon

Net bir hedefe ve yönelime sahip olmak, bu kültür türü için temel oluşturur. Misyonun ilk bileşeni; stratejik yönetim ve niyettir. Net bir yöne sahip olmak; örgütün amacının anlaşılmasını kolaylaştırır ve insanların buna nasıl katkıda bulunabileceğini açıklar. İkinci bileşen, amaç ve hedeflerden oluşur. Stratejiyle bağlantılı anlaşılır hedeflere sahip olmak, herkesin çalışmalarında net bir yön belirlemesine yardımcı olur. Son bileşen görüştür. Güçlü bir vizyona sahip kuruluşlar, temel değerleri karakterize eden ve insanlara rehberlik eden, beklenen geleceğin ortak görüşüne sahiptir (Denison, 1995).

3. İlgi

Bu kültür türü, insanların bir örgüt içindeki bireysel katılımını içerir. İnsanlar güçlü bir sahiplenme duygusu hissediyor ve kuruluşlarındaki kararlar ve operasyonlar üzerinde bir etkiye sahiplerse, katılım kültürü güçlüdür. Bu kültür üç sütuna dayanmaktadır:

(1) Yetkilendirme kuruluştaki bireyler için sorumluluk ve sahiplenme hissi yaratır.

(2) Ekip oryantasyonu, insanların karşılıklı olarak hesap verebilir hissettikleri ortak hedefler için iş birliğine dayalı çalışmaları teşvik eder.

(3) Yetenek geliştirme; çalışanların rekabet gücünü koruma yeteneklerini geliştirmeye yönelik destek mekanizmalarını içerir (Denison, 1995).

4.Tutarlılık

Düzenli bir örgütsel ve içsel sistemi olan örgütler; tutarlılık kültürüne sahip olma eğilimindedir. Bu boyutun altında üç unsur vardır.

(1) Temel değerler, bir kimlik duygusu ve belirli beklentiler oluşturan ortak inançlar ve değerlerdir.

(2) Anlaşma, kritik konular üzerinde fikir birliğine varabilir ve farklılıklar ortaya çıktığında anlaşmaya varabilir.

(3) Koordinasyon ve entegrasyon, ortak hedeflere ulaşmak için farklı departmanlar veya birimler olarak iş birliği içinde çalışabilecek şekilde tanımlanabilir (Denison, 1995).

3.2.5. Harrison'un Kültür Modeli

Örgüt kültürünün bir diğer modeli, Harrison'ın (1972) kültür modelidir. Harrison örgüt kültürünü, örgütlerin resmileştirme ve merkezileşme düzeylerine göre, dört boyuta ayırdı: kişi yönelimi, rol yönelimi, güç yönelimi ve görev yönelimi. Güç yönelimli örgütlerin hiyerarşik yapıları vardır. Genel olarak, küçük ve orta ölçekli kuruluşlar bu tür kültürlere sahip olma eğilimindedir. Göreve yönelik kültürler genellikle proje tabanlı örgütlerde görülür. Bu kültür türünde, birincil vurgu işlerdir ve bireyler yeteneklerine göre görevlere yönlendirilir. Reklam şirketleri, yazılım şirketleri bu kültür türüne örnek olarak verilebilir. Rol odaklı kuruluşlarda roller, bu rollerdeki insanlardan daha önemlidir. Diğer örgüt kültürü türlerine kıyasla, rol odaklı kültürler daha sağlam ve biçimseldir. Roller, iş tanımları ve kurallar ayrıntılı olarak planlanmaktadır. Kamu kurumları, rol odaklı kültürler için iyi örneklerdir. Kişi odaklı kuruluşlar, bireysel çalışmaları ve başarıyı vurgular. Bu tür bir kültürde, bireylerin bilgi, deneyim ve yetkinlikleri ile sonuç almak önemlidir. Hukuk firmaları ve üniversiteler, insan odaklı kültürlerin güzel örnekleridir (Aydoğdu, 2010).

3.2.6. Quinn ve Cameron Modeli

Örgüt kültürü, Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki çerçevesinde değerlendirilir. Cameron ve Quinn (2014), organizasyonel etkililik için Rekabetçi Değerler Çerçevesi (Competing Values Framework (CVF)) altında yatan değerleri analiz etmişlerdir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010, 79). Dört farklı kadrandan oluşan CVF, iki ayrı ve rakip boyutta rakip talepleri göstermektedir. İçsel dış boyut,

iç dinamikleri veya ortamın taleplerini temsil eder. Esneklik kontrol boyutu, yapılanma için kurumsal öncelikleri temsil etmektedir (Linnenluecke ve Griffiths, 2010, 359). Bu nedenle, bu iki rakip boyuttan kaynaklanan klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar adı verilen dört kültür türü vardır.

Klan Kültürü, iç bakım ve bireysellik esnekliği direkleri tarafından tanımlanan rakama dayanmaktadır. Bu çeyrek, bir eylem fiili ile insan yeterliliklerinin geliştirilmesini, insanların geliştirilmesini ve işbirlikçi bir kültürün sağlamlaştırılmasını içeren iş birliği çeyreği olarak etiketlenir. İnsani gelişme ve çalışanların katılımı örgütsel etkinliği artırır. Klan Kültürü stratejilerinin temel sonuçları; topluluk, ekip çalışması ve iş birliğidir (Cameron vd. 2014, ss. 38-39). İşbirlikçi kültürde, formalite ve katı bir süreç yoktur, bu nedenle, çalışanlar arasında sıcak ilişkiler kurulur. Bu sıcak ve samimi ortamın doğal bir sonucu olarak; yüksek performans, iş memnuniyeti ve bağlılık beklenir (Kaya ve Kesen, 2014, s. 104).

İç bakım ve stabilite kontrolünün kutupları üzerinde yer alan Hiyerarşi Kültürü, kontrol kadranıyla etiketlenerek, anlaşılmasını kolaylaştırır. Slogan şunlar olabilir: kontrol kadranı için "daha iyi, daha ucuz ve daha iyi". Muhafazakâr, temkinli ve mantıklı olan liderler, prosedürleri metodik olarak takip ederler (Cameron vd., 2014, ss. 31-33). Mekanik ve bürokratik organizasyonları temsil eder. Bu kültürlerde düzenlemeler ve kurallar çok önemlidir. Kimin ne yapacağının ve bu standartların ötesine geçmesinin arzu edilmediği önceden belirlenir (Erdem, 2007, s. 66). Kontrol kültürleri; verimliliği, güncelliği ve sorunsuz çalışmayı teşvik eder. Bu nedenle, örgütün beklentileri ile ilgili olarak; tazminat, iş yükü ve iş olanaklarının adaleti, çalışanlar arasında en büyük endişelerdir (Lee, Raschke ve Louis, 2016, s. 5444).

Adhokrasi Kültürü, figür üzerindeki kadranı temsil eder. Bireysellik esnekliği ve dış konumlandırma kutupları arasında bulunur. Kuruluş, benzersiz ve yeni mal veya hizmetlere sahip olmayı ve aynı zamanda, bu mal veya hizmetleri sunma konusunda lider olmaya dayandırılır. Bu kültür, bireysel inisiyatifi ve bağımsızlığı destekler. Yeni alanlara yayılmak için çalışanlar, kuruluş tarafından kişisel gelişimleri için teşvik edilir ve çabaları açısından ödüllendirilirler (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015, s. 144). İnsanların dinamik ve yenilikçi iş ortamına sahip bu tür organizasyonlarda, deneyime, yeniliğe ve riske bağlı kalmaları beklenmektedir. Bu

kültürdeki kuruluşlar, büyüme ve yeni kaynaklar elde etme merkezindedir. Ayrıca, liderler yenilikçi, fütürist, riske eğilimlidirler ve belirsizlikten korkarlar (Öztürk, 2010, s. 68).

Piyasa Kültürü, dış konumlandırma ve kararlılık kontrolünün kutuplarını bir araya getiren rekabet kadranına yöneliktir. Pazar Kültürü, Klan Kültürü özelliklerinin tam tersidir. Organizasyon bu kültürde, rekabet edebilirlik ve hedefe ulaşma eğilimindedir. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönetilir (Vural, 2005, 89-91, aktaran Keskin, 2014, s.13). Örgütsel başarı; pazar payı, gelirler, hedeflere ulaşma ve büyüme temelinde gerçekleşir, ayrıca, rekabet çeyreğinin sloganı şöyle olabilir: "sıkı rekabet, hızlı hareket et ve kazanmak için oyna". Zorlayıcı, yönlendirici, komuta edici ve rekabetçi olan liderler zorlukları ve esnek hedefleri memnuniyetle karşılarlar (Cameron ve diğerleri, 2014, ss. 34-35).

Cameron ve Quinn'in (2014) Rekabetçi Değerler Çerçevesi bir tür kültürel tipolojidir, bu yüzden, gerçekte herhangi bir örgütsel kültür yoktur. Sonuç olarak; bunlardan birinin diğer türlerden daha baskın olduğunu görmek mümkündür ve bazen tüm türler bir organizasyonda aynı anda ortaya çıkabilir.

3.3. Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt kültürünü, analitik olarak incelemek için iki yöntem vardır. Birincisi; önceden belirlenmiş bir çerçeveye sığdırmak için karşılaştırmalarla eşleştirmek, ikincisi; kurumdaki eylemlerin temel ifadelerini ve sonuçlarını kullanarak kurumsal ağları belirlemektir. İkinci yöntemin yürütülmesi çok daha zordur. Önceden belirlenmiş çerçeveye ihtiyaç duyulacağı belirtildiği için, dünya çapında on binden fazla kuruluşa uygulanan bir örgütsell Kültür Değerlendirme Aracı (OCAI) kullanılmaktadır. Örgüt kültürü tipleri arasında en çok bilinen dört tip kültür bulunmaktadır.

3.3.1. Klan Kültürü

Bu, dostane ilişkileri olan bir çalışma ortamıdır. İnsanların birçok ortak yanı vardır ve büyük bir aile gibidir. Yöneticiler ve liderler mentor veya hatta baba figürü olarak kabul edilir. Bağımlılık ve gelenekle birlikte kalırlar. Çok fazla katılım vardır. Organizasyon uzun vadeli insan kaynakları gelişimini vurgular ve insanları etik değerlerle birleştirir. Başarı, müşterilere duyulan empati olarak tanımlanır,

müşterilerin ihtiyaçlarını ve onlara olan ilgisini karşılar. Organizasyon, ekip çalışmasını, katılımı ve uzlaşmayı teşvik eder (Cameron ve diğerleri, 2014, ss. 38-41).

3.3.2. Hiyerarşi Kültürü

Çalışma ortamı, biçimsel ve iyi belirlenmiştir. Prosedürler, insanların ne yapması gerektiğine karar verir. Liderler, etkinliğe dayalı organizasyon becerileri ve koordinasyonundan gurur duyarlar. Sistemin iyi performans göstermesi için en önemli faktör, süreçlere sadakattir. Resmi politikalar ve kurallar, organizasyonu birleştirir. Uzun vadeli odak, istikrarla sonuç elde etmektir. Başarının tanımı; güvenilir sonuçlar, iyi planlama ve düşük maliyetlerdir. Kişisel yönetim, öngörülebilirliği garanti etmelidir (Cameron ve diğerleri, 2014, ss. 31-33).

3.3.3. Pazar Kültürü

Bu kültür tipolojisi, görevlerin tamamlandığını vurgulayan sonuç odaklı bir kültürdür. Çalışanlar rekabetçi ve hedefe yöneliktir. Saygı ve başarı en önemli ölçütlerdir. Organizasyon, uzun vadeli rekabetçi faaliyetlere ve hedeflere odaklanmıştır. Pazar payı, başarının tanımıdır. Rekabetçi fiyatlar ve pazar liderliği önceliğe sahiptir. Organizasyon tarzı rekabet gücüne dayanmaktadır (Cameron ve diğerleri, 2014, ss. 34-35).

3.3.4. Adokrasi Kültürü

Bu kültür, dinamik ve yenilikçi bir çalışma ortamını temsil eder. Çalışanlar, risk almaya isteklidir. Liderler, girişimci ve risk alan kişiler olarak kabul edilir. Deneyler ve yenilikler, organizasyondaki insanları bir araya getiren malzemelerdir. Uzun vadeli hedefler, yeni kaynakların üretilmesi ve fark yaratılması üzerine kuruludur. Başarı, yeni ürün ve hizmetlerin varlığı olarak kabul edilir. Organizasyon bireysel girişimleri ve özgürlüğü teşvik eder (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015, s. 144-145).

4. İŞGÖREN MOTİVASYONU

4.1. Motivasyon Tanımı

Motivasyon kelimesi; Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir. Movere, Latince harekete geçmek demektir. Türkçede, motivasyon anlamına gelen bu kelime; teşvik edici ve motive edici güce işaret eder. Böylece motivasyon, bir kişinin bir hedef için harekete geçmesine neden olan bir gücü temsil eder (Eren 2012). Motivasyonun bir başka tanımı, bireyi bir amaç için motive eden bir iç durumdur (Güney 2011). Dahası, motivasyon kişinin bir görevi yerine getirmedeki davranışını tanımlar. Her kişisel davranış arzu ile başlar ve ulaşılması gereken bir hedef vardır. Hedeflere ulaşmak için insanların arzuları tatmin edilmelidir (Sabuncuoğlu, 1982). Motivasyon, belirli bir hedefe ulaşmak için hareket etmek olarak da tanımlanabilir. Bu tanıma göre motivasyon; insanların beklentileri, ihtiyaçları, hedefleri, davranışları ve performansları hakkında bilgi edinmeyi içerir (Koçel, 2013).

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Birincisi, motivasyon kişisel bir durumdur. Bir insanı motive edebilecek bir şey, başka birini motive edemeyebilir. Motivasyonun bir başka özelliği de, sadece kişinin davranışları ile gözlemlenebilmesidir. İnsanların motivasyonunu etkileyen faktörler ancak, insanların davranışlarının yorumlanmasıyla anlaşılabilir. Koçel'e göre motivasyon, bir görevi yerine getirme, bir faaliyete katılma ve sonuç elde etme çabasıyla ilgilidir. Bir durum, görev ve birey arasındaki motivasyonu etkiler. Görevin; ekonomi, sosyal statü, prestij ve psikoloji açısından anlamları vardır. Öte yandan, kişinin görev için bir anlamı vardır, çünkü; görevin gelişimi görevi yapan kişiye bağlıdır. Motivasyon için önemli olan, insanların anlamlı şeyleri, kendileri için uygun bağlamlarda yapmalarıdır. Bir görevi yerine getiren kişi onu anlamlı bulmazsa, motivasyon bir sorun olarak ortaya çıkar (Koçel, 2013).

Yönetimde başarıya giden yöntemin bulunması, örgütsel davranış ve teoriler alanındaki araştırmaların merkezinde yer almaktadır. Yöneticiler, farklı ihtiyaçları ve kişilikleri olan çalışanlarını, kuruluşun amaçlarına uygun şekilde hareket etmelerini istemektedir. Dolayısıyla, şirketin ana hedefi olan verimlilik ve kârlılığın artması görüşündedir. Bu yaklaşımla motivasyon; çalışanların davranışları ve örgütsel

hedefleri gibi, çalışanları organizasyonun amaçlarına ikna eden ve onları bu şekilde hareket etmeye teşvik eden eylemler olarak tanımlanabilir (Miner, 1992).

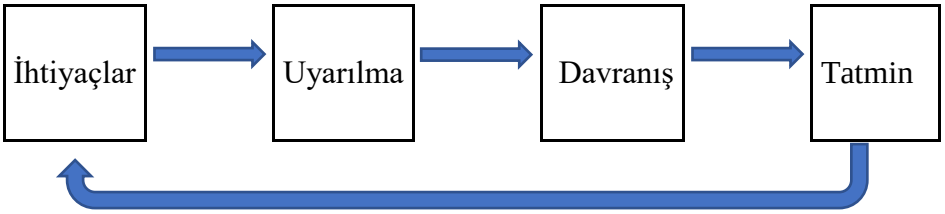
Çalışanların işle ilgili kararlara katılımının güvencesi, kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesi, çalışan memnuniyetinin yaratılması, işletmedeki önem ve kişi rolleri hakkında farkındalığın artırılması, kurumsal faaliyetlere katılımı, motivasyon için büyük önem taşır. İş yerinde başarılı olmak için, birey kendini önemli hissetmeli, çalışma grubunun çalışmalarına katılmalı ve karşılıklı yardımcı ilişkiler gerçekleştirebilmeli, uygun bir iş ortamı yaratabilmeli ve işten memnun olmalıdır. . Günümüz dünyasında, insan kaynakları yönetiminin en büyük görevi çalışanları motive etmek ve elde tutmaktır. Motivasyon, şirketi canlı tutar (Lucas, 2014: 72-73). İyi yönetilen bir organizasyon, işçilerini motive edebilir ve sürdürebilir. Motivasyon, insanları belirli bir işi seçme kararını almaya iten, onların içinde kalmasını sağlayan ve en yüksek performansa ulaşmak için en iyisini yaptıran bir güç olarak düşünülebilir. Çalışanlar, motivasyonlarını sadece ihtiyaçlarını karşılamak için görmezler. Motivasyon, çalışmayı yaşama şekline, kültürlerinin şekline, başarı aşamalarına ve hâlihazırda ulaştıkları zevk derecelerine göre yorumlamada iyi bir rol oynar (Akaoka, 1983: 31-33).

4.2. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci; genellikle, ihtiyaç, uyarılma, davranış ve tatmin aşamalarından oluşur. Bireyde ortaya çıkan ihtiyaç, motivasyon sürecinin ilk aşamasıdır. Bu ihtiyacın bir sonucu olarak; ihtiyacı karşılama isteği, bireyde ortaya çıkar. Birey, ihtiyaçları tanımladıktan sonra davranışı gösterir ve çeşitli uyaranlarla uyarılır. Bireyin amacı; memnuniyeti sağlamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Birey son aşamaya ulaştığında, ihtiyaçlarını karşılar ve tatmin eder. İhtiyaçların doğru bir şekilde belirlenmesi, bu doğrultuda ihtiyaçların yaratılması, başarı potansiyeli olan davranışlara yol açması ve ihtiyaçların karşılanması organizasyonlarda çalışanların istenilen düzeyde performans gösterebilmeleri için gereklidir (Özkalp ve Kırel, 2001).

İhtiyaçların doğru bir şekilde belirlenmesi ve ihtiyaçların bu yönde oluşturulması, başarı potansiyeli olan davranışlara yol açmak ve organizasyonlarda çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak açısından gereklidir (Özkalp and Kırel, 2001).

Şekil 4.1: Motivasyon Sürecinin Bileşenleri



Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu and Melek Tüz (2008). Örgütsel Psikolo i. Bursa: ALFA Basım Yayın. p.40.

Bazı araştırmacılar, motivasyon sürecini altı aşamalı olarak tanımlamaktadır (Başaran, 2000; Güney, 2011). Bu aşamalar; ihtiyaç, uygun bir ortam, arzu, alternatif arayışı, deneme ve memnuniyettir.

1-İhtiyaç**:** Her birey, biyolojik çevreye uyum sağlayabilmek için, dengesiz hale gelen faktörlerdeki dengeyi bulmaya çalışır. İhtiyacı karşılanmazsa, bu vücudunda gerginlik yaratır. Kişi bu gerilimi ortadan kaldırmaya çalışır. Gerilim derecesi, ihtiyacı karşılamada önemlidir. Yüksek gerilim, performansı olumsuz etkiler. Gerginlik artışından önceki ihtiyacın karşılanması önemlidir.

2- Uygun bir ortam sağlanması: Ortam, ihtiyaçların karşılanması açısından önemlidir, çünkü ihtiyaçlar uygun bir ortam olmadan karşılanamaz. Bireyler, uygun bir ortam olmadığı zaman ihtiyaçlarını farklı yer ve zamanda karşılamaya çalışacaklardır. İş bağlamında, azalan motivasyon üretkenliği azaltır.

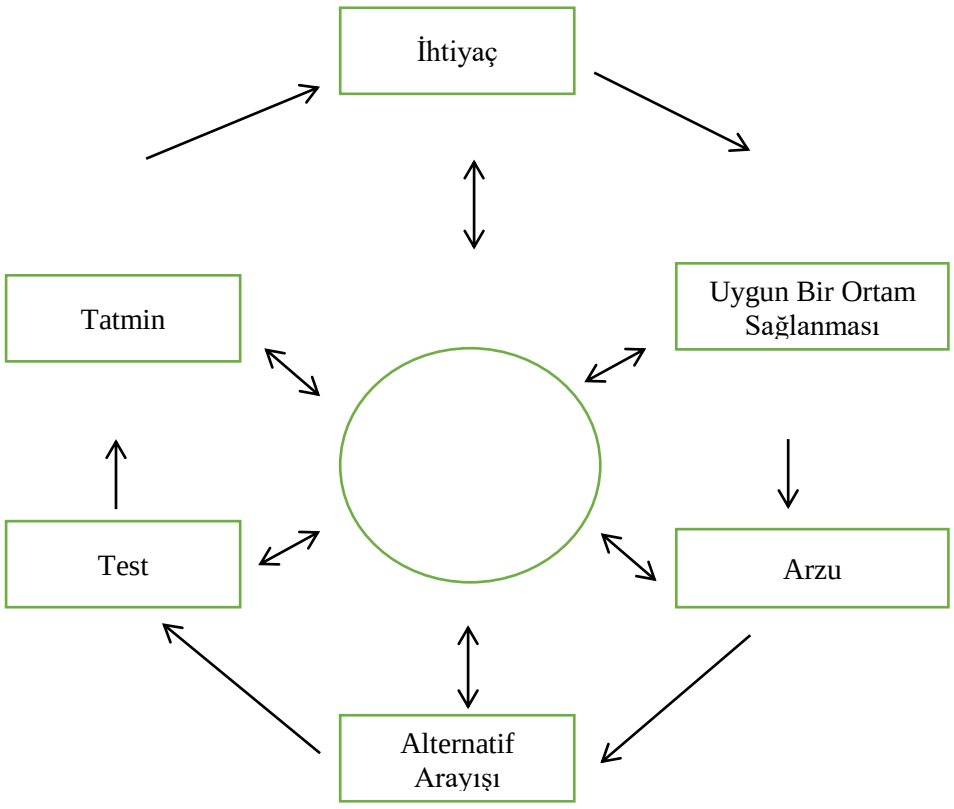
3. Arzu: Uygun bir ortam sağlandığında ortaya çıkan ihtiyaçlar, arzulara dönüşür. Bir arzu, bireyler tarafından gerçekleştirilen bir ihtiyaçtır. Bir bireyin arzuları onun tüm ihtiyaçları değil, temin edilebilir olanlarıdır. Sadece karşılanabilecek ihtiyaçlar bir organizasyonda arzu haline gelir (Başaran, 2000).

4. Alternatif arayışı: Bir kişi ihtiyacını fark ettiğinde, ihtiyacı karşılamak için uygun alternatifler aramaya başlar. Gereksinimlerin neden olduğu gerilim yükseldikçe, bireyin alternatiflerin uygunluğunu fark etme olasılığı azalır. Bireyin gerginliği azaldığında, mantığındaki artış nedeniyle uygun bir seçim bulma olasılığı artar.

5. Test: Bu aşamada birey, arzuyu tatmin etmek için seçtiği hareket tarzını test eder. Bireyler tercih edilen seçeneğe ne kadar çok ihtiyaç duyarlarsa, karşılamaları o kadar kolay olur (Güney, 2011). Öte yandan, eylemlerin zorlukları nedeniyle motive olma düzeyinde bir azalma mümkündür. Bu olduğunda, eylem başarılı olamaz.

6. Tatmin: Son aşama memnuniyettir. Bu aşamada, bir birey yeterince tatmin olduğunda gerginliği gidererek gevşer. Eğer bireyin memnuniyeti yeterli düzeyde değilse, hayal kırıklığı bireyin beklediği memnuniyet ile aynı düzeyde olur. Bu durumda, birey bu aşamaları tekrar motive olarak aşmaya çalışır veya yeniden başlamaz ve endişeli yaşamaya devam eder.

Şekil 4.2: Motivasyon Süreçleri



Kaynak: İbrahim Ethem Başaran (2000). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Feryal Matbaası. s. 81.

4.3. Motivasyonun Önemi

21. yüzyılda, organizasyonlar; dinamik ve aktif bir alanda bulunmanın gerekliliğini ve pazardaki gelişmeyi anlamak ve yeni teknik bilgi edinmek, müşteri profilini tanımak veya organizasyonun performansını takip etmek için yeni stratejiler belirlemek zorunda kalmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, kuruluşların içyapıları da değişme ve gelişme gösterir. Gelişmelerden biri olan iş tasarımı; ile çalışanların motivasyonu ve iş tatmini artar. Kuruluşlar, hem iş zenginleştirme hem de iş büyütme iş tasarımı yöntemlerini kullanarak iş yapılarını değiştirmeye, revize etmeye veya yeniden tasarlamaya başlar.

Çağımızda; şirketin hayatta kalması için, hizmetlerin ve ürünlerin kalitesini sürdürmek, verimliliği artırmak, maliyeti düşürmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak için motivasyon vazgeçilmezdir. Bunlar, müşteriyle yüz yüze temas eden organizasyonlar için çok daha önemli hale gelir.

Motivasyonun amacı; çalışanların daha etkin ve verimli çalışmasını sağlamak ve arzu ve tutkularını geliştirmektir. Çalışanların motivasyonu da bu amaca ulaşmak için, doğrudan işin kendisinden etkilenir. Çalışanların yaptıklarının, işlerinin aileleri, arkadaşları ve toplumları tarafından nasıl algılandığı, işlerinde kullandıkları bilgi, beceri ve yetenekleri, işi ne kadar iyi yaptıkları, fırsat ve özgürlükleri hakkında geri bildirimde bulunmaları, karar verme sürecinde çalışanlar için öz motivasyon kaynaklarıdır.

Motivasyon, çalışanlarını çalışmaya ve onları verimli bir şekilde çalışırlarsa bireysel ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaya ikna etmeye teşvik eden bir süreçtir. İhtiyaca dayalı motivasyon faktörleri çeşitlidir. Maslow'a göre; fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik, sevgi, saygı, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları karşılanırsa, kişi motive edilir. İki Faktörlü Teori'deki Herzberg'e göre; ihtiyaçlar motivasyonun temel faktörlerinden biridir. Ancak, bazıları güdülemez, sadece motive etmek için gerekli ortamı sağlarlar. McClelland'ın Başarı Motivasyon Teorisine göre; ne kadar kişinin başarıya ihtiyacı varsa, kişinin performansı da o kadar artar. Alderfer (1972), insanların farklı sıralı ihtiyaçları karşılamaya çalıştıklarını ortaya koyduğu teori ile göstermeye çalışır.

Motivasyon faktörleri, iş memnuniyeti sağlama eğilimindedir. İşte, motivasyon

faktörleri bulunmadığında, işçiler memnuniyetsiz olma eğilimindedir. Bu, "tatmin olmadıkları" anlamına gelir. "Memnun kalmayan" işçiler üretkenliği sınırlama eğilimi göstermezler, sadece iyi bir iş yapmak için fazladan çaba sarf etmezler. "Memnun" çalışanlar bu ekstra çabayı ve üretkenliği artırır.

4.4. İş Gören Motivasyon Araçları

İşletmelerde motivasyonun sağlanması ve verimliliğin arttırılması, İşgörenlerin beklenti ve ihtiyaçlarının doğru bir şekilde belirlenip, uygun motivasyon araçları ile uygulanabilmesi gerekir (Yeşil, 2016, s. 176). Bunun yanı sıra yöneticiler, karmaşık olan insan yapısını anlayıp bu yapıya uygun çalışma ortamını hazırlamalıdır.

Motivasyonsağlamada özendirme önemlidir. Bunu sağlamak için; İşgörenlerin işle ilgili alınan kararlara katılması sağlanmalı, yapılan işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmeli, İşgörenlerin kendilerini değerli hissetmeleri sağlanmalıdır. Bununla beraber; terfi olanakları, eğitim faaliyetleri, yönetim ile İşgörenler arasındaki olumlu iletişim motivasyonu artırır (Dündar vd., 2007, s.117). Motivasyonu sağlamak için kullanılan araçlar genel başlıkları itibariyle; gelir-ekonomik faktörler, psikolojik-sosyal faktörler ve örgütsel-yönetsel faktörler olarak üçe ayrılmaktadır (Sevinç, 2015, s. 957).

4.4.1. Gelir ve Ekonomik Faktörler

İşgörenlerin etkin bir şekilde motive edilmesi, işletmelerde verimliliği ve kârlılığı artıracaktır. İşletmeler karlılıklarını artırmayı hedeflerken, çalışanlar ise; hak ettikleri ücreti almayı amaçlar. Bu bağlamda, İşgörenleri ekonomik olarak motive eden araçlar; ücret artışı, primli ücret, kâra katılma ve ekonomik ödüllerdir.

4.4.1.1. Ücret Artışı

Çalışanların beceri ve beklentileriyle, adil ve orantılı olarak gördükleri ödeme sistemlerine ücret denir. Çalışanlara, insan kaynakları yönetiminde en önemli koşul olan ödeme adı verilen hizmetleri için finansal bir ödül sunulur. Yüksek başarılara göre; ücret, performansla yakından bağlantılı olmalıdır. Elinden gelenin en iyisini yapan çalışanlar, ihtiyaçlarını karşılayan makul bir ücret ister. Adil bir ödeme onların takdir edilmesini sağlar, bu yüzden; çabalarına göre ödeme yapılmasını beklerler.

Çünkü; sundukları hizmetleri için onaylanmak istemezler. Para, motivasyon yaratmak için en üst sırada yer alır, çünkü; insanlar yaşamın temel gereksinimlerini karşılamak için paraya ihtiyaç duyarlar. Böylece, çalışanları diğer tüm teşviklerden daha fazla motive ederler (Rynes, Gerhart ve Minette, 2004, ss. 381-394). Ayrıca, paranın; otorite, rütbe ve tercih edilen gruplara ait olma gibi parasal olmayan ihtiyaçlarını karşılamak için de etkili olduğuna inanılır. Daha fazla parası olan insanların toplumda daha az parası olanlara kıyasla daha güçlü olduğu varsayılmaktadır. Bu yüzden onların kendi yollarına sahip olmaları daha kolaydır. Bundan dolayı para genellikle kişisel zafer ve başarının bir işareti olarak görülür (Bohlander ve Snell, 2004).

4.4.1.2. Primli Ücret

Prim, ortaya konulan performansın ödüllendirilmesi anlayışına dayanan bir ödeme planıdır (Robbins ve Judge, 2013, s. 257). Çalışanların, sabit ücretlerine ek olarak ödenen primler, onların daha özverili çalışmalarını ve motivasyonlarını artırmayı amaçlar.

Prim sisteminin; motivasyonu artırma adına faydalı bir uygulama olduğu söylenebilir. Bu sistem de; işletmeler kurulmadan önce, iş ölçümü iyi bir şekilde yapılmalı ve bu ölçüme göre çalışanların işletmeye faydalarına göre ödenecek prim miktarları belirlenmelidir (Çiçek, 2005, s. 35). Aksi durumda, prim sisteminin motivasyon üzerindeki etkisi azalacaktır (Selen, 2016, s. 67).

4.41.3. Kâra Katılma

Kâra katılma, çalışanın işletmenin kârından pay almasını ifade eder. İşletmenin kazancıyla beraber çalışan kişinin de alacağı ücret artacağı için, çalışanlar daha çok motive olacak ve motivasyon artacaktır (Keser, 2006, s. 166). İşletmeler açısından ise; işyerine bağlılık artacak, örgütsel hedeflere ulaşmak kolaylaşacaktır (Şenol, 2010, s. 96).

Kâra katılmanın faydası olduğu gibi, bazı sakıncaları da olabilir. Kârın artması ile çalışanların işe gösterdiği ilginin artacağı ve verimliliğin artacağı sadece bir varsayımdır ve bu konuda kesin olarak bir şey söylemek mümkün değildir. Ayrıca; kar dağıtımı yapılırken verimli çalışanlar ile verimsiz çalışanlar ayırt edilmezse,

verimsiz olan çalışanın ödüllendirilmesi söz konusu olacaktır. Ayrıca; çalışanlara her dönem kâr dağıtmak mümkün olmayabilir. Böyle bir durumda da; moral bozukluğu ortaya çıkar ve bu durum motivasyonu olumsuz olarak etkileyebilir (Çiçek, 2005, s. 37).

4.4.1.4. Ekonomik Ödüller

Örgütsel yönetimler; üretim kalitesini ve performansı artırmak, işe devamlılığı sağlamak, düşük kaliteli üretimin önüne geçmek ve özverili çalışan personelleri motive edebilmek için çalışanlarını ödüllendirmelidir. Bu ödüller; ücret, ikramiye, yan haklar, ulaşım tesisi, sağlık tesisi, sağlık ve hayat sigortası ve ücretli yemek olanaklarıyla tatil gibi avantajlardır. Bu ödüller genellikle; işletmeye önemli katkılar sunan ve çalışanları özverili çalışmaya ve yaratıcılığa yönlendiren çalışmalardır (Çiçek, 2005, ss. 34-35).

İşletmelerde ödül mekanizmasının faydalı bir şekilde çalışması için; ödül verilen personel ile verilen ödül arasında bir denge olmalı, verilen ödül, etkinliğini kaybetmeden kısa bir süre içerisinde verilmelidir. Aksi takdirde, ödül verilmesindeki amaca ulaşılamaz (Silah, 2005, s. 110).

4.4.2. Psikolojik ve Sosyal Faktörler

Psikolojik ve sosyal faktörler; iş gücünün ödemeye ek olarak yaptığı faydanın "yan faydaları" olarak adlandırılır. Çalışanların motivasyonu, yan hakların kullanılabilirliğinden etkilenir. Yan faydaların sağlanması; iyimser, motive edici bir çalışma ortamı yaratacak ve üretim ve satışları artıracaktır. Motive edilen işgücü; örgütsel mükemmellik, refah, mükemmel kalite ve maliyet kontrolünü sağlayacaktır. Aslında; yan faydalar, çalışanları, işgücünü, para teşviki kadar ekstra çaba göstermeye teşvik ettikleri için önemli bir rol oynamaktadır. Şüphesiz para; çalışanı motive etmek için büyük bir faktördür, ancak, yan hakların kendi önemi vardır. Yöneticilerin; en iyi şekilde faydalanabilmeleri için çalışanlara yan faydalarla birlikte daha iyi çalışma koşullarının verilmesi gerektiğini kavramaları önemlidir (Wiley, 1997, ss. 263-281). Yönetim; çalışanlara fikirlerini birbirleriyle paylaşarak ve anketler yaparak faydalarını geliştirme fırsatı verildiği etkili bir fayda programı oluşturmaya odaklanmalıdır. Yönetim; faydaları artırmak için; çalışanların fikirlerini kabul ederek inisiyatif almalıdır. Fayda programının ihtiyaçların karşılayıp

karşılamadığından emin olmak için, sık sık gözden geçirme yapılmalıdır.

4.4.2.1. Sosyal Katılma

İnsan yaratılışı gereği sosyal bir varlıktır. Bir iş ortamına giren çalışanlar da zamanla sosyalleşmeye ve bir grubun içerisinde faaliyet göstermeye başlarlar. İlk etapta bireylerdeki sosyalleşme istekleri, bir gruba katılma ya da o grubun üyesi olma şeklinde ortaya çıkar. Zamanla birey, grubun üyesi olduğunu kanıtlama çabasına girişir. Sosyal grup içerisinde varlık göstermeye başlayan çalışanlar, meslekleri ile ilgili de bilgi toplamaya ve deneyim kazanmaya başlar (Çiçek, 2005, ss. 44-45). Bu iki olguyu yerine getirebilen çalışanlar, sosyal grup içerisinde kendilerini ifade edebilen ve motive olmuş bireyler haline gelir.

İşletmeler; sosyal katılmanın iş verimliliği ve motivasyon üzerindeki etkilerini son zamanlarda daha net bir şekilde görmeye başlamıştır. Bundan dolayı, sosyal katılma alanlarını teşvik eden; piknik, gezi gibi faaliyetler, bu tarz işletmelerde daha sık görülmeye başlamıştır (Sevinç, 2015, s. 959).

4.4.2.2. Statü

Bir işletme içerisinde bireyler arasında yapılan kıyaslama sonucunda; bireyin konumlandırıldığı yer, statü olarak ifade edilir. İnsanlar doğası gereği; statüsünün yüksek olmasını isterler. İnsandaki diğer güdüler gibi bu güdü de, erken yaşlarda kendisini gösterir (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 110). Bundan dolayı çalıştığı kurumda statüsü ne olursa olsun, bireyler; amirlerine ve işverenlerine karşı kendilerini kabul ettirmek ve statülerinin onaylanmasını isterler. Grup içerisinde çalışan bireylerden bazıları; kendilerini grup arkadaşlarından daha iyi statüde görürler ve bu durum, bu kişileri motive eder. Bazılar ise; grup içerisindeki çalışmalarının zamanla değer ve kıymet göreceğini düşünerek motive olur ve daha fazla gayret gösterirler (Ergül, 2005, s. 75).

4.4.2.3. Öneri Sistemi

Öneri sisteminde İşgörenlerden; işletme faaliyetlerinin etkinliğinin arttırılması için önerilerinin ne olduğu yazılarak, öneri kutularına atmaları istenir. Bu öneriler, bir komite tarafından değerlendirilir ve önerisi kabul edilen işgören ödüllendirilir (Yüksel, 2003, s. 230). Bu sayede İşgörenler; işle ilgili düşünce ve gözlemlerini üst

yöneticilere iletme imkânı bulurlar. Bu durum; İşgörenleri motive eder ve iş etkinliği sağlanmış olur (Sevinç, 2015, s. 960).

4.4.2.4. Psikolojik Güvence

İşgörenlerin motivasyonunun sağlanması için; ekonomik ve sosyal faktörler kadar, psikolojik faktörler de önemlidir. Psikolojik güvencenin İşgörenler için sağlanması gerekir. Dolayısıyla, işgörenler; diğer çalışanlar ve yöneticilerin kendisine karşı olumsuz davranışlar sergilemeyeceğine inanırsa, motivasyonları artacaktır. Böyle ortamlarda; verimlilik artacak, İşgörenler işe daha fazla sahip çıkacaktır (Keser, 2006, ss. 170- 171).

4.4.3. Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Çalışanların işletmelerden beklentisi; kişilik yapısı, kültürel değerlerin farklı olması ve ihtiyaçların kişiden kişiye göre değişmesi gibi faktörlerden dolayı birbirinden farklı olacaktır. Bundan dolayı; örgütler iş gören motivasyonunu sağlayabilmek için örgütsel ve yönetsel araçlar kullanmaktadır (Kanbur ve Kanbur, 2008, s. 31). Bu araçlardan bazıları; amaç birliği, kariyer gelişimi, eğitim, etkin bir iletişim sistemi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş tasarımı ve işi çekici kılma olarak sayılabilir (Silah, 2005, ss. 111-112).

4.4.3.1. Amaç Birliği

İşgörenler ile örgütlerin aynı amaç doğrultusunda faaliyet göstermeleri, verimliliği ve etkinliği artıracaktır. Çalışanların becerilerinden en üst seviyede faydalanabilmek için; bu bireyler motive edilmeli ve amaç birliği sağlanmalıdır (Sevinç, 2015, s. 964).

4.4.3.2. Kariyer Gelişimi

Kariyer geliştirme fırsatlarının eksikliği, motivasyonu ve performansı etkiler. Çalışanlara; performans geliştirme ve promosyon için gerekli beceriler, teknolojiler ve yeterlilikler adapte edilerek kariyerlerini geliştirme fırsatları sunulursa, kendilerini değerli ve motive hissedeceklerdir. Motivasyon, hedefe yönelik bir davranıştır. Bu kavrama göre; hedeflere ulaşma konusundaki beklentileri yönetimin belirli eylemleriyle ilişkilendirilirse, çalışanlar motive edilebilir. Bu nedenle; eylemin

seyrinin sadece hedeflere ulaşılmasına değil, aynı zamanda, terfi için daha fazla şansa neden olacağının farkına varılmasıyla, çalışanların motivasyonu artacaktır. Örgütlerin öğrenmesi ve büyümesi için, fırsatlar sağlanması, çalışanı motive edebilir (Armstrong, 2001). Kuruluşlar; çalışanlarını geliştirmeye ve benlik saygısı ve kendini gerçekleştirme gibi motivasyonel yönlerini geliştirmeye daha fazla önem vermektedir. Böylece, en uygun performansa ulaşabilirler. Kariyer gelişimi ve "adil" ödeme sistemi ve eğitimi için eşit fırsatlar, çalışanların motivasyonunu artırabilir.

4.4.3.3. Eğitim

Eğitim ve çalışan motivasyonu arasında, pozitif bir ilişki vardır (Withey ve Cooper, 1989, ss. 521-39). Gelecekteki finansal faydalar, promosyonlar ve tanınma beklentisi; çalışanı eğitim programında yeni beceri ve teknolojilere adapte etmeye motive eder. İhtiyaç değerlendirmesi ile başlayan ve daha sonra stajyerin gerçek ve standart performansı arasındaki tutarsızlık ile devam eden bir eğitim programı analiz edilir. Daha sonra, eğitim hedefi yapılır (Roscoe, 2002, ss. 3-9). Eğitimi kimin istediğini ve ne tür bir eğitim verilmesi gerektiğini belirledikten sonra eğitim programı uygulanır. Sürecin son adımı; eğitim programlarının etkinliğini değerlendirmektir. Eğitimin, çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Eğitim eksikliği; yöneticinin performans geliştirme ve motivasyon için belirleyici olan beceri, yetkinlik ve bilgi hakkında bilgisizliğine neden olacaktır. Kuruluşlar; iş ortamındaki çalışanların motivasyonunu artıran dinamik değişiklikler nedeniyle eğitim programları yürütmektedir. Sonuç olarak, çalışanlar kendilerine verilen eğitim nedeniyle terfi ettirilmektedir (Roscoe, 2002, ss. 3-9). İnsan kaynakları eğitimi üretkenliği diğer kaynaklardan daha fazla artırdığı için çalışanın eğitimine daha fazla harcama yapan firmalar daha gelişmiştir (Khattak, Bashir ve. Qureshi, 2010, ss. 1-16).

4.4.3.4. Etkin Bir İletişim Sistemi

Bireyin; başkalarına mesaj iletme yöntemlerinin genel adı iletişimdir. İletişim; çok çeşitli yöntemlerle yapılabilir. Kişiler, gündelik iş ve işlemleri sırasında takınacakları tavır ve davranışlar ile de karşı tarafa bir şeyler anlatmak isteyebilir ve iletişim kurabilirler (Shinn, 2010, s.124).

İşletmelerde de iletişim çok önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Üretim süreçlerinin sistematik olarak ilerleyebilmesi; yukarıdan aşağıya doğru iletişim sisteminin etkin bir şekilde çalışması ile mümkün olacaktır (Tınaz, 2013, s. 15). İşgörenlerin motivasyonunun sağlanabilmesinin en temel yollarında birisi de hiç şüphesiz iletişim olmalıdır. İşletme birimleri arasındaki iletişimin, İşgörenlerin kendi aralarındaki ve iş gören işveren arasındaki iletişimin sağlam bir şekilde kurgulanması gerekir. Bu sayede; motivasyon sisteminin kurgulanabileceği bir zemin oluşturulmuş olacak ve örgüt içi eğitim, bilgi akışı, karar ve denetim süreçleri sağlıklı bir şekilde yürütülecektir (Selen, 2016, s. 94).

Etkili bir iletişim sisteminin varlığı, İşgörenlerle işverenlerin birbirlerini anlamasına yardımcı olacak ve İşgörenler bu yolla motive edilemeye çalışılacaktır. Bu süreç sonunda; karlılık ve verimlilik sağlanmış olacaktır.

4.4.3.5. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

Daha iyi bir çalışma ortamı, çalışan bağlılığının ve verimliliğinin artmasını sağlar, çalışanların motivasyonunu ve verimliliği arttırır. Çalışanın, iş yapmak için nedenleri olduğunu ve işini yapmaktan zevk aldığını hissettiği bir çalışma ortamı; çalışanı motive eder. Çalışanlara yeterli kaynakların verilmediği çalışma koşullarında; araçlar, eğitim, yazılım ve malzemeler daha az üretkenliğe ve daha az motivasyona yol açar. Kötü havalandırma ve oturma koşulları, konfor konularını içeren verimsiz çalışma koşulları; kaygıya neden olabilir ve üretimi azaltabilir (Huges, 2007). Özel hayatın ihlal edildiği ve iletişim engellerinin olduğu işyerlerinde motivasyonu ve üretkenlik azalır. Ergonomik mobilyalar ve aksesuarlar, aydınlatma ve fonksiyonel tasarım kullanılarak yapılan sağlıklı bir iş yeri; sıkıntıyı azaltacak ve üretimi artıracaktır. İşyeri ortamında övgü, tanınma ve terfi imkânları da çalışanların motivasyonunu etkiler (Roeloelofsen, 2002, ss. 247-264. Sorunlu ve olumsuz çalışanların varlığı, çalışanın diğer meslektaşlarıyla olan ilişkisini de olumsuz yönde etkiler. Sonuç olarak; devamsızlık oranı artar ve işe devam etme olasılıkları daha düşük hale gelir (Roeloelofsen, 2002, ss. 247-264). İş arkadaşıyla ilişki, terfi için eşit fırsatlar, sorumluluk ve özerklik de motivasyonu etkileyebilecek çalışma ortamının bileşenleridir. Yönetim; verimliliği artırmak ve çalışanları motive etmek için çalışma koşullarını iyileştirmelidir.

4.4.3.6. İş Tasarımı

Görev ve sorumlulukları sistemize etme sürecine; iş tasarımı denir (Opatha, 2002). İş tasarımı ile çalışanların yetenek ve becerilerine göre işlerin içeriğini, yöntemlerini ve bağlantılarını tasarlayarak çalışan memnuniyetini artırma ve kurumsal hedeflere ulaşma amaçlamaktadır. İş tasarımı, görevleri aynı zamanda, ilginç ve zorlayıcı bir şekilde organize ederek çalışanı motive etmede etkili bir rol oynayabilir. İyi tasarlanmış bir iş; monotonluğu ve işin tekrarını azaltarak çalışanların moralini artırabilir (Garg ve Rastogi, 2006, ss. 72-587). İş tasarımı yoluyla algılanan iş talepleri, iş kontrolü ve sosyal destek yüksek üretkenliği mümkün kılar. İş tasarımı, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş büyütme gibi insan kaynakları müdahaleleri uygulanarak geliştirilebilir. Bu müdahaleler; çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini artıran iş yönünü değiştirerek rekabetçi bir çalışma ortamı yaratma açısından faydalıdır. Esnek çalışma programları, iş paylaşımı ve uzaktan çalışma da; çalışanı kolaylaştırır ve onları motive etmede yardımcı olur. Esnek çalışma programı; çalışanın varış ve ayrılış saatlerini belirlemesine ve görevlerini asgari süre boyunca yerine getirmesine olanak tanır. İş paylaşımında; iki çalışan bir işteki görevlerini paylaşabilir ve evden çalışma, haftanın iki ya da üç günü evden çalışmasını kolaylaştırarak çalışanı motive eder (Bohlander ve Snell, 2004).

4.4.3.7. İşi Çekici Kılma

İşgörenler, kendilerine çekici gelen işleri yaptıklarında; o işe karşı daha özverili, dikkatli ve planlı hareket ederler. İş çekici hale geldikten sonra; İşgörenler kendilerini ifade edebilecek alanlara kavuşacak ve yeteneklerini işe yansıtabileceklerdir (Ergül, 2005, s.73). İşin çekici kılınabilmesi için; iş görenin işine müdahale edilmemeli, iş ve işyeri sürekli değiştirilmemeli, keyfi uygulamalarla işin çekiciliği azaltılmamalıdır. Aksi takdirde; İşgörenler motivasyon kaybı yaşayacak, verimlilik ve üretkenlik düşecektir.

4.5. Motivasyon Teorileri

Motivasyonun sağlanması için yöneticiler; tarafından kullanılabilecek birçok teori geliştirilmiştir. Bu teorilerin amacı; yöneticilerin çalışanlarını motive etmelerine ve motivasyonu devam ettirmelerine yardımcı olmaktır. Bazı modeller; bir kişinin

yetenek, arzu, duyu ve algı gibi içsel faktörlerini hesaba katarken, diğer modeller kişinin çevresinde var olan dışsal faktörlerini göz önünde bulundurur (Davis, 1987).

Bu açıdan, motivasyon teorileri iki temel bölüm olarak ele alınabilir. Bunlar; içerik ve süreçtir. İnsanlar fizyoloji ve psikoloji açısından sürekli gelişmekte olan bir varlık olduğu için; onların yetenekleri, kapasiteleri, davranışları, algıları, arzuları ve duygusal yönleri de sürekli gelişmektedir. Kişinin sahip olduğu faktörlere hitap ederek; bu kişileri motive etmeyi ve anlamayı amaçlayan bu teorilere "İçerik Teorileri" adı verilir. Bir kişinin iç faktörlerinden daha fazla dış etkenlere odaklanan teorilere "Süreç Teorileri" adı verilir. Bu yaklaşım; insanların davranışlarının dış faktörler tarafından kontrol edildiği hipotezine dayanmaktadır. Özetle; süreç teorileri, insanlardaki güdüleri bulmak yerine bir kişiyi çevreleyen dış faktörleri anlamayı ve kullanmayı amaçlamaktadır (Koçel, 2013).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (1943), Herzberg'in çift faktörlü teorisi (1959), Alderfer'in ERG teorisi (1972) ve McClelland'ın başarı teorisi (1940) içerik teorileri; Vroom'un beklenti teorisi (1964), Porter-Lawler modeli (1968), Adams'ın eşitlik teorisi (1963) ve Locke'un hedef belirleme teorisi (1960); süreç teorileri olarak adlandırılır (Luthans, 1992).

4.5.1. İçerik Teorileri

4.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un düşünceleri ve çalışmaları; insanların iyi ve güçlü yanlarına odaklanır. İnsancıl psikolojinin temsilcilerinden biri olan Maslow (1943); insan doğasının iyi olduğunu, ancak, kendini geliştirme eğiliminin zayıf olduğunu varsayar. Ayrıca, iki çeşit güdüye değinir. Bu güdülerden biri eksiklik, diğeri büyümedir (Baron, 1986). Eksiklik gerekçesiyle; kişi fiziksel ve psikolojik dengeye sahip olmaya çalışan bir bireydir. Büyüme güdüsü ile birey; birinden daha iyisini yapmaya gayret ederek mükemmel olmayı hedefler (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012). Maslow'a göre, bir seviyedeki bir ihtiyaç karşılandığında, bu ihtiyacın özelliğinin itici gücü kaybolur ve bir üst seviye ihtiyaç bir itici güç haline gelir (Bolat vd., 2009). Bir diğer dikkat çekici nokta; üst düzey ihtiyaçların karşılanması için öncelikle bir alt seviyede olan düzey tamamlanmalıdır (Luthans ve Doh, 2012).

İhtiyaçlar hiyerarşisi; üç hipoteze dayanmaktadır (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012):

1. İnsanların ihtiyaçları davranışlarını etkiler. Bununla birlikte; davranışlar tatmin olmamış olan ihtiyaçlarından etkilenir, tatmin edilmiş ihtiyaçlar bir itici güç olamaz.

2. İhtiyaçlar; basitlikten karmaşıklığa kadar önem düzeylerine göre bir hiyerarşi sistemi oluşturmaktadır.

3. İnsanların temel ihtiyaçlardan karmaşık olanlara ilerlemesi için; bir altta yer alan ihtiyacı karşılaması gerekir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi; beş düzeyden oluşmaktadır. Bu seviyeler (Daft ve Marcic, 2009):

1. Fizyolojik İhtiyaçlar

En temel ihtiyaç olan fizyolojik ihtiyaçlar; yeme, içme ve nefes alma gibi ihtiyaçları içerir. Organizasyonlar içinde dikkate alındığında; yeterli ısıtma veya soğutma ve yaşamı idame ettirebilecek bir ücret örnek verilebilir.

2. Güvenlik İhtiyaçları

Bu ihtiyaçlar; tehdit altında olmama, tehdit ve kazalardan kaçınma, güvenli bir ortam gibi ihtiyaçları içerir. Maslow'a göre; güvenlik ihtiyaçları yalnızca fiziksel olarak değil, duygusal olarak da sağlamlığı içerir. Örgütler söz konusu olduğunda, güvenlik ihtiyaçlar; güvenli bir işe, yan haklara ve iş güvenliğine ihtiyaç duymaktadır.

3. Sosyal İhtiyaçlar

Bu ihtiyaçlar; bir grubun parçası, dostluk, sevgi ve sevildiğini gösterir. Organizasyonlar açısından bakıldığında; ortaklarla iyi geçinmeyi, bir ekibin parçası olmayı, yöneticilerle olumlu iletişim kurmayı ifade ederler.

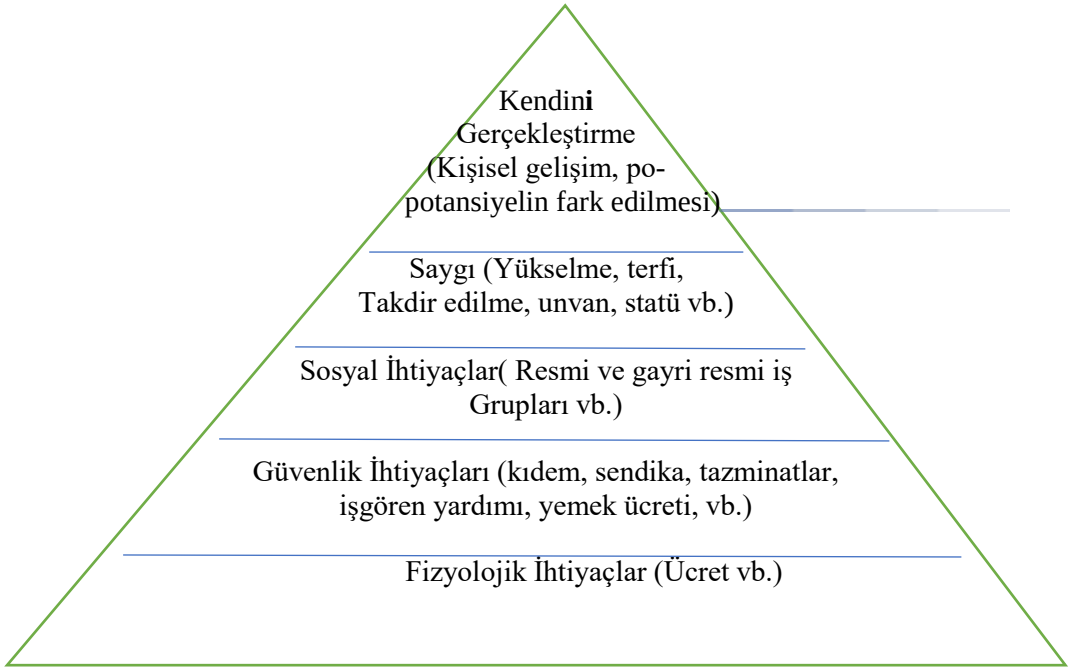
4. Saygı

Bu ihtiyaç; olumlu bir imaja sahip olmak, bireylerin ilgi göstermesi ve diğerlerinden saygı duyulması gibi ihtiyaçları içerir. Örgüt bağlamında; tanıma, sorumluluktaki artış ve organizasyona katkıda bulunma yeteneği olarak ifade edilebilir.

5. Kendini gerçekleştirme

Bu ihtiyaç, yeteneğini ve potansiyelini en üst seviyeye çıkararak daha iyi bir birey olma çabasıdır. Maslow'a (1943) göre; birçok kişi bu adıma ulaşamaz. Örgütlerde, bu adım; kendini geliştirme ihtiyacı ve daha yaratıcı olma arzusu olarak ortaya çıkar.

Şekil 4. 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation.* Psychological Review, 50, 370-396.

Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisini destekleyen az sayıda araştırma olmasına rağmen; çalışma kitapları ve uygulayıcılar tarafından anlaşılırlığı ve rasyonel açıklamaları nedeniyle kabul edilmektedir. Araştırmalar; tatmin edilmiş ihtiyaçların önemine ve ihtiyaçların teoride belirtilen sırayla ortaya çıkmasına açık eleştiriler getirir. Ayrıca, tatmin edilmemiş ihtiyaçların bir itici güç olduğuna dair kanıt yoktur (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

Bazı araştırmacılar, Maslow'un (1943) teorisinin genel bir model olarak görülmesi

gerektiğini belirtir. Herkesin bu ihtiyaçlardan aynı şekilde ve aynı ölçüde motive olduğu söylenemez. Herkes çeşitli düzeylerde ihtiyaçlar doğrultusunda davranışlara yönelir. Maslow (1943), ortalama olarak bir kişinin fizyolojik ihtiyaçların % 85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının % 75'ini, sosyal ihtiyaçlarının % 50'sini, saygı ihtiyaçlarının % 40'ını ve kendini gerçekleştirme % 10'unu karşıladığını belirtmektedir (Luthans, 1992).

Dikkat çekici eleştirilerden birisi de; bu teorinin ortalama bir Amerikalı bireyin davranışını gösterdiği fikridir (Koçel, 2013). Farklı kültürlerde yapılması durumunda; bu çalışmanın sonuçlarının ve sıralamasının değişmesi mümkündür. Ayrıca, motivasyonu bireysel düzeyde alan bu çalışma; motivasyonun bireysel yapısından ziyade grup davranışı açısından değerlendirilmesi gerektiği konusunda öne çıkan fikirle örtüşmemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Kültür alanında önde gelen araştırmacılardan biri olan Hofstede'nin çalışmalarında da açıklandığı gibi; ihtiyaç ve memnuniyet arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan tanımlar, bazen birçok ülkede birçok alt kültür nedeniyle beklenmedik sonuçlara yol açmaktadır (Hosftede, 1972).

4.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

İlk olarak 1959'da Frederick Herzberg'in "Çalışma Motivasyonu" adlı kitabında bahsedilen bu teori, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden sonra en çok bilinen teoridir. Bu çalışmada Herzberg (1959); iş ile ilgili etkenlerin, bireylerdeki iş tatmini ve verimliliği pozitif olarak etkileyen yönleri olduğunu belirtmiştir.

Herzberg (1959). Yaklaşık 200 muhasebeci ve mühendis arasında yapılan çalışmayla; hangi faktörlerin memnuniyetini artırdığını veya azalttığını belirlemeye çalışmıştır. Bu bakış açısından, bazı çalışma koşulları eksik olduğunda, bir çalışanın tamamen motive edilemeyeceği öne sürülmektedir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Tablo 4.1: Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Faktörleri

Hijyen faktörleri	**Motivasyonlar**

Şirket Politikası ve Yönetimi	Başarma
Denetim Stilleri	Tanınma
Ücret ve Güvence	Kendini Çalış
Kişilerarası ilişkiler	Sorumluluk
Çalışma şartları	Terfi

Kaynak: Fred Luthans (1992). Organizational Behaviour. New York: McGraw-Hill. p.160

Herzberg; olumlu ve olumsuz duyguların farklı seviyelerden kaynaklandığını söylemektedir. Olumlu duygular iş içeriğiyle, olumsuz duygular iş süreciyle ilişkilidir. Yani; olumlu duygular insanların yaptıklarına, olumsuz duygular ise; hangi koşullar altında çalışıldığına dayanır (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

İşten ziyade, iş bağlamıyla ilgili olan hijyen faktörlerinin eksikliği; memnuniyetsizliğe neden olur. Ancak, bunların varlığı memnuniyetle sonuçlanmaz. Bu bağlamda, memnuniyet yaratan, motive edici unsurlardır. Motivasyon faktörleri mevcut değilse, motivasyon yoktur (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012). Eğer motivasyon faktörleri mevcutsa motivasyon mümkündür.

Maslow'un teorisini Herzberg'in teorisiyle karşılaştırırken; Maslow'un insanların ihtiyaçlarını önem sırasına göre sıraladığı görülürken, Herzberg kişisel başarı motivasyonuna ve bir görevi yerine getirirken kabul görmeye önem verdiği görülür. Maslow'a göre; fizyolojik ihtiyaçların getirdiği ekonomik ihtiyaçlar karşılanmadan memnuniyet sağlanamaz. Ancak, Herzberg (1959), Maslow'a (1943) göre ekonomik faktörlerden biri olan maaşı; en motivasyonel altı faktörden biri olarak alır. Herzberg (1959) başarı ve girişimin, başarıda en çok tatmin edici yol olduğuna dikkat çekerken, Maslow (1943); ekonomik faaliyetleri vurgular ve onlarla karşılaşmadan başarılı olamayacağını gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

En belirgin eleştiri; ekonomik motivasyon faktörlerinin, özellikle de maaşın arka plana konmasıdır. Diğer bir eleştiri, Maslow'un teorisi olarak bu teorinin; gelişmiş ülkelerin sosyal yapısı için uygun olduğudur. Toplumun güçlü satın alma gücü nedeniyle bu faktörlerin arka planda kaldığı kabul edilirken, bu araştırmanın evrensel

olmadığı düşünülmelidir (Eren, 2012). Başka bir eleştiri; teorinin insanlar arasındaki farklılıkları dikkate almamasıdır. Şirket politikası bir kişiyi motive ederken, sorumluluk almak başka bir kişi için motivasyon kaynağı olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Bu bulgular; bu teorinin motivasyon konusunda açık bir planlamayı garanti etmediğini göstermektedir. Herzberg'in modeli; iş motivasyonunda sadece bazı durumları açıklar, ancak, karmaşık motivasyon süreçlerini tam olarak açıklamaz (Luthans, 1992). Tüm bu eleştirmenlere rağmen, Herzberg'in teorisi; göz ardı edilen ve daha önce dikkat edilmeyen iş içeriğine sahiptir. Bu teorinin; iş zenginleştirme tekniğinin gelişimine katkısı büyüktür (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

4.5.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer; Maslow'un ihtiyaç hiyerarşilerinin yaklaşımını basitleştirerek ihtiyaçları bir çizgi içinde sınıflandırabilen bir model geliştirmiş ve düşük seviyeli ve yüksek seviyeli ihtiyaçlar arasında temel bir fark olduğunu belirtmiştir (Bolat, 2009).

ERG yaklaşımı; üç farklı ihtiyacı dile getirir. (Daft ve Marcic, 2009):

1. Var Olma: Fiziksel ve maddi ihtiyaçları,
2. Aidiyet: Diğer insanlarla ilişkilerin ihtiyaçları, bir bireyin sevgisini ve saygısını,
3. Gelişme: Bireyin saygınlığı ve kapasite artışı ihtiyaçları ifade eder.

ERG teorisinde; 1) Yeterlilik ihtiyacı; Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir. 2) İlgililik ihtiyacı; Maslow'un sosyal ihtiyaçlarına ve prestijli fırsatların statüsü ve başarısı gibi dış saygı gereksinimlerine karşılık gelir. Büyüme ihtiyacı; kendine saygı, kendine güven ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı gibi iç saygı gereksinimlerine karşılık gelir. Alderfer'e göre (1972); bir bireyin düşük düzeyli ihtiyaçlarını karşılamak, onu yüksek düzeyli ihtiyaçları karşılamaya yönlendirmektedir. Düşük düzeydeki ihtiyaçlar ne kadar çok tatmin edilirse, yüksek düzeydeki ihtiyaçlar o kadar çok istenir. Üst düzey ihtiyaç karşılanmadığında; düşük düzey ihtiyaç daha fazla değer verilerek karşılanmaya çalışılır (Güney, 2011).

4.5.1.4. McClelland Başarı Teorisi

David McClelland, 1947-1953 yılları arasında yapılan araştırmalarda motivasyon uzmanları için; bir puanlama sistemi aracılığıyla kişilik hakkında ampirik (deneysel) çıkarımlar elde etmiştir. McClelland, Morgan ve Murray (1935) tarafından geliştirilen Tematik Görünüş Testini bu çalışmalarda kullanılmıştır. Bu test; başarı, bağlılık ve güç motivasyonlarını ölçer (Kış, 1998). Bu testin sonucunda McClelland; insanları başarı, bağlılık ve güce ihtiyaç duyanlar olarak sınıflandırır. İhtiyaçların doğuştan olduğunu iddia eden diğer teorilerden farklı olan bu teoride ön belirlenen ihtiyaçlar şunlardır; (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

1-) Başarı İhtiyacı: Başarının kendisi; kazanılan başarı sonrası alınan ödüllerden daha önemlidir (Bolat vd, 2009). Güçlü bir başarıya ihtiyaç duyan insanlar zor ve anlamlı hedefler seçerler ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgileri edinmeye çalışırlar (Güney, 2011).

2-) Üyelik İhtiyacı: Bu gruptaki kişiler; rekabetin ön planda olduğu bir çalışma ortamına, dayanışmanın ön planda olduğu bir çalışma ortamını tercih ederler. Şirkete sadakat, arkadaşlarla yakın ilişkiler, problem çözerken paylaşma gibi davranışlar ön plandadır. Bu insanlar; başkalarıyla ilişki kurmayı, gruplara katılmayı ve sosyalleşmeyi amaçlamaktadır (Bolat vd. 2009).

3-) Güce İhtiyaç: Güce ihtiyaç duyanlar; bulundukları ortamdaki diğer insanlara hükmetmek ister. Onlar; yönetme arzusu, güç ve otorite kaynaklarını kullanma ve başkalarını etkileme gibi davranışlar gösterirler (Bolat vd. 2009; Güney, 2011).

McClelland'a göre; tüm insanları kapsayan bir ihtiyaçlar zinciri veya ihtiyaçlar hiyerarşisinden söz edilemez. İhtiyaçlar kişisel ihtiyaca göre değişecektir (Özkalp ve Kırel, 2001; Eren, 2012). Başka bir deyişle; McClelland ihtiyaçların düşünülmesini savunur. Davranışlar üzerindeki kişiden kişiye değişen etkileri, bir hiyerarşi olarak düzenler ve bu hiyerarşi herkes için değişiktir (McClelland, 1985; Daft ve Marcic, 2009).

McClelland (1985) teorisinde; bağlantı ve güç ihtiyaçlarını vurgularken, başarı ihtiyacını da daha fazla tartışır. McClelland'a (1985) göre; başarı ihtiyacı;

girişimciliğin başarılması üzerindeki etkisi nedeniyle ekonomik kalkınmanın önemli faktörlerinden biri olarak ön plana çıkar. Kültürlerinde başarının önemli olduğu ülkeler, ekonomik olarak daha hızlı gelişmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012). Başarı ihtiyacının bireyler için tek motivasyon kaynağı olduğu söylenemez (Eren, 2012). Aşağıdaki özellikler, başarı ihtiyaçları güçlü olan kişilerde gözlemlenmiştir (Altman, Valenzi ve Hodgetts, 1985):

- Sorumluluk almak ve istedikleri işi kabul etmek,
- İşlerinde şans yerine güçleriyle tanınmak istemek,
- Çalışmanın sonuçları hakkında somut bilgi edinmek,
- Zor sorunları çözmek istemek,
- Riskli işleri kabul etmek.

4.5.2. Süreç Teorileri

4.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Bir çalışanın nasıl motive edildiğine dair en kapsamlı teorilerden biri; Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisidir. Bu teori; bireyin, elde edilen sonuca ve sonucun bireye çekiciliğine dayanarak, birlikte hareket etme eğiliminin önemini vurgular (Vroom, 1964). Başka bir deyişle; ödüllerin davranışları nasıl etkilediğini açıklamaya çalışır. Beklenti teorisi; bir davranışın kendine bir ödül veya sonuç olarak geri döneceğini düşünen bir kişinin motive edileceği fikrine dayanır. Öte yandan, bir davranışın kendisinin sonunda ödül olarak geri dönmeyeceğini düşünen bir kişi, davranışı tekrarlamak için motive edilmeyecektir (Önen ve Tüzün, 2005).

Bu teori; üç değişkeni içermektedir (Robbins ve Coulter, 2011).

1-Beklenti: Beklenti; bir işin başarılması için çaba harcayan bir bireyin arzusunu ve bu arzunun ardında olan bireylerin beklentilerini gösterir (Robbins ve Coulter, 2011). Başka bir deyişle beklenti; bireyin algıladığı ödül olasılığını ifade eder. Birey yaptığı işin sonunda ödüllendirme olasılığı ile ilgili her şeyi verir (Koçel, 2013). Bu özellik, başarılı olan iş nedeniyle bir ödül beklentisi ve başarısız olan iş nedeniyle cezalandırma olabilir. Böylece birey motive olur (Eren, 2012).

2- Araçsallık: Araçsallık, bir kişinin işi tamamladığında ödül kazanmaya olan inanç

düzeyidir (Robbins ve Coulter, 2011). Bu aşamada, iki seviyeli ödüllendirme vardır. Birinci seviyedeki sonuçlar; ikinci seviyedeki ödülleri gerçekleştirme aracıdır. Araçsallık; bireyin ilk seviye sonuçlarının ikinci seviye sonuçlara yol açmasının öznel bir olasılığıdır (Koçel, 2013).

3-Değerlilik: Değerlilik; bireyin bir görevi yaptıktan sonra ödüllendirilmek için verdiği değeri ifade eder (Robbins ve Coulter, 2011). Değerlilik; bireyin hem amaçlarını, hem de ihtiyaçlarını belirtir. İnsanların ihtiyaçları arasındaki farktan ötürü, bir birey tarafından bir ödül istenirken, diğeri bunu istemez. Bireyler tarafından verilen değer seviyesi, aynı zamanda, ihtiyaçların tatmin düzeyini gösterir. Değerliliğin büyüklüğü, ödüle ulaşma çabasını arttırır. Bir bireyin değerlik ve beklenti düzeyi yüksekse, birey motive edilecektir (Koçel, 2013).

Bu değişkenler göz önüne alındığında, Beklenti Teorisi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Davis, 1987, ss. 78-79)

Motivasyon = Değerlik X Beklenti

Beklenti teorisi; sonuçların gerçek değerini değil, sonuçların algılanan değerini önemli olarak değerlendirir (Robbins ve Coulter, 2011; Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012). Bu teorideki önemli noktalardan biri; bireyin hedefleri ile çaba, ödül ve memnuniyet arasındaki ilişkiye yönelik tutumudur. Teori; çalışanları neyin motive edip neyin motive etmediğini belirlemeye çalışır, bu ödüller yöneticiler için çalışanlar için çekici veya değildir (Robbins ve Coulter, 2011). Sonuç olarak; bu teoride; motivasyon ve beklenti süreci arasında bir ilişki vardır. Birey, sonucun ulaşılabilir olduğunu düşünüp düşünmediğini bekler. Aksi takdirde birey beklemez (Deniz, 2005).

Her bireyin beklenti, araçsallık ve değerlilik konusunda kendine özgü bir kombinasyonu olması olağandır. Vroom, modelinde; bireysel farklılıklar olabileceğini belirtir. Ancak, bu farklılıkların ne olduğu açıklığa kavuşturulamamıştır (Bolat vd., 2009).

4.5.2.2. Porter-Lawer Modeli

Vroomun Beklenti Teorisi'ne dayanan Porter-Lawler modeli (1968); beklentinin ve

değerliliğin bir bireyin motivasyon düzeyini etkilediğini vurgulamaktadır. Çabaların performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı ve performansın yetenekler ve kişisel özellikler ve Porter-Lawler (1968) modelinde algılanan rolden oluştuğu vurgulanmaktadır. Bu model, performanstan sonra ne olacağı üzerine yoğunlaşmıştır. Memnuniyet; elde edileceği düşünülen ödüller tarafından ve performansları nedeniyle nasıl algılandıklarına göre belirlenir (Luthans, 2011).

Bir bireyin çabası, performansında bir artış anlamına gelmez. Bireyin çabası ne olursa olsun, yetenek ve eğitim alması gerekmiyorsa, bireyin performansını artırmaksı ve bireyin üstlendiği işte başarılı olması mümkün değildir (Güney, 2011; Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012). Bu modelin, Vroom'un (1964) teorisinden en dikkat çekici farkı; algılanan ödül eşitliği değişkenidir. Birey, performans için düşündüğü ödülü bir başkasının aldığı ödülle karşılaştırır. Buna göre, birey; ne tür bir ödül kazanacağını algılar. Gerçek ödül; algılanan ödülün altındaysa, memnuniyet gerçekleşir. Böylece beklenti değişecek ve motivasyon süreci yeniden başlayacaktır (Eren, 2012; Koçel, 2013).

4.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi; Stacey Adams ve Leon Festinger'in sosyal karşılaştırma teorisine ve bilişsel uyumsuzluk teorisine dayanarak geliştirildi. (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012). Dahası, bu teoride; algılanan ödül eşitliği değişkeni Porter-Lawler modeli ile ortak özellikler sergiler. Eşitlik teorisinde; ödül değişkeni teorinin temelini oluşturur (Koçel, 2013). Eşitlik teorisine göre; bireyler kendilerine verilen ödülleri başkalarına verilen ödüller ile karşılaştırır ve kendilerine verilen ödüllerin ve başkalarına verilen ödüllerin ne kadar eşit olduğunu anlamaya çalışırlar (Eren, 2012). Birey bu teoride; karşılaştırma sırasında girdi ve çıktıları değerlendirir. Bireyin çabası, anlayış seviyesi, bilgi, deneyim ve yetenekleri gibi bireyin özellikleri girdileri oluştururken, maaş, terfi, tanınma, övgü ve statü gibi tanımlar, çıktıları oluşturur (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012). Birey, bu girdi ve çıktıları karşılaştırarak ödülün eşitliğini ölçer. Bir birey bu karşılaştırmayı yaparsa ve kişi ile diğeri arasında fark yoksa motivasyonda bir azalma olmaz. Bu karşılaştırmanın sonunda, bireye karşı bir fark varsa; düşük verimlilik, çıktı kalitesinde azalma söz konusu olur (Robbins ve Coulter, 2011). Eğer bireyler lehine bir fark görürlerse, eşitlemek için çıktıları

azaltmak yerine, daha fazla çalışarak farkı dengelemeye çalışırlar (Daft ve Marcic, 200; Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

Teoride dikkat çeken şey; kıyaslayan kişinin algılama tipidir. Maaş ve sorumlulukların arttırılması, iş ortamının iyileştirilmesi gibi çıktıların iyileştirilmesi durumunda bile, bir kişi hala motive edilemeyebilir. Bunun nedeni; bireyin farklı algısı olarak gösterilebilir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012). Eşitsizlik durumunda; bireyler genel olarak aşağıdaki şu davranışları göstererek eşitsizliği ortadan kaldırmaya çalışırlar (Daft ve Marcic, 2009; Kinicki ve Williams, 2010).

1-Girdilerin değiştirilmesi**:** Eşitsizlik durumuna göre, kişi girdileri artırır veya azaltır. Girdilerin çıktılardan daha büyük olduğunu düşünen bir kişi çabalarını azaltmayı tercih ederken, çıktıların girdilerden daha büyük olduğunu düşünen bir kişi çabalarını artırmayı tercih edebilir (Daft ve Marcic, 2009; Kinicki ve Williams, 2010).

2- Değişen sonuçlar: Eşitsizlik durumunda, birey eşitsizliği kendisinin lehine yapmak için çıktıları değiştirmeyi seçebilir. Örnek vermek gerekirse, birey maaşında bir artış veya çalışma koşullarında bir iyileşme talep edebilir. Böylece birey motivasyonunu artırmaya çalışır (Daft ve Marcic, 2009; Kinicki ve Williams, 2010).

3-Deformasyon algısı: Bazı araştırmalar, bir bireyin; girdiyi ve çıktıyı değiştiremediğinde; algılamasını bozmayı seçebileceğini göstermektedir. Birey; yaptığı işe yapay bir değer vererek ya da karşılaştırdığı kişilerin çalışmalarının ödül algısını azaltarak eşitsizliği dengelemeye çalışır.

4-İşten Ayrılma: Eşitsizliği algılayan ve bu eşitsizliği onlara karşı düşünen bireyler; işe devam etmek yerine çalışmaya başlayacağı, yeni işte eşitsizliğin daha az olacağı beklentisiyle istifa etmeyi seçebilirler (Daft ve Marcic, 2009; Kinicki ve Williams, 2010).

4.5.2.3. Locke'un Hedef Belirleme Teorisi

Edwin Locke ve Gary Latham (1990) tarafından geliştirilen bu teorideki ana fikir; bireyler için belirlenen hedefin ulaşılabilirlik düzeyidir. Locke'a (1960) göre; işyerinde bireyin başarısı için kişisel hedefler önemlidir (Eren, 2012). Teori; bir bireyin belirlenen hedefleri nasıl hedeflediğini, bireyin onlara nasıl tepki verdiğini ve

bunun sonucunda motivasyon sürecinin nasıl çalıştığını anlatır (Luthans ve Doh, 2012).

Ulaşılamayan ve büyük hedefleri hedefleyen bir birey; ulaşılabilir ve basit hedefleri hedefleyen bireyle kendini kıyaslandığında daha motive olacaktır (Koçel, 2013). Bu teoride dikkat çeken; belirlenen zor ve büyük hedeflerin belirli bir dereceye kadar ulaşılabilir olması gerektiğidir. Aksi takdirde; motivasyon öncekinden daha fazla azalabilir (Robbins ve Coulter, 2011). Hedeflerin motivasyon üzerindeki etkisi aşağıdaki gibi gösterilebilir (Eren, 2012):

- Birey tarafından belirlenen açık ve net hedefler başarıyı artırır.

- Ulaşılması kolay olmayan ve nispeten zor olan hedefler başarıyı artırır.

- Bir kişi tarafından belirlenen hedefler ile bir kuruluş tarafından belirlenen hedefler arasındaki uyumluluğun varlığı; çatışmayı azaltmanın yanı sıra başarıyı da artırır. Çatışmalardaki azalma ve uyumdaki artış motive edici bir faktör olarak kabul edilir.

Bir araştırma, bu teorinin; çalışanın daha yüksek performans göstermesinde uygulanabilir olduğunu göstermektedir (Locke ve Latham, 1990). Öte yandan, bu eserlerin ayrılmaz bölümünün ABD'de yapıldığı ve diğer ülkelerde daha az eser olduğu bilinmektedir (Erez, 1986). Dolayısıyla; hedeflerin ulaşılabilirliğinin motivasyonu etkileyip etkilemediği kültürlere bağlıdır (Luthans ve Doh, 2012).

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, LİDERLİK STİLLERİ ve MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Örgütsel yapının oluşmasında ve gelişim göstermesinde; örgüt kültürünü meydana getiren ilişkilerin ve İşgörenlerin etkisi son derece fazladır. Örgütsel kültür, aynı zamanda, İşgörenlerin performansını doğrudan etkilemektedir. Bu etkinin dikkate alınması; ortaya konan işin verimlilik durumunu ve İşgörenlerin tatminini doğrudan etkilemekte olduğu için, örgüt kültürünün doğru biçimde yapılandırılması büyük önem taşımaktadır. Örgüt kültürü içinde meydana gelen değerler, normlar, inançlar, tutumlar veya alışkanlıklar; İşgörenleri de büyük oranda yapılandırmakta ve şekillendirmektedir. Bu bakımdan örgüt kültürü ile İşgörenler arasında, önemli bir ilişki söz konusudur (Aliyeva, 2019, s. 651).

Örgütsel amaçlara uygun bir çalışma ortamı meydana getirilmesi ve bu ortama uygun bir çalışma stili benimsenmesi, İşgörenlerin performansında doğrudan etki sahibidir. Performans; örgütsel kültür içinde çalışanların, belli normlar çerçevesinde çalışma düzeyi ve davranış biçimi olarak ifade edilmektedir (Ertuğrul, 2004, 150).

Ortak amaçların paylaşımı veya örgütte yer alan kurumsal kültür ve değerler; çalışanların örgüte bağlılığına da performansa olduğu kadar etki yaratmaktadır. Örgüt bağlılığı; örgütsel yapı ve örgüt kültürü içinde bir birliktelik meydana getirmektedir. Bu birliktelikle amaçlanan; "biz" algısının oluşturulması ve örgüt kültürüne yerleştirilmesidir. Örgütsel kültür ve çalışanların performansının bir arada olumlu bir biçimde gelişmesi ve değişmesi, örgüt kültürünün aracılığıyla sağlanabilmektedir (Aliyeva, 2019,s. 651).

5.1. Algılanan Liderlik Stilleri ve Örgüt Kültürü İlişkisi

İşgörenlerin, bağlı bulundukları örgütler ve liderleri ile ekonomik bir etkileşime sahip olmasının yanı sıra, sosyal açıdan da bir etkileşim mevcuttur. Sosyal etkileşim, ekonomik etkileşimden ayrı olarak, karşılıklılık ve güven gibi unsurların ön plana çıkmasına yol açmaktadır. Sosyal etkileşimin en iyi seviyede gerçekleştiği örgütsel yapılarda çalışanlar, karşılıklı bir etkileşime ve işbirliğine son derece açık hale gelmekte ve çalışanlarda bir sorumluluk duygusu da açığa çıkmaktadır. Bu bakımdan örgüt kültürü; lider ve çalışanlar arasında etkileşimin seviyesini artırmakta, sosyal

anlamda karşılıklı bir yükümlülük durumu ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2017, s. 1).

İçinde bulunulan yüzyılın son çeyreğinde; örgüt kültürünün önemi fark edilmiş olup, bu önemin ortaya çıkmasında sosyolojik, psikolojik ve antropolojik birçok neden söz konusudur. Aynı zamanda, günümüzde örgütsel yapılarda; hedef, amaç, çatı, süreç, verimlilik, tatbik gibi olguların üzerinde de örgüt kültürünün önemi olduğu bilinmektedir. Daha önceki dönemlerde daha çok kavramsal açıdan açıklanan örgüt kültürü ile ilgili; günümüzde, örgüt kültürünün etkilediği faaliyet alanlarını da kapsayan değerlendirmeler yapılmaktadır (Aydın, 2017, s.3).

Örgüt kültürü içinde üyelerin karşılıklı etkileşimi, bu doğrultuda ele alınması gereken temel noktalardan biridir. Lider ve çalışanlar arasındaki etkileşim, örgütsel yapı içinde lider ve lideri takip edenler arasında karşılıklı olarak kurulan ilişkiyi açıklamaktadır. Liderlik teorisinde geleneksel yaklaşımlar genel itibarıyla liderin, onu izleyenlerin tamamına karşı tek başına ve ortalama bir liderlik stiline yakındır. Ancak, lider ve üye etkileşimi teorisinde; lider tarafından gösterilen davranış biçimlerinde çalışanlar açısından farklılıklar söz konusu olduğu ifade edilmektedir. Bu teoriye göre lider ve çalışanlar arasındaki ilişki genel olarak ikili ilişkiler çerçevesinde şekillenmektedir (Aydın, 2017, s. 3).

Kültür; örgütler için içsel bütünleşme ve dışsal uyum sağlamak gibi iki önemli işlevi yerine getirmektedir. Örgütteki çalışanların birbirleri ile doğru, verimli ve olumlu ilişkiler kurabilmesi için; kaynaştırma işlevine sahip olan bütünleşme, çalışanların ortak bir kimliği benimsemesi ve birlik halinde çok daha verimli çalışmanın bilincine varılabilmesi açısından son derece önemlidir (Demir, Uğurluoğlu ve Ürek, 2017, s. 185).

Örgüt kültürü; çalışanların arasındaki ilişkileri ve hangi davranış biçimlerinin örgütsel yapı içinde kabul edilebilir/kabul edilemez olduğunu belirlemesi, statü ve gücün paylaşımı, yapılması gereken kavramlar olduğunu öğretmesi açısından içsel bütünleşmeyi büyük oranda sağlamaktadır. Örgütün dış çevre ile ilişkilerinin belirlenmesi ise; dışsal uyumla sağlanmaktadır. Örgüt kültürü; örgütün sahip olduğu amaçlara ulaşılmasını sağlayan; günlük faaliyetlerin yönlendirilmesine ve rekabet gücü kazanabilmesine ve dolayısıyla dışsal uyuma katkı sağlamaktadır. Öte yandan örgüt kültürü bambaşka bir fonksiyona daha sahiptir: örgüt ve çevresi arasında bir ayrım oluşturmakta, bireylere kimlik ve aitlik duygusu kazandırmakta, bireylerin

kişisel çıkarlar haricinde örgüte uyum sağlamasını ve bağlılığın artırılmasını kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda, örgüt kültürü; çalışanlar arasındaki bağların güçlenmesine ve sosyal bir ortam olarak örgütün bir arada kalmasına yardımcı olmaktadır (Demir, Uğurluoğlu ve Ürek, 2017, s. 185).

5.1.1. Liderlik ve Örgütsel Liderlik

Liderlik kavramı; sürekli olarak değişim içinde olan sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik koşullarda yeniden tanımlanmaya ihtiyaç duyan bir kavramdır. Bu kavramla ilgili yapılan tanımlamalarda, genel olarak; liderlerde olması gereken yetkinliklerin ve olumlu yönlerin ağırlıklı olarak dikkate alındığı bir yaklaşım söz konusudur (Bulut ve Uygun, 2010, s. 44).

Amaçlanan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için işgörenleri etkileme, düzenleme, onların motivasyonunu sağlama ve örgütsel hedefler doğrultusunda onları yönlendirme yeteneği olarak ifade edilen liderlik vasfı, genel itibarıyla; kişinin davranış biçimleriyle ilgilidir. Örgüt kültürü doğrultusunda lider tarafından gerçekleştirilen tutum ve davranışlar etkilenmektedir. Lider örgüt kültürü etkisi altında kaldığında; kendi davranış biçimlerinde ve iş anlayışlarında değişiklikler yapmakta, örgüt kültürüne uyumlu bir biçimde çalışmaktadırlar (Doğan, 2015, s.18).

Günümüzde, küreselleşmenin etkisiyle işletmeler; dünya genelinde hareket edebilen kurumlar haline gelmiştir. Ulusal rekabet düzeyi yükselerek uluslararası bir boyut kazanmış, teknolojik gelişmeler büyük ölçüde hızlanmış, pazarlar olgunlaşmış, birçok farklı sektörde faaliyet gösteren firmalar büyüyerek yeni ürün hatları meydana getirmiştir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009, s.124).

Bu gelişmeler doğrultusunda birçok sektörde artış gösteren rekabet; işletmeler açısından bir belirsizlik ve karmaşa sürecini başlatmıştır. Sürekli olarak değişen dış koşullar ve örgütsel durumlarla başa çıkmak için liderler; farklı rollere bürünerek stratejik olarak ve genel sorunlara eğilerek çalışanları ve üst yetkiye sahip görevlileri yönlendirmek durumunda kalmaktadır. Bu bakımdan liderliğin çeşitli şartlar ve zamanlarda farklı formlara girerek geleneksel liderlik biçimini geride bıraktığı ifade edilebilir. Örgütsel kültürün ve örgütsel yapının en iyi şekilde varlığını sürdürmesinde; örgütsel etkinlik ve verim son derece önemlidir. Bu noktada Liderlik

de örgütsel kültür çerçevesinde sürekli olarak kendini yenilemektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009, s.124).

Örgütte güven ortamı oluşturulmasında; liderliğe yönelik tutum ve davranışlar önemli bir yere sahiptir. Günümüzde örgüt kültürünün oluşturulabilmesi ve sürdürülebilmesi için; amaç ve vizyonlar çerçevesinde güçlü liderlik özellikleri ön plana çıkmıştır. Bu alanda yapılan çalışmalarda; farklı liderlik stilleri ve örgütsel güven ortamının oluşması arasında önemli bir ilişki olduğu ortaya konmaktadır. Bu çerçevede gerçekleştirilen çalışmaların pek çoğunda; başarılı liderlik stilleri ele alınmakta ve örgütsel dönüşüm, örgüt kültürü, örgütsel yapıda verimlilik, motivasyon gibi değişkenler üzerinde liderliğin etkileri açığa çıkarılmaktadır (Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu, 2020, s. 705).

Liderliğin örgütsel liderlikte başarılı ve verimli sonuçlar elde edebilmesi için; başarılı bir sürece sahip olması kaçınılmazdır. Liderlerden kaynaklanan zarar veren etkinlikler; örgütsel amaçlara ulaşmayı engellemesinin yanı sıra; çalışanlara zarar verebilmekte, örgütsel yapının da temelinden sarsılmasına yol açabilmektedir. Örgütün kültürel alanda aracılık rolünü zedeleyen "toksik liderlik" çalışanlarda stres ve kaygı bozukluklarına bağlı davranış biçimlerinin oluşmasına yol açabilmektedir. Başarılı liderler çalışanları ve örgüt kültürünü yukarı çekerken, bireysel düşünen ve çalışanlarına zarar veren bir liderlik yaklaşımı her anlamda olumsuz durumların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu, 2020, s. 705).

5.1.2. Liderlik Açısından Örgüt Kültürünün Önemi

Yöneticilerin beklentileri karşılayabilmesi; sahip oldukları liderlik nitelik ve yetenekleri ile doğrudan bir ilişki içindedir. Her yönetici liderlik niteliklerine sahip değildir ancak, liderlik özellikleri; iyi bir yönetici olmanın temel gerekliliklerinden biridir. Modern yönetim anlayışına göre liderlik; yöneticilikte temel işlevlerden biri haline gelmiştir. Liderlik gücüne ve niteliğine sahip olan yöneticiler; örgütsel yapı içinde başarılı ve etkilidir. Liderlik özellikleri taşımayan bir yönetici; örgütsel performansta düşüşe yol açabilmektedir (Aydın, 2017, s. 12).

Yöneticilerde mevcut olan liderlik davranışları; çalışanların örgütsel bağlılığının artırılmasında aracı bir role sahiptir. Örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan ve kendilerini içinde bulundukları örgütsel yapının bir parçası olarak görebilen çalışanlar; verimlilik açısından son derece önemlidir. Bu sebeple, örgütsel bağlılığın;

örgüt başarısı üzerinde büyük bir etkisi söz konusudur (Çakınberk ve Demirel, 2010, s.104).

Liderler; örgütün değer kazanması konusunda, son derece önemli bir etkendir. Değer odaklı olan liderler; yüksek seviyede etik standartları önemsemekte ve bu standartları çalışanlar arasında yaygınlaştırmaktadır. Gün içinde yapılan rutin davranışlar, semboller, kutlamalar ve toplu hareketler örgüt politikaları çerçevesinde etik değerlerin ve örgütsel kültürün sürekli olarak gelişmesini sağlamaktadır. Günümüzde değişimlerle sürekli olarak karşı karşıya kalan işletmeler; örgüt kültürünü benimsetmek amacıyla örgütsel değerleri yaymak durumundadır (Demir, Uğurluoğlu ve Ürek, 2017, s. 189).

Liderler, bireysel olarak gösterdikleri irade ile örgüt kültürünün çalışanlara iletilmesiyle yükümlü model kişiler olup, davranış biçimleri ile çalışanlar için bir model teşkil etmektedir. Çalışanların ihtiyaç duyduğu örgütsel desteğin güçlü bir biçimde sağlanabilmesi için; liderler önemli katkı sağlamaktadır. Çalışanlar genel olarak; liderin davranışlarını takip ve taklit etme, uygun davranış biçimlerini takip etme ve yakalama gibi amaçlarla lideri gözlemlemektedir. Güçlü liderlik stili, örgütsel yapı içinde çalışanların lideri örnek alması ve benimsemesi sebebiyle; kurumsal kültürün oluşmasına yardımcı olmaktadır. Bu sebeple lider; temsil rolünün farkında olmalı ve bu doğrultuda hareket etmelidir (Demir, Uğurluoğlu ve Ürek, 2017, s.189).

Özellikle büyük liderler; çalışanları harekete geçirmekte ve inisiyatif kullanmaya eğilimi olan bireyler için de bir rol model oluşturmaktadır. Lider ve çalışanlar arasında oluşturulan dil; örgüt kültürü için de belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Liderin sahip olduğu otoriterlik ve sertlik; örgüt kültürünü büyük oranda zedelemekte iken yol gösterici, anlayışlı ve fırsat tanıyan bir liderlik yaklaşımı, örgüt kültüründe gerçekleşecek olumlu gelişmeler için de itici bir güç oluşturmaktadır. Lider ve çalışanlar arasındaki aktif etkileşimde kullanılan dilin kullanım biçimi de, örgüt kültürünü doğrudan etkilemektedir. Şayet lider ve çalışanlar arasında direktifler ve bu direktiflerin yerine getirilmesi biçiminde bir hiyerarşik iletişim mevcut ise; örgüt çalışanları arasında da bu hiyerarşik yapının oluşmasına neden olacaktır. Liderin ve çalışanlar arasındaki dilin uyumlu ve sağlıklı olması örgüt kültürünün de şekillenmesinde etki göstermektedir. Aradaki dilin

uyumu, çalışanlardaki kültür algısını olumlu yönde etkilemekte ve çalışanların örgütsel yapıyı tam anlamıyla benimsemesini sağlamaktadır (Aydın, 2017, s. 1).

Günümüzde çeşitli örgütlerin yönetim kademesinde yer alan kişilerin ve özellikle de liderlerin motive edici; bağlılıkları pekiştirici ve yaratıcılıkları destekleyici biçimde hareket etmesi, örgüt kültürünün yerleşmesine ve gelişmesine katkı sağlayacaktır.

5.2. İş Gören Motivasyonunda Örgüt Kültürünün Aracı Rolü

Motivasyon; örgütlerde verimliliği doğrudan etkileyen bir kavramdır. Motive eden nedenlerin saptanması; çevredeki diğer bireylerin anlaşılması ve bu bireylerin davranış sebeplerinin ortaya konması açısından; gözlem yapmak gerekmektedir. Motivasyon; çalışanların örgütün amaçlarına uyumlu hareket etmesi, amaçlara bağlılık, birliktelik algısının ve iş tatminin oluşabilmesi açısından son derece önemlidir. Motivasyonun yetersiz olması durumunda; "ben" bakış açısı yaygın hale gelmekte ve farklı konularda anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. Özellikle rol merkezli örgüt kültürüne sahip olan örgütsel yapılarda; faaliyetler örgütsel amaçlar çerçevesinde değerlendirilmekte olup yetkiler becerilere göre verilmektedir. Yönetsel faaliyetlerde, uzmanlık ve hızlılık çok önemlidir. Ödül ve cezalarla dışsal motivasyon sağlanırken, destek yönelimine sahip olan örgütlerde ise; içsel motivasyona ağırlık verilmektedir. Örgütsel yapı içinde, güdülemeyi destekleyici uygulamaların derecesi; o örgütün çalışanlarının beklentileri ve liderlerinin yaklaşımları ile örgütsel kültüre bağlı olarak gelişmektedir (Şahinyan, 2011, s. 63).

Örgütsel yapılar arasında rekabetin gittikçe artması sonucunda, yüksek motivasyona sahip ve verimli çalışanlara duyulan ihtiyaç artış göstermiştir. Buna rağmen günümüzde örgütlerde; çalışanların motivasyonlarının oldukça düşük seviyelerde olduğu bilinmektedir. Başarılı bir örgütsel yönetim için ise; motivasyonun sürekli olarak en iyi seviyede tutulması önemlidir. Çalışanların sorumlulukları olan işlerinden ve çalışma ortamlarından beklentileri tam anlamıyla karşılanamadığında çalışanlarda tatminsizlik ortaya çıkmakta ve bu durum sonucunda; mutlu olmayan çalışanlara sahip, iş verimi düşük örgütsel yapılar meydana gelmektedir (Şahinyan, 2011, s. 66).

Motivasyon; çalışanların işe bağlılığının artmasını ve bu sayede devamsızlık, çatışma, işten kaytarma, zamanında işe gelmeme gibi örgütsel yapı içinde

olumsuzluk olarak tanımlanan davranış biçimlerinin ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Bireylerin, verimli ve etkin bir biçimde çalışabilmeleri için; yaptıkları işlerden ve iş ortamından memnun olması gerekir. Ekonomik durum, motivasyon için belirleyici olsa da tek şart değildir. Çalışanları motive eden etmenler arasında; kariyer geliştirme, statü ve bireysel yetki kazanma, güvenlik, cazip işler yapma, özel yaşama saygı, kararlara katılım, adil ve sürekli bir disiplin sistemi gibi unsurlar da sayılabilir. Bu araçların doğru kullanımı, çalışanların motive edilmesini sağlayacaktır (Doğan, 2015, s. 66).

Örgüt kültürü; bir yapı içinde bulunan birey ve grupların davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren normlar, inançlar, alışkanlık sistemi biçiminde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamada örgüt kültürü ile işgören davranışı arasında karşılıklı olarak bir etkileşim bulunduğu ifade edilmektedir. Bu çerçevede denilebilir ki; çalışanların tutumları, algıları, davranışları örgüt kültürünü etkilemekte olup, örgüt kültürü de çalışanların düşünce ve davranışlarını etkilemektedir. Çünkü; örgüt kültürü; örgüte bağlı olan üyelerin/çalışanların bir birlik duygusu içinde hareket etmesini ve örgütle bütünleşmesini sağlamaktadır (Jones, 1995, s. 41). Bu doğrultuda; çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi ve kendini örgütün önemli bir parçası gibi hissetmesi, moral ve motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.

5.2.1. Motivasyon ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgüt kültürü; çalışanların davranışları ve söylemleri ile ilgili olarak uygun standartlar oluşturarak örgütün bir arada kalmasına katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda, örgüt kültürü; çalışanların davranışlarını ve olaylara yaklaşımlarını biçimlendiren bir tür denetim mekanizması olarak da değerlendirilebilir (Robbins, 1992, s. 85). Kültürün, bir örgütsel yapıya en önemli katkılarından bir tanesi de belli bir grubun hangi işte nasıl bir davranış biçimi sergileyeceğinin tespit edilmesidir. Bu bağlamda, iş motivasyonu yüksek performans ve iş tatmini elde edilmesinde davranış modellerinin de büyük bir katkısı söz konusudur (Furnham ve Gunter, 1993, s. 74). Örgüt kültürü, yapısal olarak; çalışanların davranışlarının ve davranış biçimlerinin değerlendirilmesini, yönlendirilmesini sağlamaktır. İşgören davranışları; kültürel yapıyı meydana getiren norm ve değerlere bağlı olarak gelişmektedir (Kavi, 2006, s.100).

Kültür; bireylerin karar alma ve davranışlarının biçiminin, zamanlamasının, yönetiminin, derecesinin, yoğunluğunun ve çevresel etkileşiminin belirlenmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bireysel olarak, kimin ne gibi bir karar alacağının ve bu kararları nasıl uygulayacağının tespit edilmesi, değer yargıları ve kültürel unsurlarla doğrudan bağlantılıdır. Örgütteki işgörenlerin kültür özelliklerinin bilinmesi ve bu doğrultuda örgütsel ve yönetsel önlemler alınması, motivasyonun ve verimin en iyi seviyede kazanılmasını sağlayacaktır (Aydınlı, 2003, s. 88).

İşgören davranışlarının düzenlenmesinde, örgüt kültürünün örgüte katkıları da önemli bir yere sahiptir. Bu durum; liderler açısından büyük ölçüde kolaylık sağlamakta olup, örgütsel yapıda belirsizliklerin en aza indirilmesine de katkı sağlayacağı için, çalışanların da daha rahat bir psikoloji ile çalışmasına olanak tanımaktadır. Örgüt kültürünün aynı zamanda, çalışanlar için bir denetim mekanizması konumunda yer alması; ödüllendirme veya terfi gibi olumlu adımların atılmasında da hem kolaylık sağlamakta hem de adil bir yaklaşım sergilenmesine olanak sunmaktadır (Kavi, 2006, s. 101).

Motivasyon süreci; bireylerin ve örgütsel yapının gereksinimlerinin karşılanabileceği bir çalışma ortamı oluşturulmasında etkilidir. Bu çerçevede motivasyon; bir yönüyle de; çalışanları bireysel olarak bazı etkiler altına almakta ve bu çerçevede hareket alanı sunmaktadır. Böylece; güdülenme ortaya çıkmakta ve davranış biçimleri çok daha gözlemlenebilir hale gelmektedir. Davranış biçimlerine neden olan unsurların tespit edilmesi ve bu doğrultuda söz konusu davranış biçimlerinin örgüt kültürü çerçevesinde kullanılması; bireysel ve takım olarak etkili bir motivasyon sürecinin oluşmasına da katkı sağlamaktadır.

5.2.2. Örgüt Kültürü Öğeleri ve Motivasyon

Örgütsel yapı içinde yer alan üyelerin diğer üyelere aktardığı ve karşılıklı iletişimde kullanılan dil ve davranış modelleri, çoğu zaman bir sorgulama yapılmaksızın doğrudan alınıp kullanılan kalıplardır. Bu dil ve davranış modellerine yönelik kullanım nedenleri; örgütsel yapı içinde liderlere ve çalışanlara aktarılmalı ve örgüt kültürünün kalıcı hale gelmesi sağlanmalıdır. Bu sayede; örgüt kültürüne ait öğelerin anlaşılması ile motivasyon seviyesi de yükselecektir.

Bu alanda yapılan birçok araştırma, kurumsal kültürün soyut bir kavram olduğu

üzerinde durmaktadır. Oysa kültür, farklı açılardan tanımlanabilmekte ve ölçümlenebilmektedir. Söz konusu boyutlar; örgütsel yapıda bütüncül bir bakış açısı oluşmasını sağlamaktadır. Örgütsel kültürün anlaşılmasında önemli bir etkiye sahip olan bütüncül bakış açısı; güçlü örgüt kültürlerinde daha fazla etki göstermekte ve çalışanların performansları ile motivasyon durumlarında belirleyici bir rol üstlenmektedir. Genel olarak tanımlaması ve ölçümü yapılabilen boyutlar şöyle sıralanabilir (Akıncı-Vural, 1997: 31):

1. *Bireysel İnisiyatif*: İşgörenlerin sorumluluğunu aldığı işlerindeki bağımsızlık durumlar ve kişisel teşebbüs olanakları.
2. *Yön*: İşgörenlere; liderler ya da diğer işgörenler tarafından verilen hedefler ile kendilerinden beklenen performans durumu.
3. *Bütünleşme*: Örgütte bulunan departmanların ne derece birlikte veya koordineli olarak çalışmaya teşvik edildiklerinin tespiti.
4. *Risk Toleransı*: İşgörenlerin yeniliklere açık olma ve risk alma konusunda ne derece teşvik edildikleri.
5. *Yönetim Desteği*: Örgüt liderlerinin çalışanlara sağladığı destek ve açık iletişimin derecesi.
6. *Ödül Sistemi*: İşgörenlerin desteklenmesinden ayrı olarak performans bakımından verilen ödüllerin derecesi.
7. *Kontrol*: Örgüt içinde geçerli olan yönetmelik ve kontrollerin sayısı ile çalışan davranış biçimlerinin tespiti için yapılan denetimlerin miktarı.
8. *İletişim Modelleri*: Örgüt içindeki iletişimin ne derecede hiyerarşik olup olmamasının tespiti.
9. *Kimlik*: Çalışanların kendi çalışma alanındaki grupları ya da uzmanlık alanları yerine, örgüt geneli ile ne derece bütünleştikleri.
10. *Fikir Ayrılıkları İçin Tanınan Tolerans*: İşgörenler arasında ortaya çıkan fikir ayrılıklarından doğan çatışmaların, tolore edilme derecesi.

5.2.3. Örgüt Kültürü Modelleri ve Motivasyon

Örgüt kültürü modellerinin karşıladığı kurumsal yapılanmalar ile işgörenlerin motivasyon düzeyleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Söz gelimi; güç kültürünün baskın olduğu örgüt yapılarında, işgörenlerin konuyla ilgili fikrinin alınmaması, motivasyon düzeyini aşağı çekebilmektedir. Bir başka örnek olarak rol

kültüründe; iş tanımı dışında işgörenden farklı bir performans beklenmemesi de işgören motivasyonunun düşmesine yol açabilme riski taşımaktadır. Ekip çalışması gerektiren örgüt kültüründe, sosyal ihtiyaçlar da giderilebildiği için motivasyon düzeyinin daha yüksek olması söz konusudur. Yine rekabet koşulları zorlu olan örgütlerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesinde işgörenlere önemli rol düşmesi; bu tür örgütlerde motivasyon düzeyinin de yükselmesini sağlamaktadır (Kavi, 2006, s. 116). Genel itibariyle örgüt kültürü modelleri motivasyon düzeyine etki sahibidir.

Örgüt kültürünün ortaya koymakta olduğu değerler; çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlamaktadır. Örgütün parçası olduğunu hisseden işgörenler, liderle çok daha güçlü bir bağ kurabilmektedir. Bu bağ; doğru yönlendirildiğinde işgörenler için büyük bir motivasyon kaynağı haline getirilebilmektedir. Ancak, bu uyum ve bütünleşme karşılıklı olarak geliştirilmeli, işgörenler araç olarak kullanılmamalı, bireysel olarak örgüt yönetimi tarafından değer gördüğünü de hissetmelidir. Örgüt kültürünü oluşturan özellikler, sosyal faaliyetlerde de ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyelerinin karşılıklı olarak ve çevresel ilişkilerini gerçekleştirdikleri grup aktiviteleri; örgüt kültürü ile çalışanların bütünleşmesinde aracı bir rol üstlenmektedir.

Aslına bakılırsa; örgüt ve motivasyon arasındaki ilişki, iki farklı açıdan ele alınabilmektedir. Bunlardan ilkine göre; örgütsel kârlılığın/iş verimliliğinin artırılması amacıyla işgörenlerin daha üretken olabilmesi motivasyonla sağlanabilmektedir. Bu da motivasyon sürecine bazı fonksiyonel özellikler kazandırmaktadır. Özellikle, örgütlerde sosyal açıdan gelişimi yürüten insan kaynakları; bu noktada çok daha önemli hale gelmektedir. Bu çerçevede; işgörenleri tatmin edecek ücret artışlarına gidilmesi, kariyer yönetimine ilişkin bireysel çalışmalar yapılması, performans değerlendirme ile ödül mekanizmasının devreye sokulması gibi adımlar bu aşamada katkı sağlayacaktır. İkinci bakış açısına göre; mevcut durumun korunması önemli olup bu doğrultuda; işgörenlerin işlerine duydukları ilginin sürdürülmesine yönelik faaliyetler önem kazanmaktadır. Özellikle iş tatmininin olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilecek; stres, tatminsizlik, performansın karşılığını alamama, sosyal ve ailevi sorunların işyerine taşınması gibi psikolojiyi olumsuz yönde etkileyecek her çeşit unsur, motivasyonu da düşürme kapasitesine sahiptir (Kavi, 2007, s.171).

Örgüt kültürü; yukarıda bahsi geçen olumsuz unsurların meydana gelmesini ya da meydana geldiğinde etkilerinin en aza indirilmesini sağlamak durumundadır. Bunu sağlamanın yolu ise; işgörenler ve liderler arasında kurulacak etkin iletişim mekanizmasının yanında çalışanlar arasında da kaynaştırıcı ve bütünleyici bir durum oluşturulabilmesidir. Bu iki faktör, motivasyonun genel olarak ne yönde gelişeceğinin öngörülebilmesinde önemli bir yere sahiptir (Kavi, 2007, s.172). Modeli ve içeriği fark etmeksizin örgüt kültürü, motivasyon üzerinde önemli bir etki unsuru olarak öne çıkmaktadır. Ancak, örgüt kültür modeli doğrultusunda motivasyon derecesi düşük ya da yüksek olabilmektedir.

Bu alanda gerçekleştirilen bir çalışma ile (Patterson vd, 2004). Örgüt kültürü sonucunda; örgüt içinde gelişen iklimin çalışanların çok daha sağlıklı bir çalışma alanı içinde yüksek motivasyon kazandıklarını göstermiş ve dolayısıyla, üretkenliklerinde ve verimliliklerinde artış olduğu saptanmıştır. Örgütsel yapı içinde, yönetimsel ve örgütsel etkinlik durumunun artış göstermesi; örgüt kültürünün güçlenmesi ve bu çerçevede motivasyonun yükseltilebilmesi açısından yararlı olmaktadır (Yenihan, 2015, s.174).

5.2.4. Hipotezler

Hipotez 1: Katılımcıların demografik ve diğer özellikleri; motivasyon düzeylerine göre farklıdır.

Hipotez 2: Katılımcıların demografik ve diğer özellikleri; örgüt kültürü düzeylerine göre farklıdır.

Hipotez 3: Katılımcıların demografik ve diğer özellikleri; liderlik davranışı düzeylerine göre farklıdır.

Hipotez 4: Katılımcıların örgüt kültürü düzeyleri; motivasyon düzeyleri ile anlamlı şekilde ilişkilidir.

Hipotez 5: Katılımcıların örgüt kültürü düzeyleri; liderlik davranışı düzeyleri ile anlamlı şekilde ilişkilidir.

Hipotez 6: Katılımcıların motivasyon düzeyleri; liderlik davranışı düzeyleri ile anlamlı şekilde ilişkilidir.

6. BULGULAR

6.1. Veri Toplama Araçları ve Yöntemi

Bu çalışmada; kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini farklı iş kollarında çalışan 468 katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcılar özel ve kamu olmak üzere; farklı sektör ve meslek grubundan oluşmuştur. Çevrimiçi-online olarak anket yapılarak veri toplanmıştır.

Bu araştırmada, algılanan liderlik stilleri değişkenlerinin ölçülmesinde; algılanan liderlik stilleri ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilmiştir. Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Örgüt kültürü değişkeninin belirlenmesinde; Deshpande (1993) tarafından geliştirilen tek boyutlu Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. İşgören motivasyonu değişkeninin belirlenmesinde ise; iş motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Tanrıverdi (2007) tarafından geliştirilen ölçek, içsel ve dışsal motivasyon olarak iki alt boyuttan oluşmaktadır.

Algılanan liderlik stilleri, örgüt kültürü ve isgören motivasyonu ilişkisinin incelenmesi için; öncelikle, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Çalışmadaki soru gruplarının faktör yapısını tespit etmek amacı ile faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Boyutların iç tutarlılığının test edilmesi amacı ile Co. Alpha analizi kullanılmıştır.

Daha sonra, anketi cevaplayanların demografik ve diğer özellikleri(Toplam deneyim süresi, kurumdaki deneyim süresi, mesleği isteyerek mi seçti.) hakkında bilgi sağlamak amacıyla, tanımlayıcı istatistiklerden; frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri bulunmuştur. Değişkenler oluşturulduktan sonra, normallik varsayımlarının belirlenmesinde Kolmogrov-simirnov testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre; dağılımın normalliğe uyum sağlaması, örneklem sayısının fazla olması ve sapan değerlerinin olmaması nedeni ile normal dağılıma uygun dağılımların olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre; normal dağılım testlerinin uygulanmasına karar verilmiştir ($p>0,05$). Boyutların katılımcıların özelliklerine göre incelenmesinde Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Boyutlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacı ile yine, korelasyon analizi uygulanmıştır.

Çalışmada 0,05'den küçük p değerleri, istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Analizler SPSS 22.0 paket programı ile yapılmıştır.

Tablo 6.1: Çalışmadaki Ölçeklerin İncelenmesi

Boyutlar	Güvenilirlik	İç tutarlılık	Açıklanan Varyans %		X	s.s.
İçsel Motivasyon	0,91	0,82	32%		4,10	1,01
Dışsal Motivasyon		0,85	33%		3,96	1,02
Örgüt Kültürü	0,93	0,91	49%		3,63	1,00
Otokratik Liderlik	0,90	0,81	14%		2,78	0,84
Demokratik Liderlik		0,79	12%		3,19	1,10
Serbest Bırakıcı Liderlik		0,82	15%		3,12	1,06
Dönüşümcü Liderlik		0,80	14%		3,22	1,16
Etkileşimci Liderlik		0,79	12%		2,96	0,93

Tablo 1'de, katılımcıların iş motivasyonu ölçeğine uygulanan güvenilirlik testi sonucunda; ölçeğin genel güvenilirlik düzeyinin 0,91 düzeyinde olduğu görülmüştür. Madde çıkartılması güvenilirlik düzeyini artırmadığı için gerek görülmediği tespit edilmiştir.

Güvenilirlik analizi sonucunda ise; faktör analizine geçilmiştir. Çalışmada birden fazla yapı tespit edilmiş olup, genel yapıya uygunluk, açıklanan varyans, iç tutarlılık,

KMO düzeyi ve faktör yüklerine göre en uygun yapı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu sonuçlara göre tespit edilen yapı; 2 boyut altında toplanmaktadır. Bu boyutlar, içsel ve dışsal motivasyon boyutları olarak görülmüştür.

İçsel motivasyon boyutunun açıklanan varyansının %32 ve iç tutarlılık düzeylerinin ise; 0,82 olduğu, dışsal motivasyon boyutunda açıklanan varyansının %33 ve iç tutarlılık düzeylerinin ise; 0,85 olduğu görülmüştür. Toplam açıklanan varyans oranının %65 düzeyinde olduğu görülmüştür. KMO düzeyinin ise; 0,91 olduğu ve yapılan anket sayısının yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Barlet's testi sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür ($p=0,01, p<0,05$)

Faktör analizi sonucunda KMO düzeyinin 0,70 ve üzeri bulunması; faktör yapısının incelenmesinde yapılan anket sayısının yeterli olduğunu göstermiştir. Ayrıca, Barlet's testi sonucuna göre; faktör yapısının istatistiksel düzeyde anlamlı ve bu kriterin sağlandığının da anlamlı olduğu görülmüştür. Birden fazla boyuta sahip ölçekler için açıklanan varyansın % 60 civarında olması; (Özdamar, 2013) varsayımların sağlanmasından dolayı, yapının anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada; 20 ifadeli Örgüt Kültürü ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik düzeyinin 0,93 olduğu görülmüştür. Ölçeği oluşturan tüm maddelerin tek bir alt boyutta toplandığı görülmüştür. Ölçeğin açıklanan varyans düzeyinin % 49, KMO düzeyinin ise; 0,83 seviyesinde olduğu görülmüştür. Tek boyutlu yapılar için açıklanan varyans oranının % 40 civarında olması (Özdamar, 2013) varsayımların sağlanmasından dolayı yapının anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1'de, katılımcıların Liderlik Tarzı Davranış ölçeğine uygulanan güvenilirlik testi sonucunda; ölçeğin genel güvenilirlik düzeyinin 0,90 düzeyinde olduğu görülmüştür.

Faktör analizinde birden fazla yapı tespit edilmiş olup; genel yapıya uygunluk, açıklanan varyans, iç tutarlılık, KMO düzeyi ve faktör yüklerine göre en uygun yapı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu sonuçlara göre; tespit edilen yapı 5 boyut altında toplanmaktadır. Bu boyutlar Otokratik, Demokratik, Serbest Bırakıcı, Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik alt boyutları olarak görülmüştür.

Tespit edilen beş alt boyutun açıklanan varyans oranının % 67 düzeyinde olduğu görülmüştür. KMO düzeyinin ise; 0,89 olduğu ve yapılan anket sayısının yeterli düzeylerde olduğu görülmüştür. Barlet's testi sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür

(p=0,01, p<0,05).

Genel olarak tüm ölçeklerin yapı geçerliliklerinin sağlandığı ve katılımcıların motivasyon, liderlik ve örgüt kültürü düzeylerini ölçme konusunda ölçüm araçlarının tutarlı olduğu görülmüştür.

Katılımcıların İçsel Motivasyon düzeylerinin 4,10±1,01 ve dışsal motivasyon düzeylerinin 3,96±1,02 olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak katılımcıların motivasyon düzeylerinin yüksek seviyelerde olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü düzeylerinin 3,63±1,00 ve ortalamanın üzerinde olduğu görülmüştür.

Otokratik liderlik düzeylerinin 2,78±0,84, demokratik liderlik düzeylerinin 3,19±1,10, serbest bırakıcı liderlik düzeylerinin 3,12±1,06, dönüşümcü liderlik düzeylerinin 3,22±1,16, etkileşimci liderlik düzeylerinin ise; 2,96±0,93 seviyesinde olduğu görülmüştür. Katılımcıların genel olarak; liderlerini daha yüksek düzeylerde Demokratik, Serbest Bırakıcı, Dönüşümcü olarak tanımladıkları, daha düşük düzeylerde ise; Etkileşimci ve Otokratik olarak tanımladıkları görülmüştür.

6.2. Bulgular

Çalışmanın bulgular kısmının ilk bölümünde; anket uygulamasından elde edilen verilerin oluşumunu sağlayan katılımcıların demografik özelliklerine bakılmıştır. Tablo 2'de katılımcıların %17,1'nin 25-34 yaş, % 12,8'nin 35-44 yaş, % 12,8'nin 45-54 yaş, % 57,3'nün 55 yaş ve üzerinde olduğu, %75'nin erkek ve %25'nin kadın oldukları, %73,7'nin evli ve %26,3'nün bekar olduğu görülmüştür. Katılımcıların % 17,1'inin çocuk sahibi olmadığı tespit edilirken, % 24,4'ünün tek, % 52,1'inin iki, % 3,4'ünün üç ve % 3'ünün ise; dört çocuk sahibi olduğu görülmüştür.

Tablo 6.2: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerinin İncelenmesi

Demografik Özellik	Kategori	n	%
Yaş	25-34 Yaş	80	17,1%
	35-44 Yaş	60	12,8%
	45-54 Yaş	60	12,8%
	55 Yaş Üzeri	268	57,3%
Cinsiyet	Erkek	351	75,0%

	Kadın	117	25,0%
Medeni durum	Evli	345	73,7%
	Bekar	123	26,3%
Çocuk sayısı	Çocuk Yok	80	17,1%
	Tek Çocuk	114	24,4%
	İki Çocuk	244	52,1%
	Üç Çocuk	16	3,4%
	4 Ve Üzerinde Çocuk	14	3,0%
Eğitim düzeyi	Ön Lisans	39	8,3%
	Lisans	314	67,1%
	Yüksek Lisans	96	20,5%
	Doktora	19	4,1%
Toplam Deneyim süresi	1-5 Yıl	104	22,2%
	6-10 Yıl	132	28,2%
	11-15 Yıl	74	15,8%
	16-20 Yıl	55	11,8%
	21 Yıl Ve Üzeri	103	22,0%
Kurumdaki Deneyim Süresi	1-5 Yıl	171	36,5%
	6-10 Yıl	129	27,6%
	11-15 Yıl	26	5,6%
	16-20 Yıl	47	10,0%
	21 Yıl Ve Üzeri	95	20,3%
Mesleği isteyerek mi seçti	Evet	396	84,6%
	Hayır	72	15,4%

Tablo 2'de; katılımcılar % 8,3 ile ön lisans, % 67,1 ile lisans, % 20,5 ile yüksek lisans, % 4,1 ile doktora düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmüştür. Diğer özellikler olarak katılımcıların mesleki kıdem düzeylerinin % 22,2 ile 1-5 yıl, % 28,2 ile 6-10 yıl, % 15,8 ile 11-15 yıl, % 11,8 ile 16-20 yıl, % 22 ile 21 yıl ve üzerinde olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların kurumdaki kıdem düzeylerinin % 36,5 ile 1-5 yıl, % 27,6 ile 6-10 yıl, % 5,6 ile 11-15 yıl, % 10 ile 16-20 yıl, % 20,3 ile 21 yıl ve üzerinde olduğu görülmüştür. Katılımcılar mesleklerini % 84,6 ile isteyerek seçtiklerini söylemişlerdir.

6.2.1. Motivasyon, Örgüt Kültürü Ve Liderlik Davranışı Tarzlarının Katılımcıların Özelliklerine Göre İncelenmesi

Çalışmanın bu bölümünde; katılımcıların demografik ve diğer özelliklerine göre Motivasyon, Örgüt kültürü ve Liderlik Davranışı Tarzı alt boyutlarının incelemesi yapılmıştır. Özet tablolar ve yorumlar ile istatistiksel karşılaştırmalar sunulmuştur.

Tablo 6.3: Boyutların Cinsiyete Göre İncelenmesi

Boyutlar	Cinsiyet	n	X	s.s.	t	p
İçsel Motivasyon	Erkek	351	4,09	1,04	-0,45	0,66
	Kadın	117	4,14	0,95		
Dışsal Motivasyon	Erkek	351	3,95	1,04	-0,42	0,67
	Kadın	117	3,99	0,92		
Örgüt Kültürü	Erkek	351	3,58	1,07	-1,94	0,05
	Kadın	117	3,79	0,75		
Otokratik Liderlik	Erkek	351	2,79	0,84	0,49	0,62
	Kadın	117	2,75	0,83		
Demokratik Liderlik	Erkek	351	3,21	1,15	0,79	0,43
	Kadın	117	3,12	0,91		
Serbest Bırakıcı	Erkek	351	3,14	1,12	0,87	0,39
	Kadın	117	3,05	0,86		

Liderlik						
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	351	3,26	1,23	1,27	0,20
	Kadın	117	3,10	0,93		
Etkileşimci Liderlik	Erkek	351	2,94	0,94	-0,80	0,42
	Kadın	117	3,02	0,90		

** Bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Tablo 3'te katılımcıların; cinsiyetlerine göre içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Kadın ve erkek katılımcıların içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin istatistiksel olarak benzer olduğu ifade edilebilir(p>0,05).

Katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin kadın ve erkek katılımcılara göre farklı seviyelerde olmadığı görülmüştür. Kadın ve erkek bireylerin örgüt kültürü düzeylerinin farklı olmadığı ifade edilebilir(p>0,05).

Liderlik tarzları alt boyutları olan; demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü, etkileşimci liderlik boyutlarında, katılımcıların cinsiyetine göre farklılıklar olmadığı görülmüştür. Kadın ve erkek katılımcıların demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü, etkileşimci ve otokratik liderlik algı düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu görülmüştür(p>0,05).

Tablo 6.4: Boyutların Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Boyutlar	**Medeni durum**	**n**	**X**	**s.s.**	**t**	**p**
İçsel Motivasyon	Evli	345	4,16	1,01	2,29	0,01*
	Bekar	123	3,92	1,02		
Dışsal Motivasyon	Evli	345	4,04	1,02	2,77	0,01*
	Bekar	123	3,75	0,96		
Örgüt Kültürü	Evli	345	3,69	0,95	2,32	0,01*
	Bekar	123	3,45	1,14		

Otokratik Liderlik	Evli	345	2,73	0,82	-2,06	0,04*
	Bekar	123	2,91	0,86		
Demokratik Liderlik	Evli	345	3,29	1,08	3,32	0,01*
	Bekar	123	2,91	1,11		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Evli	345	3,21	1,03	3,01	0,01*
	Bekar	123	2,87	1,11		
Dönüşümcü Liderlik	Evli	345	3,34	1,14	4,02	0,01*
	Bekar	123	2,86	1,15		
Etkileşimci Liderlik	Evli	345	3,01	0,92	1,99	0,04*
	Bekar	123	2,84	0,95		

** Bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. *0,05 düzeyinde anlamlı farklılığı ifade eder.

Tablo 4'te katılımcıların; medeni durumlarına göre içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin olduğu tespit edilmiştir. Evli olan katılımcıların, içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin; bekar olan bireylere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu ifade edilebilir(p=0,01).

Katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin medeni durumlara göre farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Evli olan katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin, bekar olan bireylere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu ifade edilebilir(p=0,01).

Araştırmada demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü, etkileşimci liderlik boyutlarında katılımcıların medeni durumlara göre farklılıklar gözlendiği tespit edilmiştir. Evli olan bireylerin demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü, etkileşimci liderlik algı düzeylerinin bekarlara göre daha yüksek seviyelerde olduğu görülmüştür(p<0,05). Ayrıca, bekar olan katılımcıların otokratik liderlik algı düzeylerinin evli bireylere göre daha yüksek olduğu görülmüştür(p=0,04).

Tablo 6.5: Boyutların Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Mesleği isteyerek mi seçti	n	X	s.s.	t	p
İçsel Motivasyon	Evet	396	4,19	0,95	4,78	0,01*
	Hayır	72	3,59	1,18		
Dışsal Motivasyon	Evet	396	4,03	0,98	3,66	0,01*
	Hayır	72	3,57	1,08		
Örgüt Kültürü	Evet	396	3,68	0,96	2,48	0,01*
	Hayır	72	3,36	1,21		
Otokratik Liderlik	Evet	396	2,78	0,86	-0,01	0,99
	Hayır	72	2,78	0,72		
Demokratik Liderlik	Evet	396	3,32	1,01	6,66	0,01*
	Hayır	72	2,43	1,24		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Evet	396	3,25	0,97	6,43	0,01*
	Hayır	72	2,41	1,26		
Dönüşümcü Liderlik	Evet	396	3,36	1,08	6,61	0,01*
	Hayır	72	2,42	1,27		
Etkileşimci Liderlik	Evet	396	3,04	0,88	4,30	0,01*
	Hayır	72	2,54	1,05		

** Bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. *0,05 düzeyinde anlamlı farklılığı ifade eder

Tablo 5 incelendiğinde; katılımcıların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına göre içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin; olduğu tespit edilmiştir. Mesleğini isteyerek seçen katılımcıların, içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin istemeden meslek sahibi olan bireylere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu ifade edilebilir (p=0,01).

Katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin mesleklerini isteyerek seçme durumlarına göre farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Mesleğini isteyerek seçen katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin istemeden meslek sahibi olan bireylere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu ifade edilebilir (p=0,01).

Araştırmada demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü, etkileşimci liderlik boyutlarında katılımcıların, mesleklerini isteyerek seçme durumlarına göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Mesleğini isteyerek seçen katılımcıların; demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü, etkileşimci liderlik algı düzeylerinin istemeden seçenlere göre, daha yüksek seviyelerde olduğu görülmüştür (p=0,01). Ayrıca, katılımcıların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına otokratik liderlik algı düzeylerinin farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir (p=0,04).

Tablo 6.6: Boyutların Yaşa Göre İncelenmesi

Boyut	Yaş	n	X	s.s.	F	p
İçsel Motivasyon	25-34 yaş	80	4,26	0,80	6,36	0,01*
	35-44 yaş	60	4,36	0,76		
	45-54 yaş	60	3,64	1,02		
	55 yaş üzeri	268	4,10	1,09		
Dışsal Motivasyon	25-34 yaş	80	4,22	0,82	9,69	0,01*
	35-44 yaş	60	4,27	0,74		
	45-54 yaş	60	3,43	1,09		
	55 yaş üzeri	268	3,93	1,05		
Örgüt Kültürü	25-34 yaş	80	4,06	0,81	18,17	0,01*
	35-44 yaş	60	4,12	0,65		
	45-54 yaş	60	3,11	1,16		
	55 yaş üzeri	268	3,51	1,00		
Otokratik Liderlik	25-34 yaş	80	3,12	0,80	10,09	0,01*
	35-44 yaş	60	3,01	1,13		

	45-54 yaş	60	3,48	0,59		
	55 yaş üzeri	268	2,69	0,78		
Demokratik Liderlik	25-34 yaş	80	3,04	1,17	8,86	0,01*
	35-44 yaş	60	3,18	0,98		
	45-54 yaş	60	2,60	0,96		
	55 yaş üzeri	268	3,36	1,08		
Serbest Bırakıcı Liderlik	25-34 yaş	80	2,98	1,22	8,71	0,01*
	35-44 yaş	60	3,19	0,92		
	45-54 yaş	60	2,55	0,92		
	55 yaş üzeri	268	3,27	1,02		
Dönüşümcü Liderlik	25-34 yaş	80	2,99	1,10	14,02	0,01*
	35-44 yaş	60	3,24	0,96		
	45-54 yaş	60	2,47	1,11		
	55 yaş üzeri	268	3,45	1,15		
Etkileşimci Liderlik	25-34 yaş	80	3,18	1,13	9,73	0,01*
	35-44 yaş	60	3,26	0,96		
	45-54 yaş	60	2,47	0,94		
	55 yaş üzeri	268	2,94	0,80		

** Varyans analizi (Anova) testi uygulanmıştır. *0,05 düzeyinde anlamlı farklılığı ifade eder.

Tablo 6'da katılımcıların, yaşlarına göre içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 45-54 yaş arasındaki katılımcıların; içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin, diğer yaştaki bireylere göre anlamlı düzeyde düşük olduğu ifade edilebilir(p=0,01).

Katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin, yaşlarına göre farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada 45-54 yaş arasındaki katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin diğer yaştaki bireylere göre anlamlı düzeyde düşük olduğu ifade

edilebilir(p=0,01).

Araştırmada demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü, etkileşimci liderlik boyutlarında katılımcıların; yaşlarına göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Yaşları 45-54 arasında olan bireylerin demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü, etkileşimci liderlik algı düzeylerinin; diğer yaşlarda olan bireylere göre daha düşük seviyelerde olduğu görülmüştür(p<0,05). Ayrıca, 45-54 yaş arasında olan katılımcıların otokratik liderlik algı düzeylerinin; diğer tüm yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür(p=0,01).

Tablo 6.7: Boyutların Çocuk durumuna Göre İncelenmesi

Boyut	Çocuk Durumu	n	X	s.s.	f	p
İçsel Motivasyon	Çocuk Yok	80	4,40	0,68	13,40	0,01*
	Tek Çocuk	114	4,37	0,80		
	İki Çocuk	244	3,96	1,09		
	Üç Çocuk	16	4,55	0,55		
	4 Ve Üzerinde Çocuk	14	3,36	1,59		
Dışsal Motivasyon	Çocuk Yok	80	4,19	0,76	9,17	0,01*
	Tek Çocuk	114	4,17	0,82		
	İki Çocuk	244	3,95	1,09		
	Üç Çocuk	16	4,53	0,30		
	4 Ve Üzerinde Çocuk	14	3,53	1,59		
Örgüt Kültürü	Çocuk Yok	80	4,05	0,91	11,47	0,01*
	Tek Çocuk	114	3,82	0,71		
	İki Çocuk	244	3,44	1,05		
	Üç Çocuk	16	3,96	0,67		
	4 Ve Üzerinde Çocuk	14	2,65	1,48		
Otokratik Liderlik	Çocuk Yok	80	3,03	0,88	4,52	0,01*
	Tek Çocuk	114	2,89	0,95		

	İki Çocuk	244	2,69	0,76		
	Üç Çocuk	16	2,44	0,32		
	4 Ve Üzerinde Çocuk	14	2,35	0,84		
Demokratik Liderlik	Çocuk Yok	80	3,44	1,25		
	Tek Çocuk	114	3,56	0,92		
	İki Çocuk	244	3,05	1,09	5,11	0,01*
	Üç Çocuk	16	3,07	0,97		
	4 Ve Üzerinde Çocuk	14	3,10	1,07		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Çocuk Yok	80	3,48	1,29		
	Tek Çocuk	114	3,46	0,89		
	İki Çocuk	244	2,98	1,02	4,89	0,01*
	Üç Çocuk	16	3,05	0,93		
	4 Ve Üzerinde Çocuk	14	3,11	1,08		
Dönüşümcü Liderlik	Çocuk Yok	80	3,49	1,14		
	Tek Çocuk	114	3,59	1,03		
	İki Çocuk	244	3,10	1,19	4,71	0,01*
	Üç Çocuk	16	3,05	1,05		
	4 Ve Üzerinde Çocuk	14	3,26	1,28		
Etkileşimci Liderlik	Çocuk Yok	80	3,22	1,21		
	Tek Çocuk	114	3,21	0,76		
	İki Çocuk	244	2,83	0,89	4,15	0,01*
	Üç Çocuk	16	2,87	0,56		
	4 Ve Üzerinde Çocuk	14	2,66	0,94		

** Varyans analizi (Anova) testi uygulanmıştır. *0,05 düzeyinde anlamlı farklılığı ifade eder

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların; çocuk durumlarına göre içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada dört ve üzeri sayıda çocuk sahibi olan katılımcıların; içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin diğer tüm gruplara göre anlamlı düzeyde daha düşük olduğu ifade edilebilir(p=0,01).

Katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin, çocuk durumlarına göre farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada dört ve üzeri sayıda çocuk sahibi olan katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin; diğer tüm gruplara göre anlamlı düzeyde daha düşük olduğu ifade edilebilir(p=0,01).

Araştırmada demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü, etkileşimci liderlik boyutlarında katılımcıların, çocuk durumlarına göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışmada çocuğu olmayan veya tek çocuğu olan bireylerin demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü, etkileşimci liderlik algı düzeylerinin; en az iki çocuk sahibi olan bireylere göre daha yüksek seviyelerde olduğu görülmüştür(p=0,01). Çocuk sayısı 3 ve üzerinde sayıda olan katılımcıların otokratik liderlik algı düzeylerinin diğer tüm gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür(p=0,01).

Tablo 6.8: Boyutların Eğitim durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Eğitim	n	X	s.s.	F	p
İçsel Motivasyon	Önlisans	39	3,38	1,31	12,53	0,01*
	Lisans	314	4,06	1,06		
	Yüksek Lisans	96	4,43	0,52		
	Doktora	19	4,59	0,45		
Dışsal Motivasyon	Önlisans	39	3,21	1,21	11,73	0,01*
	Lisans	314	3,94	1,06		
	Yüksek Lisans	96	4,31	0,49		
	Doktora	19	4,01	0,77		

Örgüt Kültürü	Önlisans	39	3,08	1,01	4,79	0,01*
	Lisans	314	3,65	1,09		
	Yüksek Lisans	96	3,78	0,65		
	Doktora	19	3,68	0,41		
Otokratik Liderlik	Önlisans	39	2,65	0,67	2,04	0,11
	Lisans	314	2,79	0,90		
	Yüksek Lisans	96	2,88	0,71		
	Doktora	19	2,40	0,49		
Demokratik Liderlik	Önlisans	39	2,97	0,82	1,52	0,21
	Lisans	314	3,15	1,11		
	Yüksek Lisans	96	3,34	1,18		
	Doktora	19	3,42	0,75		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Önlisans	39	2,94	0,81	1,10	0,35
	Lisans	314	3,09	1,07		
	Yüksek Lisans	96	3,23	1,16		
	Doktora	19	3,36	0,74		
Dönüşümcü Liderlik	Önlisans	39	3,08	1,10	1,55	0,20
	Lisans	314	3,16	1,20		
	Yüksek Lisans	96	3,39	1,08		
	Doktora	19	3,52	0,87		
Etkileşimci	Önlisans	39	2,70	0,71	1,33	0,26

Liderlik	Lisans	314	3,00	0,95		
	Yüksek Lisans	96	2,97	0,99		
	Doktora	19	2,86	0,54		

** Varyans analizi (Anova) testi uygulanmıştır. *0,05 düzeyinde anlamlı farklılığı ifade eder.

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların; eğitim durumlarına göre içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ön lisans düzeyinde eğitime sahip olan katılımcıların; içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin; diğer tüm eğitim gruplarına göre anlamlı düzeyde daha düşük olduğu ifade edilebilir(p=0,01).

Katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ön lisans düzeyinde eğitime sahip olan katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin diğer tüm eğitim gruplarına göre anlamlı düzeyde daha düşük olduğu ifade edilebilir(p=0,01).

Araştırmada; demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü, etkileşimci ve otokratik liderlik boyutlarında katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir(p>0,05). Çalışmada; önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitimi olan bireylerin, demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü, etkileşimci liderlik algı düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu görülmüştür.

Tablo 6.9: Boyutların Mesleki Eğitim durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	**Mesleki kıdem**	**n**	**X**	**s.s.**	**F**	**p**
İçsel Motivasyon	1-5 yıl	104	4,49	1,03	3,79	0,01*
	6-10 yıl	132	4,01	0,98		
	11-15 yıl	74	4,05	0,80		
	16-20 yıl	55	4,07	1,08		
	21 yıl ve	103	3,94	1,12		

	üzeri					
Dışsal Motivasyon	1-5 yıl	104	3,92	0,99	2,83	0,02*
	6-10 yıl	132	4,02	1,00		
	11-15 yıl	74	4,26	0,78		
	16-20 yıl	55	3,80	1,10		
	21 yıl ve üzeri	103	3,80	1,10		
Örgüt Kültürü	1-5 yıl	104	3,59	0,98	8,47	0,01*
	6-10 yıl	132	3,76	0,94		
	11-15 yıl	74	4,09	0,76		
	16-20 yıl	55	3,37	0,99		
	21 yıl ve üzeri	103	3,31	1,13		
Otokratik Liderlik	1-5 yıl	104	2,94	0,89	8,16	0,01*
	6-10 yıl	132	2,65	0,77		
	11-15 yıl	74	3,17	0,90		
	16-20 yıl	55	2,63	0,74		
	21 yıl ve üzeri	103	2,58	0,76		
Demokratik Liderlik	1-5 yıl	104	3,10	1,20	1,35	0,25
	6-10 yıl	132	3,17	0,97		
	11-15 yıl	74	3,42	1,07		
	16-20 yıl	55	3,27	1,05		
	21 yıl ve üzeri	103	3,08	1,18		
Serbest	1-5 yıl	104	3,03	1,19	1,67	0,16

Bırakıcı Liderlik	6-10 yıl	132	3,09	0,94		
	11-15 yıl	74	3,39	0,99		
	16-20 yıl	55	3,17	1,00		
	21 yıl ve üzeri	103	3,03	1,13		
Dönüşümcü Liderlik	1-5 yıl	104	3,13	1,17	1,67	0,15
	6-10 yıl	132	3,21	1,03		
	11-15 yıl	74	3,50	1,12		
	16-20 yıl	55	3,28	1,17		
	21 yıl ve üzeri	103	3,08	1,31		
Etkileşimci Liderlik	1-5 yıl	104	2,85	0,92	1,79	0,13
	6-10 yıl	132	3,06	0,88		
	11-15 yıl	74	3,23	1,00		
	16-20 yıl	55	2,88	0,81		
	21 yıl ve üzeri	103	2,80	0,96		

** Varyans analizi (Anova) testi uygulanmıştır. *0,05 düzeyinde anlamlı farklılığı ifade eder.

Tablo 9 incelendiğinde; katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeylerinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 1 ile 5 yıl arasında kıdeme sahip olan katılımcıların; içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin diğer tüm gruplara göre, anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ifade edilebilir($p<0,05$).

Katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin, mesleki kıdem düzeylerine göre farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada mesleki kıdem düzeyi 11 ile 15 yıl arasında olan katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin diğer tüm mesleki kıdem gruplarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ifade edilebilir($p=0,01$).

Araştırmada; demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü, etkileşimci liderlik boyutlarında katılımcıların, mesleki kıdeme göre farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Çalışmada; farklı yıllarda kıdeme sahip olan bireylerin demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü, etkileşimci liderlik algı düzeylerinin, benzer seviyelerde olduğu görülmüştür(p>0,05). Mesleki kıdem düzeyi 11 ile 15 yıl arasında olan katılımcıların otokratik liderlik algı düzeylerinin, diğer tüm gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür(p=0,01).

Tablo 6.10: Boyutların Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	**İş yeri kıdemi**	**n**	**X**	**s.s.**	**F**	**p**
İçsel Motivasyon	1-5 yıl	171	4,12	0,94	3,42	0,01*
	6-10 yıl	129	4,14	0,97		
	11-15 yıl	26	4,67	0,59		
	16-20 yıl	47	4,06	1,12		
	21 yıl ve üzeri	95	3,87	1,17		
Dışsal Motivasyon	1-5 yıl	171	3,98	0,97	2,34	0,04*
	6-10 yıl	129	4,01	0,96		
	11-15 yıl	26	4,42	0,59		
	16-20 yıl	47	3,85	1,13		
	21 yıl ve üzeri	95	3,78	1,14		
Örgüt Kültürü	1-5 yıl	171	3,77	0,96	7,87	0,01*
	6-10 yıl	129	3,70	0,90		
	11-15 yıl	26	4,23	0,46		
	16-20 yıl	47	3,32	0,99		
	21 yıl ve üzeri	95	3,28	1,18		

Otokratik Liderlik	1-5 yıl	171	3,87	0,88	6,19	0,01*
	6-10 yıl	129	2,67	0,77		
	11-15 yıl	26	2,43	0,85		
	16-20 yıl	47	2,75	0,75		
	21 yıl ve üzeri	95	2,61	0,79		
Demokratik Liderlik	1-5 yıl	171	3,16	1,12	0,67	0,62
	6-10 yıl	129	3,29	0,97		
	11-15 yıl	26	3,14	1,00		
	16-20 yıl	47	3,26	1,08		
	21 yıl ve üzeri	95	3,07	1,25		
Serbest Bırakıcı Liderlik	1-5 yıl	171	3,09	1,11	0,59	0,67
	6-10 yıl	129	3,21	0,94		
	11-15 yıl	26	3,22	0,86		
	16-20 yıl	47	3,15	1,02		
	21 yıl ve üzeri	95	3,01	1,19		
Dönüşümcü Liderlik	1-5 yıl	171	3,20	1,10	0,58	0,67
	6-10 yıl	129	3,33	1,05		
	11-15 yıl	26	3,22	1,18		
	16-20 yıl	47	3,25	1,20		
	21 yıl ve üzeri	95	3,09	1,37		
Etkileşimci Liderlik	1-5 yıl	171	3,04	1,00	1,03	0,39
	6-10 yıl	129	2,96	0,69		

11-15 yıl	26	3,09	1,16
16-20 yıl	47	2,92	0,86
21 yıl ve üzeri	95	2,82	1,05

** Varyans analizi (Anova) testi uygulanmıştır. *0,05 düzeyinde anlamlı farklılığı ifade eder.

Tablo 6.10 incelendiğinde; katılımcıların, işyerindeki kıdem düzeylerine göre içsel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeylerinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 11 ile 15 yıl arasında işyeri kıdemine sahip olan katılımcıların, içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin, diğer tüm gruplara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ifade edilebilir($p<0,05$).

Katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin, işyerindeki kıdem düzeylerine göre farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada; işyerindeki kıdem düzeyi 11 ile 15 yıl arasında olan katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin, diğer tüm işyerindeki kıdem gruplarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ifade edilebilir($p=0,01$).

Araştırmada; demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü, etkileşimci liderlik boyutlarında katılımcıların, işyerindeki kıdeme göre farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Çalışmada; farklı yıllarda kıdeme sahip olan bireylerin demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü, etkileşimci liderlik algı düzeylerinin, benzer seviyelerde olduğu görülmüştür($p>0,05$).

İşyerindeki kıdem düzeyi 1 ile 5 yıl arasında olan katılımcıların, otokratik liderlik algı düzeylerinin diğer tüm gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür($p=0,01$).

6.2.3 Motivasyon, Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelemesi

Çalışmadaki ölçeklerin boyutları ve alt boyutlarının öncelikle, normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştıtr. Normallik testlerine ait sonuçlar, aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6.11: Normallik Testlerine Ait Sonuçlar

Boyutlar	**K-S p**

İçsel Motivasyon	0,16
Dışsal Motivasyon	0,25
Örgüt Kültürü	0,21
Otokratik Liderlik	0,27
Demokratik Liderlik	0,29
Serbest Bırakıcı Liderlik	0,38
Dönüşümcü Liderlik	0,28
Etkileşimci Liderlik	0,19

Sonuçlara göre; içsel ve dışsal motivasyon, örgüt kültürü ve liderlik algısı alt boyutlarının normal dağılıma uygun dağılım gösterdiği ve örneklem sayısının yüksek olması nedeni ile normallik varsayımını sağlayan testler kullanılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre; değişkenlerin normal dağıldığına karar verilmiştir. Bu bağlamda, iş gören motivasyonu, örgüt kültürü ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiye bakmak için korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6.12: Motivasyon ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Boyutlar		**İçsel Motivasyon**	**Dışsal Motivasyon**
Örgüt Kültürü	r	0,79	0,78
	p	0,01*	0,01*

** korelasyon testi uygulanmıştır. *0,05 düzeyinde anlamlı farklılığı ifade eder.

Çalışmada, örgüt kültürü ile içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı, güçlü düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r=0,79, p=0,01). Çalışmada, örgüt kültürü ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı, güçlü düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r=0,79, p=0,01). İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin, benzer şekilde örgüt kültürlerinin de yüksek olacağı, motivasyonun örgüt kültürüne etki eden bir faktör

olduğu söylenebilir.

Tablo 6.13: Motivasyon ve Liderlik Davranışı Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Boyutlar		İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
Otokratik Liderlik	r	-0,41	-0,38
	p	0,01*	0,01*
Demokratik Liderlik	r	0,52	0,51
	p	0,01*	0,01*
Serbest Bırakıcı Liderlik	r	0,49	0,49
	p	0,01*	0,01*
Dönüşümcü Liderlik	r	0,51	0,52
	p	0,01*	0,01*
Etkileşimci Liderlik	r	0,45	0,48
	p	0,01*	0,01*

** korelasyon testi uygulanmıştır. *0,05 düzeyinde anlamlı farklılığı ifade eder.

Tablo 12'de Otokratik Liderlik algısı ile içsel motivasyon düzeyleri arasında; anlamlı, orta düzeyde güçte ve negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir(r=-0,41, p=0,01).

Çalışmada Otokratik Liderlik algısı ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında; anlamlı, zayıf düzeyde güçte ve negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir(r=-0,38, p=0,01).

Demokratik Liderlik ile içsel motivasyon düzeyleri arasında; anlamlı, orta düzeyde güçte ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir(r=0,52, p=0,01).

Demokratik Liderlik ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında; anlamlı, orta düzeyde güçte ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir(r=0,51, p=0,01).

Serbest Bırakıcı Liderlik ile içsel motivasyon düzeyleri arasında; anlamlı, orta düzeyde güçte ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir(r=0,49, p=0,01).

Serbest Bırakıcı Liderlik ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında; anlamlı, orta düzeyde güçte ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir(r=0,49, p=0,01).

Dönüşümcü Liderlik ile içsel motivasyon düzeyleri arasında; anlamlı, orta düzeyde güçte ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir(r=0,51, p=0,01).

Dönüşümcü Liderlik ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında; anlamlı, orta düzeyde güçte ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir(r=0,52, p=0,01).

Etkileşimci Liderlik ile içsel motivasyon düzeyleri arasında; anlamlı, orta düzeyde güçte ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir(r=0,51, p=0,01).

Etkileşimci Liderlik ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında; anlamlı, orta düzeyde güçte ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir(r=0,52, p=0,01).

Katılımcıların demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algı düzeyleri ile içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında orta düzeyde güçte ve doğru orantılı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algı düzeyleri arttıkça; katılımcıların motivasyon düzeylerinin anlamlı şekilde yükseleceği görülmektedir. Ayrıca, çalışmada; Otokratik Liderlik algısı ile içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında, ters yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların Otokratik Liderlik algısı seviyelerinin artış göstermesi motivasyon seviyelerini düşürecektir.

Tablo 6.14: Örgüt kültürü ve Liderlik Davranışı Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Otokratik Liderlik	**Demokratik Liderlik**	**Serbest Bırakıcı Liderlik**	**Dönüşümcü Liderlik**	**Etkileşimci Liderlik**
Örgüt Kültürü	r	-0,38	0,53	0,50	0,57	0,49
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*

** korelasyon testi uygulanmıştır. *0,05 düzeyinde anlamlı farklılığı ifade eder

Tablo 13'de; Otokratik Liderlik algısı ile Örgüt Kültürü düzeyleri arasında anlamlı, orta düzeyde güçte ve negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir(r=-0,38, p=0,01).

Demokratik Liderlik ile Örgüt Kültürü düzeyleri arasında; anlamlı, orta düzeyde güçte ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir(r=0,53, p=0,01).

Serbest Bırakıcı Liderlik ile Örgüt Kültürü düzeyleri arasında; anlamlı, orta düzeyde güçte ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir(r=0,50, p=0,01).

Dönüşümcü Liderlik ile Örgüt Kültürü düzeyleri arasında; anlamlı, orta düzeyde güçte ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir(r=0,57, p=0,01).

Etkileşimci Liderlik ile içsel Örgüt Kültürü düzeyleri arasında; anlamlı, orta düzeyde güçte ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir(r=0,49, p=0,01).

Katılımcıların; demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algı düzeyleri ile örgüt kültürü algısı arasında orta düzeyde güçlü ve doğru orantılı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algı düzeyleri arttıkça katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin anlamlı şekilde yükseleceği söylenebilir. Otokratik Liderlik algısı ile örgüt kültürü düzeyleri arasında ters yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların Otokratik Liderlik algısı düzeylerinin artış göstermesi, örgüt kültürü algılarını düşüreceği görülmektedir.

Sonuçlara göre örgüt kültürü düzeylerine motivasyon ve liderlik algısı alt boyutlarının etki ettiği görülmüştür. Katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri ile çok güçlü düzeyde ilişkli olduğu görülmüştür. Liderlik algılarında ise; Otokratik Liderlik algısı seviyelerinin artış göstermesi örgüt kültürü üzerinde negatif etki yapmaktadır. Diğer alt boyutlar olan demokratik, serbest bırakıcı, Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algı düzeyleri örgüt kültürünü pozitif yönde etkilemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş yaşamında, insan kaynağı/insan faktörü en önemli kaynak haline gelmiştir. Özel sektörde ve kamu sektöründe yer alan örgütsel yapılarda nitelikli insan gücünün önemi artık büyük oranda anlaşılmıştır. Örgütsel yapıda başarının sağlanması ve sürdürülmesinde insan gücü büyük bir role sahip olup, bu gücün doğru yönlendirilmesi, örgütsel alanda verimlilik ve başarıyı beraberinde getirmektedir. Söz konusu değişiklik, özellikle 20. yüzyıldan sonra gelişme göstermiş, daha önceki dönemlerde pasif bir konumda bulunan işgörenler, bu yüzyılda önem kazanmaya başlamıştır.

Günümüzde, örgüt yapılarında örgüt kültürü kavramı ön plana çıkmaya başlamış olup, örgütler bu kültür çerçevesinde şekillenmektedir. Örgüt kültürü çerçevesinde işgörenlerin sosyal, psikolojik ve fiziksel gereksinimlerinin karşılanması, onların örgütü benimsemesini ve örgütsel bağlılık kazanmasını sağlamaktadır. Çalışanların kendini örgütün bir parçası olarak görmesi ve iş süreçlerini bu algıyla yürütmesi, büyük oranda motivasyon süreci ile sağlanabilmektedir.

Motivasyon sürecinin başarılı olması ve işgörenlerin motivasyon düzeyinin en iyi seviyede tutulabilmesinde, çeşitli faktörler söz konusudur. Çalışanların bireysel sorunları, iş alanında yaşadıkları tatminsizlikler, sosyal yetersizlik, ekonomik sorunlar, iş kazaları, eksik veya yetersiz ödüllendirme, işten çıkarılma ya da iş ortamında çeşitli sebeplere dayalı çatışmalar gibi birçok değişken motivasyonu düşürmekte ve uzun vadede örgüt kültürüne ve dolayısıyla örgütsel yapıya zarar vermektedir.

İşgörenlerin motivasyonunun sağlanmasında örgüt kültürünün gerekliliklerine bağlı olarak; uyumlu ve rahat bir çalışma ortamı sağlanması, çalışanlar arasında adil hareket edilmesi, kıdemden ziyade iş performansı doğrultusunda ödüllendirmeler yapılması, bireysel kariyer gelişimine ilişkin taleplerin yerine getirilmesi gibi adımlarla çalışanlara değer verildiği gösterilmeli ve çalışanların da bunun farkına varmaları sağlanmalıdır. Bu sayede motivasyon düzeyi büyük oranda yükselebilir ve işgörenler daha istekli, hevesli ve memnun bir biçimde iş süreçlerini yönetebilirler.

Elbette motivasyonun sağlanması yalnızca, sözü geçen dinamiklerle mümkün olamamaktadır. Örgüt kültürünün, en iyi biçimde aracı rolüne uygun kullanımı için;

örgütsel yapıda bulunan liderlik stilleri de önem kazanmaktadır. Mesafeli ve hiyerarşik bir düzene sahip olan örgütlerde işgörenler ve liderler arasında büyük ölçüde mesafe bulunması, karşılıklı etkişelim oluşmasını engellemekte ve doğal olarak lider ile çalışan arasına bir duvar örülmektedir. Bu durumda, örgütsel motivasyon düşmekte ve beklenen iş performansı gösterilememektedir. Örgüt liderinin örgütsel kültür çerçevesinde hareket etmesi, çalışanların eksikliklerinin tamamlanmasına yönelik faaliyetlerde bulunması, özellikle yeni işe başlayan çalışanların örgüt kültürüne alışması ve uyumlu bir biçimde çalışmaya başlaması gibi etkenler dikkate alınmalıdır.

Çalışanlar ve lider arasında doğrudan ve nispeten samimi bir ilişki bulunması, çalışanların rahat bir sosyal ortama sahip olmasını kolaylaştırmakta, kendilerini rahat hissetmelerine olanak tanımaktadır. Ayrıca, işgörenlerin örgütsel yapı içinde gerçekleşen karar alma süreçlerinde, sorumlulukları dâhilinde söz sahibi olması, fikirlerini söyleyebilmesi ve işleri yönlendirebilmesi, liderlik yaklaşımlarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Liderin, yüksek performans gösteren çalışanlarını ödüllendirme yoluna gitmesi, çalışanları karar verirken bu sürece dahil etmesi ve genel olarak bir “aile ortamı” havası yaratması sonucunda; çalışanların motivasyonları örgüt kültürü çerçevesinde yükselecek, örgütsel adalete yönelik inançları artacak, yüksek motivasyonla çok daha verimli iş süreçleri ortaya çıkacaktır. Verimli çalışma, örgütsel başarının anahtarıdır. Bu anahtara sahip olunabilmesi için; işgören motivasyonunun sağlanmasında liderlik yaklaşımları örgüt kültürü çerçevesinde düzenlenmeli ve uygulanmalıdır.

KAYNAKÇA

Acaray, A., Çekmecelioğlu, H.G., Akturan, A. Winter III (2015). *Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* The Journal of Academic Social Science Studies. no. 32: 139-157.

Adair, J. (2011). *Bir Lider Nasıl Yetişir*, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.

Akaoka, I. (1983). *Motıvatıon Of Employees In Japan*. Kyoto University Economic Review, 53(1/2 (114-115), 25-50.

Akhtar, S., Naseer, Z., Maqsood, H. And Rafiq, S. (2013). "*Impact Of Organizational Culture On Organizational Commitment: A Comparative Study Of Public And Private Organizations*". Research Journal Of Recent Sciences. 2(5), 1-8.

Akıncı Vural, Z. B. (1997). "*Örgüt Kültürünün Boyutları*", Human Resources, 1(6).

Aliyeva, G. (2019). "*Örgütsel Kültürün İş Gören Performansına Etkisi: İstanbul Devlet Hastanelerinde Doktorların İş Performanslarının İncelenmesi*." Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 12(64), 650-662.

Altman, S., Valenzi, E. ve Hodgetts, R. (1985). Organizational Behavior: Theory and practice. Orlando, FL: Academic Press Inc

Armstrong M. (2001). *Human Resource Management Practice*: Handbook, 8 Edition, Kegan Page Ltd., employees. London

Aydınlı, H. İ. (2003). "*Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi*". Bilgi, 7(2), 79-99.

Aydınlı, H. İ. (2003). *Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi*. Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi. (2), ss. 79-99.

Aydoğdu, A. (2013). '*Örgüt Yapısının İnnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Araştırma*', Master's Thesis, Marmara University, Istanbul.

Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bakan, İ. & Bulut, Y. (2004). "*Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'ın Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması*". İ. Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi.

Baron, R. A. (1986). *Behavior in Organizations.* 2nd Ed. Boston: Allyn and Bacon.

Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications (4th ed.).* New York, NY: Free Press.

Bass, B.M. (1990) Bass & Stogdill's *Handbook of Leadership*, 3rd edn, Free Press, New York.

Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası

Baysal, A., C. ve Tekarslan, E., (1996), *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*, 2. Bası, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1984). *Solving costly organizational conflicts*. Jossey-Bass Inc Pub.

Bohlander, G. and S. Snell, (2004). *Managing Human Resources (13thed*.). Mason: Thompson

Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Bozkurt, S., Çoban, Ö. ve Çolakoğlu, M. H. (2020). "*Intermediate Effect Of Organizational Commitment İn The Relationship Between Organizational Trust And Toxic Leadership Behaviours*". Hacettepe University Journal Of Education, 35(3), 704-719.

Bozlağan, R. (2005). *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler.* İstanbul: Hayat

Yayıncılık.

Brown, M. E. & Trevino, L. K. & Harrison, D. A., (2005). '*Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Num.*97, pp.117–134.

Bulut, Y. ve Uygun, S.V. (2010). "*Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama*". Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(13).

Büyükuslu, A. R. (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul Der Yayınları.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture.* USA: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Cameron, Kim S., Robert E. Quinn, Jeff DeGraff, Anjan V. Thakor. (2014). *Competing Values Leadership. 2nd ed. Cheltenham, UK: Edward ElgarPublishing.*

Chatman, J. A. & Cha, S. E. (2003). *Leading by Leveraging Culture. California Management Review.* 45 (4), pp. 20-34.

Conger, J. A. (2011). *Charismatic leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), The SAGE handbook of leadership* (pp. 86-102). Thousand Oaks, CA: Sage.

Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1987*). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings.* Academy of Management Review, 12, 637–647.

Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations, Sage, Thousand Oaks, CA.*

Cubero, C. G. (2007). *Situational leadership and persons with disabilities. Work,*

29(4), 351-356. Retrieved from http://ezproxy.library.capella.edu/login?url=http://search.ebscohost.com.library.capella.ed u/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27621294&site=ehost-live&scope=site adresiden erişildi.

Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). "*Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 24, 102-119.

Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). "*İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları". Journal Of Naval Science And Engineering,* 6(1), 79-93.

Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, V. (2000), *Eğitimsel Liderlik, Ankara: Pegem Yayıncılık*.

Çetin, N. G. & Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhii. 3(5), 118.

Çeviri Editörü: Erdem, İ. 14. Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Yayıncılık.

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'',* Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Çimendereli, S. *"Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),* İstanbul Üniversitesi S.B.E. İstanbul, (1994). s.23.

Daft, R. ve Marcic, D. (2009). *Understanding Management. 6th Ed. Mason, OH: South- Western Pub.*

Daly, A. & Chrispeels, J. (2008). *A question of trust: Predictive conditions for. Leadership and.*

Davis, K. (1987). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior. 6th Ed. New York: McGraw-Hill.*

Davis, K. (1982). *İşletmede İnsan Davranışı*. Çev: Kemal Tosun. İstanbul: İ.Ü. Yayını

Demir, İ.B., Uğurluoğlu, Ö. ve Ürek, D. (2017). "*Liderlik Ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Literatür İncelemesi*". Journal Of Strategic Research İn Social Science, 3(2), 175-196.

Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). '*Toward a theory of organizational culture and effectiveness*.', Organization science, vol. 6, no. 2, pp. 204-23.

Denison, D., Nieminen, L. & Kotrba, L. (2014). *'Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys*.', European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 23, no. 1, pp. 145-61.

Deniz, M. (2005). *İşletme Yönetiminde Motivasyon*. M. Tikici (Ed.). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler içinde. Ankara: Nobel Yayınevi, 126-172.

Doğan, A. (2015). *Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dubrin, A. (2004). Leadership: *Research Findings, Practice and Skills* (Fourth Edition). New York: Houghton Mifflin Press.

Dubrin, A. J. (1998). *The Complete Idiot's Guide to Leadership*. New York: Alpha Books.

Dursun, İ. T. (2013). *Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. Year: 1. vol. 1. no. 4: 43-56.

Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F., (2007). *İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*: Ampirik Bir İnceleme, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 2, ss. 105-119.

Ekici, K.M. (2006*). Vizyoner Liderlik*, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

Erdem, R., Adigüzel, O. Kaya, A. (2010, Ağustos-Aralık). *Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri*. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. no.36: 73-88.

Erdem, Ramazan. (2007, Ekim). *Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma.* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. vol. 2. no. 2: 63-79.

Erdoğan, İ. (2000). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım

Erez, M. (1986). *The Congruence of Goal-Setting Strategies with SocioCultural Values and Its Effect on Performance.* Journal of Management. 12, 585–592.

Ergül, H. F. (2005*). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* C. 4, S. 14, ss. 67-79.

Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma. 1*. bs. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Ertuğrul, İ. (2004). ‘‘*Akademik Performans Değerlendirmede Bulanık Mantık Yaklaşımı.*” Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 1, 155-159.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill.*

Forehand, G. A. & Gilmer V. H.i (1964). *Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. Psychological Bulletin.* 62 (6), pp. 361-382.

Furnham, A. and Gunter, B. (1993). *Corporate Assesment, Auditing A Company’s Personality.* New York, Routledge Pub.

Garg, P. and R. Rastogi, (2006). *New Model of Job Design: Motivating Employees Performance, Journal of Management Developmen*t, 25(6): 72-587.

Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon – *Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar* (Üçüncü Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.

Gökalp, E. (2012). "Kültür ve Toplum", *Sosyolojiye Giriş*. Eskişehir: Anadolu ÜniversitesiYayınları.

Gökalp, Z. (1976). *Türkleşmek, islamlaşmak, muasırlaşmak* (Vol. 4). Ötüken Neşriyat AŞ.

Graeff, C. L. (1997). *Evolution of situational leadership theory: A critical review. The Leadership Quarterly,* 8(2), 153-170. doi:10.1016/S1048-9843(97)90014-X

Grint, K. (2011). *A history of leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), The SAGE handbook of leadership* (pp. 3-14). Thousand Oaks, CA: Sage

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış.* Ankara: Nobel Yayınevi.

Güney, S. (2015). *Liderlik.* Ankara: Nobel Yayınevi.

Gürsan, E. (2008). *Çok uluslu İşletmelerin Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişime Etkisi.* Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi SBE.

Güvenç, B. (1991*). İnsan ve Kültür.* İstanbul: Remzi Kitabevi .

Durmaz, H.O. (2007). "*Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü ile Karşılaştırılması*", (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi S.B.E., s.11, Tamer Koçel, age, s.582.

Harrison, R. (1972). '*Understanding your organization's character*.', Harvard Business Review, vol. 50, no. 3, pp. 119-28.

Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources.* New Jersey/Prentice Hall.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969*). Life cycle theory of leadership. Training & Development Journal,* 23(5), 26. Retrieved from http://ezproxy.library.capella.edu/login?url=http://search.ebscohost.com.library.capella.ed u/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=7465530&site=ehost-live&scope=site adresinden erişildi.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1979). *Life cycle theory of leadership. Training & Development Journal,* 33(6), 94. Retrieved from http://ezproxy.library.capella.edu/login?url=http://search.ebscohost.com.library.capella.ed u/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=9067469&site=ehost-live&scope=site adresinden erişildi.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1980). *The management of change. Training & Development Journal,* 34(6), 80. Retrieved from http://ezproxy.library.capella.edu/login?url=http://search.ebscohost.com.library.capella.ed u/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=9072349&site=ehost-live&scope=site adresinden erişildi.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1981). So you want to know your leadership style? Training & Development Journal, 35(6), 34. Retrieved from http://ezproxy.library.capella.edu/login?url=http://search.ebscohost.com.library.capella.ed u/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=7471134&site=ehost-live&scope=site adresinden erişildi.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. Training & Development Journal, 50(1), 42.

Hofstede, C. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. Beverly Hills, California: Sage Publications.

Hofstede, G. H. (1972). *The Colors of Collars. Columbia Journal of World Business*. September, 72–78.

Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutionsand Organizations Across Nations. 2nd Edition. Thousand Oaks, California: SagePublications.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations Softwareof the Mind* . London: McGraw Hill.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. & Sanders, G. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study* Across Twenty Cases Administrative Science Quarterly. 35 (2), pp. 286-316.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration*: Theory, Research, And Practice (Ninth Edition). McGraw-Hill.

Huges, J. (2007). *Office design is pivotal to employee productivity*. Sandiego source the daily Transcrip

Jahoda, G. 1993. *Crossroads between Culture and Mind Continuities and Change inTheories of Human Nature*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Jones, G. R. (1995). *Organizational Theory*. London, Texas A&M Universityaddison-Wesley Pub.

Jung, D. I. & Sosik, J. J. (2002). *Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance*. Small group research, 33(3), 313-336.

Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2008), *Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma,* Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C. 15, S. 1, ss. 27-40.

Karip, E. (1998). *'Dönüşümcü Liderlik: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi'*, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, S.16, ss.443-446.

Kavi, E. (2007). "*Bankacılık Ve Özel Finans Kurumlarında Çalışanların Çift S Modeli Çerçevesindeki Örgüt Kültürü Algılamalarının Motivasyon Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*". Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(1), 170-193.

Kaya, Nihat, Mustafa Kesen. 2014. *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerni İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. Ekev Akademi Dergisi. Year: 18.no. 58: 97-122.

Keçecioğlu, T. (2003). Lider&Liderlik. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Bursa: Alfa Aktüel Yayıncılık.

Keskin, B. (2014). '*Kilmann Ve Quinn & Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü Ile Iş Tatmini Ilişkisi Üzerine Bir Araştirma', Master's* Thesis, Marmara University, Istanbul

Khattak, M.A., F. Bashir and T.M. Qureshi, 2010. *Training and Development paradigm andits contribution in economic uplift of the country,* A case from Pakistan, 12 International Business Research Conference, pp: 1-16.

Khosla, Arunachal. 2013. *A Comparative Study of Differences in Organisational Culture of Public and Private Sector Banks. The Journal of Institute of Public Enterprise*. vol. 36. no. 1&2: 104-116.

Kilmann, R. H., Saxton, M. J. & Serpa, R. 1986, *'Issues in understanding and changing culture.*', California Management Review, vol. 28, no. 2, pp. 87-94.

Kinicki, A. ve Williams B.K. (2010). Management: *A Practical Introduction*. New York: McGraw-Hill.

Klatt, B. & Hiebert, M. (2000). *The Encyclopedia of Leadership*: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques. McGraw-Hill.

Koç, N. (2011). "*Kültür" ve "Medeniyet" Kavramları Etrafındaki Tartışmalar ve Atatürk'ün Düşünceleri*. *Cumhuriyet Tarihi Araştırmaları Dergisi*. 13, ss.

104-122.

Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Basım

Köse, S. Tetik, S. & Ercan, C. (2001). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler Yönetim ve Ekonomi*, ss. 219-242.

Kutanis, R. Ö. & Çetinel, E. (2010*). Adaletsizlik algısı sinisizmi tetikler mi?: Bir örnek olay*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(26), 186-195.

Lee, Michael T. Robyn L. Raschke, Robert St. Louis. (2016). *Exploiting Organizational Culture: Configurations for Value through Knowledge Worker's Motivation*. Journal of Business Research. 69: 5442–5447.

Linnenluecke, Martina K., Andrew Griffiths. (2010). *Corporate Sustainability and Organizational Culture. Journal of World Business*. 45: 357–366.

Locke, E. A. ve Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal-Setting and Task Performance NJ: Prentice Hall.*

Lorsch, J. W. (2010). *A contingency theory of leadership. In N. Nohria, & R. Khurana (Eds.), Handbook of leadership theory and practice* (pp. 411-432). Boston, MA: Harvard Business Press.

Lucas, P.A. (2014). *The Brand Immortal: How Communication Keeps Brands Alive. Communıcatıon Annual,* p.70.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour.* New York: McGraw-Hill.

Luthans, F. ve Doh, J. P. (2012). *International Management: Culture, Strategy and Behavior*. 8 Ed. New York: McGraw-Hill.

Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50,* 370-396.

Mayer, D.M. & Kuenzi, M. & Greenbauma, R. & Bardes, M. & Salvador, R. (2009), '*How Long Does Ethical Leadership Flow? Test of A Trickle-Down Model',*

Organizational Behavior and Human Decision Processes, Num.108, pp.1–13.

McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation. Glenview*, IL: Scott, Foresman.

McGregor, D. (1957). *The Human Side of Enterprise*;. The Management Review, 46(11), 22-28.

McGregor, D. & Cutcher-Gershenfeld, J. (1960). *The human side of enterprise*; (Vol. 21, pp. 166-171). New York: McGraw-Hill.

Michael A. Hitt, C. Cher Miller, Adrienne Colella, *Organizational Behavior A Straregic Approach*, John Wiley

Miner, J. B. (1992). *Industrial and Organizational Pyschology*. New York: McGraw-Hill.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th Edition). SAGE Publications, Inc.

Odumer, J. A. & Ifeanyi, O. G. (2013, 07). *Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. International Review of Management and Business Research*, s. 355-361.

Oğuz, E. S. (2011). *Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. Edebiyat Fakültesi Dergisi.* 28(2), ss. 123-139.

Opatha, H.H.D.N.P. (2002). *Performance Evaluation of Human Resource, 1St Edition, pp: 2-12,170-183, Colombo, Sri Lanka: the Author publication*. Motivation as a tool for productivity in private sector unit.

Ouchi, W. G. (1981). Theory Z: *How American Business can meet the Japanese Challenge.Group & Organization Management*. 6 (3), pp. 386-388.

Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon.* İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Özalp, İ. & vd. (1992). *Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik*: Anadolu Ü. İ.İ.B.F Degisi, 10(1-2).

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001*). Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları

Özler, N. D. (2013). *Yönetim ve Organizasyon.* Anadolu Üniversitesi.

Phillip L. Hunsaker, Curtis W. Cook, *Managing Organizational Behavior*, Addison-Wesley Publishing Company

Polat, Ö. Z. (2004). *Örgüt Kültürü ve Donanmanın Örgüt Kültürü Üzerine Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness.*

Richard M. Hodgetts, *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, Çeviren: Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu, Beta Yayınları, İstanbul, (1999). s.534.

Robbins, S. H. ve Coulter, M. (2012). *Management,* NJ: Prentice Hall

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2007). *Principles of management. Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Mohammed Ali Hamid Rafiee and Behrouz Asrari Ershad, Fourth Edition, Tehran:* Office of Cultural Studies.

Robbins, S. (1992). *Essentials Of Organizational Behavior*. New York, Prentice-Hall Int. Edt.

Robbins, S. P. ve Judge, T, A. (2013). *Örgütsel Davranış* Organizational Behavior,

Roeloelofsen, P. (2002). *The impact of Office environments on employee Performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement. Journal of Facilities Management; ABI/INFORM Global*, 1(3): 247-264.

Roscoe, J. (2002). *Continuing Professional development in higher education, Human Resource Development International*, 5(1): 3-9.

Rubin, R.S., Munz, D.D and Bommer, W.H. (2005). *Leading from Within: effects of*

Emotional Recognition and Personality on transformational Leadership Behavior. Academy of Management Journal. Pp 845 – 858

Rynes Sara L., Barry Gerhart and Kathleen A. Minette, (2004). *The importance of pay in employee motivation:* Discrepancy between what people say and what they do, Human Resource Management, Winter, 43(4): 381-394.

Sabuncuoğlu, Z. Tüz M. (2008*). Örgütsel Psikoloji.* Bursa: ALFA Basım Yayın.

Sabuncuoğlu, Z. (1982). *Endüstriyel Davranışlar*. Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Fakültesi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008*). Örgütsel Psikoloji.* Bursa: ALFA Basım Yayın.

Sargut, A. Selami. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. 3. bs. Kızılay Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Schein, E. H. (1991). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, Edgar H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change. 1st ed. San Francisco, California:* Jossey-Bass Publishers.

Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership. 4th ed. SanFrancisco:* Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Selen, U. (2016). ‘‘*Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği’’*, Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.

Sevinç, H. (2015). *Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 8, S. 39, ss. 944-964.

Shamir, B. House, R. and Arthur, M.B. (1993). *The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory.* Organization Science, 4 (4), 577–594.

Shin, J., Heath, R. L. & Lee, J. (2011). *A contingency explanation of public relations practitioner leadership styles: Situation and culture. Journal of Public Relations Research,* 23(2), 167-190. doi:10.1080/1062726X.2010.505121

Shinn, G. (2010). *Motivasyonun Mucizesi,* Çev. Kaplan, U. 10. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, 12. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Simmons, M. New *Leadership for Women and Men: Building an Inclusive Organization*. Brookfield, Vermont: Gower Publishing Limited, (1996).

Soncu, A. G. (2005). *Max Weber'in Liderlik Tipolojisi Çerçevesinde Halkla İlişkilerde Liderlik*: Bülent Ecevit. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahin, A. & Temizel, H. & Örselli, E. (2004). "*Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*", 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osman Gazi Üniversitesi Yayın S.8, ss.657-665.

Şahin, A. (2010). *Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetsel Etkinlik.* Maliye Dergisi, ss.21-35.

Şahinyan, M. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Şenol, F. (2010). ''*Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İş Güvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma''*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Şimşek, M. (1999). *Yönetim Ve Organizasyon*. Damla Yayınları, 177.

Tandaçgüneş, N. (2004). *Örgüt Kültürü ve Yönetsel Paradigmadaki Değişimle*

Gelişen Halkla İlişkilerin Yönetsel İşlevi. İletişim Fakültesi Dergisi, ss. 177-186.

Taşdemir, E. (2009). *Toplumların İdaresinde Liderler Ve Yöneticiler*. İletişim, Kuram ve Araştırma Dergisi.

Technofunc. (2013). *Iowa Leadership Studies*. Haziran 7, 2019 tarihinde Technofunc: http://www.technofunc.com/index.php/leadership-skills-2/leadership-theories/item/iowa-leadership-studies adresinden alındı

Tevrüz, S. ve Erdem, İ., Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler* Örgütsel Yaklaşım. Ankara: Nobel Yayınevi.

Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tung, R.L. (1996). *Managing in Asia: Cross-cultural dimensions*. Managing acrosscultures: Issues and perspectives, pp. 233-245.

Tüz, M. & Sabuncuoğlu, Z. (2001). *Örgütsel Psikoloji.* Bursa: Ezgi Kitapevi.

Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). "*Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri*." Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2), 121-156.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley

Vroom, Victor H., Yetton, Phillip W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press

Warrilow, D., Northill, J. A. & Pyke, A. T. (2012). *Sources of dengue viruses imported into Queensland, Australia, 2002–2010*. Emerging infectious diseases, 18(11), 1850.

Warrilow. S. (2012). *Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change.* [Retrieved 15/09/2019]. http://EzineArticles.com/?expert=Stephen_Warrilow

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations, trans. Henderson, A. M. and Parsons, T.Free Press,* New York.

Wiley, C. (1997). *What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys, International Journal of Manpower*, 18(3): 263-281.

Williams, R. (1976). *Notes on Marxism in Britain since 1945. New left review*, 100, 81-94.

Withey, M. and W. Cooper, (1989). *Predicting, exit, voice, loyalty and neglect, Administrative Science Quarterly,* 34: 521-39.

Yahyagil, M. (2004). '*Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama', Yönetim*, vol. 15, no. 5, pp. 53-76

Yener Aydın, B. (2017). "*Örgüt Kültürü Ve Lider Üye İlişkileri Bağlamında Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma" İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi,* 28 (83), 1-23.

Yenihan, B. (2015). "*Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Nitel Bir Araştırma".* Hak-İş Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi, 4(4-10), 170-183.

Yeşil, A. (2016). *Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 2, S. 3, ss. 158-180.

Yıldız, M. (2002). *"Liderlik Yaklaşımları Ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları".* Türk İdare Dergisi,, 227.

Yukl, G. (1999). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories.* The Leadership Quarterly, 10(2), 285-305. doi:10.1016/S1048- 9843(99)00013-2

Yukl, G. (2008). *How leaders influence organizational effectiveness.* The Leadership

Quarterly, 19(6), 708-722.

Yukl, G. (2011). *Contingency theories of effective leadership*. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), The SAGE handbook of leadership (pp. 286- 298). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yukl, G. & Mahsud, R. (2010). *Why flexible and adaptive leadership is essential. Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93. doi:10.1037/a0019835

Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ORCID	**0000-0002-0637-3372**
Adı Soyadı	**Ahmet KÜTÜKCÜ**
Doğum Yeri	
Doğum Tarihi	

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	**Eskişehir Anadolu Üniversitesi**
Fakülte	**İşletme Fakültesi**
Bölüm	**İşletme Yönetimi (Lisans) Konaklama İşletmeciliği (Lisans) Uluslararası Ticaret ve Lojistik (Lisans)**

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	**Milli Savunma Bakanlığı**
Görevi/Pozisyonu	**Emekli**
Tecrübe Süresi	

İLETİŞİM

Adres	
E-mail	