

## PAPER DETAILS

TITLE: YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ  
VE BİR UYGULAMA

AUTHORS: Özlem ULUS,Gülmira KERİM

PAGES: 131-151

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1033979>

## **YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

Özlem ULUS

İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye  
ozlem\_ulus\_18@hotmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Gülmira KERİM

İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye  
gulmiranamatova@aydin.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0003-3387-5906>

### **ÖZ**

Çalışanlar fiziksel ihtiyaçlarının yanında bireysel gereksinimlerini karşılamak zorundadırlar. Motivasyon, bir işletmenin başarı veya başarısızlığını belirleyecek kadar önemlidir. Motive olmamış veya doğru motive edilmemiş çalışanlar işletmeler açısından tatmin edici sonuçlar vermemekte olup bu nedenle, yöneticilerin çalışanları motive etmeleri hayati önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkilerinin belirlenmesidir. Araştırma kapsamında veriler Türkiye’de bilişim alanında faaliyet gösteren Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş şirketi çalışanlarından anket yöntemi ile toplanmıştır. Sonuç olarak liderlik davranışı ölçek alt boyutlarıyla motivasyon ölçek alt boyutlarının pozitif yönde korelasyon göstermiştir. Liderliğin motivasyonu pozitif yönde etkilediği, liderlik davranışı ölçek puanı arttıkça motivasyonun da arttığı görülmüştür. Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümde yönetim, yönetici kavramı, önemi, yöneticinin temel liderlik ilkeleri açıklanmıştır. İkinci bölümde lider ve yönetici arasındaki farklar değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde motivasyon kavramı, önemi, temel kavramlar ele alınarak açıklanmıştır. Dördüncü bölümde motivasyonun ilişkili olduğu temel kavramlar, motivasyon süreçleri ve araçları belirtilmiştir. Beşinci bölümde araştırmanın amacı, evreni ve örnekleme, verilerin toplanması, analizi ve bulguları yer almaktadır. Araştırmanın sonuç bölümünde ise araştırma bulguları derlenecek olup bu alanda ilgilenecekler için öneriler yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Liderlik, Liderlik Davranışları, Yöneticilerin Liderlik Davranışları, Motivasyon*

*Geliş Tarihi: 15.11.2019, Kabul Tarihi: 18.01.2020, DOI NO: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2020.2/46.131-151*  
*Araştırma Makalesi-Bu makale Turnitin programıyla kontrol edilmiştir.*  
*Copyright © İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*

## **EFFECTS OF LEADERSHIP TRAITS OF DIRECTORS ON EMPLOYEES' MOTIVATION AND AN APPLICATION**

### **ABSTRACT**

Employees have to meet their physical needs as well as their individual needs. Motivation is so important to determine the success or failure of an enterprise. Employees who are not motivated or not motivated in the correct way do not give satisfactory results in terms of businesses, and it is therefore vital that managers have motivated employees. The purpose of this study is to determine the effects of the leadership qualities of the intended managers on the motivation of the employees. Data surveyed in Turkey operating in the field of informatics methods were collected by questionnaire from the Koç A.Ş. Company employees. As a result, leadership behavior correlated positively with scale subscales and motivation scale subscales. It was seen that the leadership affected the motivation positively and the motivation increased as the leadership score scale point increased. In this first part of the study, the concept of management, manager, precaution, basic leadership principles of the manager are explained. In the second part, the differences between leader and manager are evaluated. In the third part, motivation concept, importance, basic concepts are explained. In the fourth chapter, the basic concepts, motivation processes and tools related to motivation are mentioned. In the fifth chapter, the purpose of the research, the universe and sampling, the collection, analysis and findings of the data are included. In the conclusion part of the research, the findings of the research will be compiled and suggestions are given for those who will be interested in this area.

**Keywords:** *Leadership, Leadership Behavior, Leadership Behavior of Directors, Motivation*

### **GİRİŞ**

Her organizasyon, iş gücü aracılığıyla yüksek performans seviyelerine ulaşmak için ne yapılması gerektiği ile ilgilenmektedir. Bu, bireylerin teşvik, ödül, liderlik ve benzeri araçlarla nasıl en iyi şekilde motive olabileceğine yakından dikkat etmek demektir. Yöneticiler, çalışanların tutum, verimlilik ve faaliyetlerini etkilemektedir. Yöneticiler, karar süreçlerine katılım, sorumluluk dağıtımı ve benzeri adil uygulamalar ile çalışanların motivasyonunu yükseltebilmektedirler. Dolayısıyla, motivasyonun, bir organizasyon içinde yenilikçi ve üretken şeylerin nasıl gerçekleştirildiğinin kalbinde olduğu söylenebilir. Çalışanlar, gerekli ve yeterli düzeyde motive edildiğinde kuruluşlara insan gücü işletmenin yaşaya bilirliliğini tehdit etme potansiyeline sahiptirler. Bu doğrultuda motivasyon,

bir işletmenin başarı veya başarısızlığını belirleyecek kadar önemlidir. Motive olmamış veya doğru motive edilmemiş çalışanlar işletmeler açısından tatmin edici sonuçlar vermemektedir. Bu nedenle, yöneticiler çalışanlarına işlerinden tatmin olmalarını sağlamak için onları motive etmeleri hayati önem taşımaktadır. Motive edilmiş çalışanlar işlerinden tatmin olacak, işletme amaç ve hedefleri için üstün çaba göstereceklerdir. Herhangi bir organizasyonun başarısı yöneticilerin çalışanlarına motive edici bir ortam sağlama yeteneğine bağlıdır. Yönetici çalışanın bireysel olarak motive edecek unsurları bilmelidir. Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını anladıklarında onları motive etmek için ne gibi ödüllerin kullanılacağını anlayabilirler. Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkilerinin belirlenmesidir.

## **YÖNETİCİNİN KAVRAMI, ÖNEMİ VE YÖNETİCİLERİN TEMEL LİDERLİK İLKELERİ**

Yönetim, önceden belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için elde bulunan kaynakları anlamlı bir şekilde bir araya getirilerek planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme faaliyetlerinin yürütülmesidir. Kuruluşlarda, yöneticiler ve çalışanlar için girişim, esneklik ve yaratıcı problem çözme gibi özelliklere gereksinim duyulmaktadır. Bugünün işletmelerinin yüz yüze geldiği temel zorluk, insan sermayesinin rekabetçi bir pazarda nasıl yönetileceğidir (Özutku, 2007: 80). Yönetim çoğunlukla üç seviyeye sahip olup bunlar üst, orta ve denetleyici yönetimdir. İcraçı yöneticiler ve şirket başkanları üst yönetime örnektir. Üst yönetim, genel stratejik planlar geliştirme adına yönetim kurulu ile yakın ilişki içindedir. Orta yöneticiler, günlük faaliyetleri denetlemek ve organize etmekle sorumludur. Denetim yöneticileri, orta yöneticilere rapor verir ve astlarının performansının beklentileri karşıladığından emin olmaya yardımcı olmaktadır.

Yöneticilik, daha çok belirtilmiş hedefler yönünde kuvvetini sorumluluk bilincinden alan diğerlerine iş yaptırma zanaatıdır. Lider bu kuvvetin şahsi hususiyetlerinden, malumat beceri, yetke ve örgüt içindeki itibardan edinir. İdarecilik ve önderlik benzer şeyler değildir. Yönetici konumunda olmasına rağmen iyi bir lider olmayan şahıslar mevcut olabilir. Hususi olan bir idarecinin benzer vakitte tesirli, dinamo bir önder olmasıdır. Mesela bir fabrikadaki ustabaşı veya kurumun genel müdürü idarecidir. Lakin kimi ustabaşı liderliği çok etkili bir şekilde yapıyorken kimi genel müdürler liderlik vasıflarına sahip olamayabiliyorlar. Lakin ustabaşının iyi bir önder ve idareci vasıflarına sahip olmasıyla genel müdür yapılması onun muvaffak olabileceğini göstermez. Her vazifenin şahsına has beceri şartları mevcuttur. Yani her idareci önder vasfına sahip olamaz. Lakin her önder iyi bir idareci özelliklerini içinde barındırabilir.

Etkin yönetici unsuru personellerin tükenme düzeyine gelmeden sorunların temeline inerek zararı en aza indirilmesinde büyük rol oynamaktadır (Torun, 2007: 45). Geçmişte amir ve personelden sorumlu müdür olarak görülen yöneticilik ağırlıklı olarak problemleri çözmeye odaklıdır. Kurumsal davranış içerisinde kritik rolü olan yöneticilik, iş doyumu ve personel devir hızı, işe yönelik tutumlar, personellerin çalışma performansını doğrudan etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2011: 34). Yönetici, bir idarecinin işini idare ederek gerçekleştirebilmesi için hem bilim repertuarı hem de maddi menşi elde etmesi icap eder. Yöneticiler zati içinde üst seviye, orta ve alt seviye olmak üzere üç kısma bölünür. Üst seviyedeki idareciler, esas yöntemleri almakta olan birey veya bireylerden teşekkül eder. Her teşkilatta yerine konması mecburi olan bazı fonksiyonlar mevcuttur. Bireyi işe alma, kavlu kararla etme ve parasal mevzular gibi bu vazifeleri yerine getiren idareciler fonksiyonel idareci olarak nitelendirilebilirler. Lakin bazı durumda bir idareci teşkilatın tüm fonksiyonlarından mesul olabilir. Bu biçim idareciye umumi idareciler denilmektedir. Yöneticiler çalışanların motivasyonunu yüksek tutarak onların hem üstün performans göstermesini hem de işlerinden tatmin olmalarını sağlayabilirler. Yönetici kurallarla ortaya koyulan hakların aklından geçirerek uygulama yapandır. Bu sebeple yöneticiler var olan işin ve işlevin neticesine bakarak kendi içlerinde niceliğini saptamaya çalışır. Kurulan güçlü iletişim ile çalışan kendini güvende hissetmekte ve kuruma olan bağlılığı artmaktadır (Aydıntan ve Göksel, 2012: 248). Etkin bir yönetici çalışanları ile iletişim kanallarını açık tutacağından onların sorunlarından, huzursuz oldukları konulardan, istek ve arzularından haberdardır.

Yöneticilik, planların uygulanması sırasında astların rehberliği ve danışmanlığı yoluyla uygulanabilir. Bir yönetici, diğer bir deyişle bir müdür, işletmenin temsilcisi olabilmektedir. Çalışanların endişeli olduğu konularda onları temsil etmek zorunda olup ayrıca kendi bölümünün temsilcisidir. Yönetici, bir müdür, astların destek ve iş birliğini sağlayan kişidir. Ona olumlu sonuç verebilecek kişiliği, zekâsı, olgunluğu ve tecrübesidir. Yöneticilerde bulunması gereken vasıflar içinde; yapılacağı işi ve çalışanları yakinen teşhis etmek, vaktinde ve dosdoğru bir şekilde kararlaştırmak, tarafsız ve hümanist hareket etmek, şahsiyeti ve tutumlarıyla emsal olma, mesuliyeti yükleme, yanlışları mazur görme. Yarış ortamı içinde kurumların kuvvetli olabilmeleri sağlam bir şekilde işleyen bir idare düşüncesiyle alakalıdır. Yöneticilik; bir ekol yönetici bu işi pratiğe döken birey olarak belirtebilir. Bir yöneticinin duygularını, düşüncelerini ve arzularını çalışanlarla paylaşması ve onları bu paylaşıma dâhil etmesi gerekmektedir. Yöneticiler danışma ve problem çözme yaklaşımı ile danışman rolü üstlenebilirler. Çalışanların sorunlarını dinleyerek sorunların çözümü adına çaba harcarlar. Yönetici, kurumun idare mesuliyetini üstlenen, yılsonunda sahip

olunan fayda ve zararlardan feyz alamayandır. Kurumlar doğarak meydana gelir sonra büyümeye başar ve sonrasında yok olup ortadan kalkarlar. İşletme için para, insan damarlarındaki kan gibidir gerekli olmazsa olmaz işletmenin var olabilmesinde yaşayabilmesinde en önemli faktördür. Yöneticiler ise kurumun beynidir. Yöneten komut eden yönlendirendir.

Yöneticilerde bulunması gereken vasıflar içinde; yapılacağı işi ve çalışanları yakinen teşhis etmek, vaktinde ve dosdoğru bir şekilde kararlaştırmak, tarafsız ve hümanist hareket etmek, şahsiyeti ve tutumlarıyla emsal olma, mesuliyeti yükleme, yanlışları mazur görme. Bir yönetici duygularını, düşüncelerini ve arzularını çalışanlarla paylaşmalı ve onları bu paylaşıma dâhil etmesi gerekmektedir. Yöneticiler danışma ve problem çözme yaklaşımı ile danışman rolü üstlenebilirler. Çalışanların sorunlarını dinleyerek sorunların çözümü adına çaba harcarlar.

### **YÖNETİCİLERİN TEMEL LİDERLİK İLKELERİ**

*Eşitlik İlkesi:* Eşitlik, genel olarak ahlak ve adalet ile yakın bir bağlantıya sahiptir. Bir yönetici, tarafsızlıktan arınmış ve belirli bir şahsa karşı ayrımcılık yapmayan adil bir bakış açısına sahip olmalıdır.

*Güven İlkesi:* Bir yönetici işinin niteliğini çok iyi bilen bir lider olmalıdır, çünkü astlarının güvenini ve güveni ancak bu şekilde kazanılabilir. Yönetici, ileriye baktığını göstermediği sürece nüfuzlu kalamaz. Takipçilerin beceri alanında yapılmış olan yanlışları bağışlarken zayıf karaktere sahip bireyleri bağışlamazlar ve o kimselere kesinlikle güvenmezler. Yani karakter güveni mümkün kılan önemli bir unsurdur. Böylece güvende liderliği mümkün kılar. Eşitlik ve adil olma birçok insan için önemli bir değerdir. Eşitlik kurumsal armağanların işçilere profesyonellik beceri, güvenilirlik temeline göre pay edilmesi neticesinde sağlanır. Liderlik pozisyonunda yer alan hiç kimse eşitsiz davranamaz. Aynı şekilde takipçilerine karşıda adaletsizlik içinde olamazlar. Çünkü adaletsizlik içerisinde gösterilen davranışlarda takipçileri tarafından fark edilecektir. Bu doğru olmayan tutumlar karşısında takipçiler liderlikleri sual etmeye başlamasına sebep olur ki bu da onların sonunu getirir.

*Sorumluluk İlkesi:* Bir yönetici, örgütsel amaçlar doğrultusunda bir sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır, çünkü ancak o zaman gerçek anlamda maksimum kapasiteyi kullanabilir. Bunun için kendisini motive etmek ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanmak zorundadır.

**Empati İlkesi:** Yönetici, çalışanların sorunlarını ve şikâyetlerini anlamalı ve çalışanların ihtiyaç ve isteklerini ön planda tutmalıdır.

**Açıklık İlkesi:** Bir yönetici, politikaları ve prosedürleri açık, kesin ve etkili bir şekilde ortaya koyarak gerekli iletişim kanallarını açık tutulmalıdır.

**Katılımcılık İlkesi:** Katılımcılık genel olarak yapıyı oluşturan bireylerin karar alma süreçlerindeki etkinliğini ifade etmektedir. Olumlu bir katılım süreci, çalışanları karar alma sürecine katılımda yer almaya istekli olmasını sağlamaktadır.

**Ödül ve Cezalandırma İlkesi:** Yönetici ödül ve ceza aracıyla çalışanların istek ve ihtiyaçlarının doyuma ulaştırarak, çalışanın iş yapma motivasyonunu yükseltmesi amaçlanmaktadır. Kurumlarda uygulanan bu ilke çalışanlara olumlu etkiler sağlıyor. Çalışanın işine daha çok sahiplenmesine daha gayretli çalışmasına performansını yükseltip daha iyi işler çıkarmasına neden oluyor.

Machiavelli, liderin iyi erdemlere sahip olması gerektiğini ve halkın desteğini almak için zeki olması gerektiğini belirtmektedir. Konfüçyüs'e göre, bir liderin ana amacı halka hizmet etmektir. Zaleznik (1977), liderliğin etkisinin yönünü de vurgulamıştır. Bass'a göre "liderlik, bir grubun iki veya daha fazla üyesi arasındaki etkileşimdir. Liderliği bilebilmek için dört kolay olan mevzuu anlamak icap eder. Birincisi; önder, izleyicisi olan bir bireydir. İkincisi, tanınmış biri olduğunuzda lider olmuş olmazsınız. Fiillerin neticeleri tanınmış olanı ortaya koyar. Üçüncüsü önder herkes tarafından takip edilen bireydir. Diğerlerine model olmalı, personellerini esinlendirmeli. Lider, zecir ya da talimat vererek değil diğerlerini bir amaca varmasını dileyerek, inandırarak işini gördürmesini sağlar. Lider hem kuruluşun hem de altlarının gereksinimlerini doyumunu sağlayabilecek müşterek bir rota bulmak mecburiyetindedir. Bu açıdan önderlik belli şahsi yada örgüt hedeflerini realizasyon etmek üzere bir başkasının diğerlerinin etkinliklerini tesir altına alan ve yol gösteren prosestir. Bireyleri tesir altına alabilme becerisine ve personelleri hedefleri yönünde davranmaya yönlendirebilecek ve bunlar içinde o kimselerin üstünde kuvvet oluşturabilme yeteneğini elde edebilecek bir lider, personellerini tesir edebildiği miktarda kuvvetli ve kuvvetin de benzer biçimde personelleri tesir etmekte kullanılabilecek bir beceridir. Kuvvet ve tesir etme mana olarak her ikisi de birbirlerinden değişik lakin birbirlerini itmam eden nosyondur. Liderler, vizyonlarını takip etmek, uzun vadeli hedeflere ulaşmak, ortak hedefleri gerçekleştirmek için risk almak ve mevcut statükoya meydan okumak için tutku yaratmayı amaçlamaktadır. Lider, takipçilerinin çıkarlarını dikkate alır ve böylece insanlar liderlerini gönüllü olarak takip ediyor ve lider, takipçiyi yönlendirir. Liderlerin karizması, görev duygusu, olumlu yönde insanları etkileme ve sorunları çözme becerisi olmalıdır. Buna ek olarak, etkili

bir liderlik adına, hizmet anlayışı, iyi koçluk becerileri, güvenilirlik, uzmanlık, sorumluluk, iyi dinleme becerileri, vizyoner olmak, gerçekçilik, dürüstlük; paylaşma isteğinin de bulunması gerekmektedir. Bir lider, çalışanlar için teşvik edici rol oynamaktadır. Liderler iyi birer iletişimci olup, takipçileriyle daha fazla vakit geçirerek iletişimi pekiştirmektedirler. Buna ek olarak, liderler ekip üyelerinin mesleki açıdan güçlü, zayıf yönleri, duygusal duruşları ve nasıl motive olacakları konusunda fikir sahibidirler.

Lider personelleri yapmakta oldukları işleri tesir eden haller üzerinde haberdar etmekte ve düşüncelerini dile getirmelerini ve tavsiyede bulundurmaları için o kimseleri yüreklendirmektedir. Liderlikteki en önemli özellik etkinliklerin öndersiz sağlayabilmeleridir. Liderliğin işletmeler açısından önemi şu şekildedir; eylem başlatma, güven oluşturma, moral oluşturma, iş ortamını oluşturma, eşgüdüm.

### **YÖNETİCİ VE LİDER ARASINDAKİ FARKLAR**

Yöneticiler plan ve bütçe yapar ve liderler ise başarı yönünü belirler. Liderler, değişimi, yeni yaklaşımları ve insanların bağlılıklarını kazanma yönündeki inançlarını anlama çalışmaları yapar iken, yöneticilerin denetim ve otoriteyi sağlamaya çalışır. Yöneticiler kendi buyruğu altında çalışan görevlilere komuta verirken lider çalışanları anlamaya çalışır. Liderlik ve yönetim iki ayrı ve tamamlayıcı faaliyetlerdir. Her ikisi de gittikçe artan derecede iş ortamında başarılı olmak için gereklidir. Buna karşılık, yönetim, organizasyonun formel işlevlerini kontrol etmeyi amaçlayan bir süreçtir. Liderler kendilerine has belli kişilikte bireylerdir. Yöneticiler kendi buyruğu altında çalışan görevlilere komuta verirken lider çalışanları anlamaya çalışır. Liderler çok güçlü zarar görme olasılığına karşın işe karşı çok çaba sarf etmekten hoşlanırlar. Yöneticilerde ise mevcut pozisyonunu herhangi bir tehlikeye sokmamaya gayret gösterirler ve böyle bir risk içinde olmazlar. Liderlik ilham verici, yenilikçi, esnek, cesur, bağımsız bir ruh, tutku ve yaratıcılığa sahiptir. Yöneticiler genellikle metot ve işe yönelik süreçlere odaklanmakta bununla birlikte, liderler mesleki, sosyal ve iletişimsel yönler ile ilgilenmektedirler. Yöneticinin rolleri ile liderin rolleri arasında bir denge olması gerekmektedir (Algahtani, 2014: 75). Günümüzün hızla değişen ve değişen ihtiyaca cevap verebilmek adına liderliğin her organizasyonda, özellikle de iş dünyasında zorunluluk haline geldiğine ortadadır.

### **MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYONUN İLİŞKİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR**

Motivasyon, kişisel zevk, ilgi veya zevkle hareketlendirilen güdülerdir. Motivasyon, dikkat, bağlantı, planlama, izleme gibi üst düzey kendi kendini düzenleyen öğrenme stratejilerinin gönüllü kullanımı olup bilişsel katılım



ile eşanlamlı kabul edilebilir (Lai, 2016: 4). Muhtemelen en ünlü motivasyon teorilerinden birisi de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teori, insanların kademeli gereksinime sahip olduğunu ifade etmektedir. Bunlar fizyolojik, güvenlik, aidiyet, saygı, zihinsel ihtiyaçlar, estetik ihtiyaçlar ve kendini gerçekleştirmedir. Maslow'a göre bir seviye bir sonraki seviyeye geçmeden önce tatmin olmalı ve bu şekilde devam etmelidir.



**Şekil 1:** İhtiyaçlar Hiyerarşisi  
Kaynak: Şeker, 2015: 22

Bir çalışan kendi kişisel hedeflerini ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için motive olmalıdır. Çalışan ne kadar motive olursa, örgütsel bağlılıkları ve örgütle kendilerini tanımlama olasılıkları o kadar yükselmektedir. Yöneticilerin göstermiş olduğu tutumlar çalışanda yaratabilecek etkileri yönünden bakacak olursak; sürekli baskıcı bir tutum ya da çalışma ortamında sürekli gerginliğe mahal verebilecek durumlarla karşılaşılmasında çalışanın rahat bir şekilde işini yapamamasına ve yaptığı işte iyi bir performans sergilememesini sebep olur. Çalışanın daha çok hata yapmasına daha düşük performans göstermesine olanak sağlanmamalı. Bu bağlamda yöneticinin bu davranışı çalışana fayda sağlamayacağı gibi kurumun çıkarları içinde negatif bir etki yaratmasına neden olacaktır. Çalışan işini sahiplenmeli benimsemeli kendini çalışma ortamında huzurlu hissetmeli herhangi bir gergin ortam içinde bulunmamalı ki işinde verimli olsun, kuruma, yöneticilerine ve kendisine faydası olsun. Bireyler işletmelerde belli bir gaye için bulunurlar. Bu kişilere görevleri karşılığında birtakım şeyler

söz verilir ve böylece bu kişiler belli bir tarafa sürekli olarak heveslendirilmiş olurlar.

Bireyleri canlandıran ve akımlarının taraflarını tayin eden ve bunların fikirlerini ümitlerini tınlarını özetle istek gereksinim ve endişeleridir. Bu belirtilen cümleler faal ve motive edici güçlerdir. Kişilerin istek ve gereksinimlerini idarecinin kendilerine yönelttiği gereçler yardımıyla doyuracak ve böylelikle çalışma isteği çoğalacaktır. Doyuma ulaşmayan istek ve gereksinimler vakit geçtikçe kişide psikolojik gerginlik yaratmasıyla birlikte istikrar zedelenmesine de sebep olur. Pek çok işletmelerde yaşanan negatif davranışlar bireylerde doyurulmayan istek ve gereksinimlerinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Verimli olma koşullarından biri de motivasyondur. Verimlilik güdüleme ve becerilerinin orantısıdır. Beceri ne kadar iyi olursa olsun güdülenmenin başarısız olduğu pozisyonlarda verimlilikte başarısız olacaktır.

Yönetici motivasyona önem vermek zorundadır. Çalışanların, demotivasyondan kaçınması için bir yöneticinin iş ortamında uygun koşullar yaratması gerekmektedir. İşçiler motivasyon eksikliği yaşadığında, devamsızlık, görevin ihmal edilmesi, geç gelme, hayal kırıklığı yaşamakta ve bu faktörler bir kuruluşun performansına ve güvenilirliğine olumsuz yönde etki edecek davranışlara başvurma eğilimine neden olabilmektedir. Motivasyon, yöneticilerin çalışanlarını teşvik etmek için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğine karar vermesine yardımcı olmaktadır. Motivasyon, belirli, karşılanmamış ihtiyaçlara ve gerçekleştirme isteğine ulaşmak için kararlı bir şekilde davranmaya yatkınlık ve bireyleri başarmaya yönelten itici güçtür (Burton, 2012:6). Her çalışanın aynı şekilde motive olmadığına dikkat edilmelidir. Her çalışan farklıdır ve farklı ihtiyaçlara sahiptir. Yönetici bunu göz önünde bulundurmalı ve ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olduklarından emin olmak için çalışanlar arasındaki farkları tanımalıdır. Yönetici, çalışanlarından beklediği eylemleri net şekilde iletmelidir. Çalışanlara eşit davranarak örnek bir tutumla sergilemelidir. Yöneticiler çalışanlarının potansiyellerini ortaya koyabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmalıdır. Çalışanlar yöneticilerine güvenmelidirler ki bu da çalışanların liderlerinden destek ve rehberlik aldıklarını düşünmeleri ile mümkündür.

Çalışanlar, bir işletmenin başarısını veya başarısızlığını belirlerler. İşverenlerin, çalışanları motive edebilecek koşulları sağladığında, mümkün olan en iyi performansı alabilecekleri görülmektedir. Çalışma hayatında bireyin ahenk içinde olması yükümlü olduğu işleri yerine getirmesi kendisine ait bir olayın insanlar üzerinde yarattığı neticelerini yüklenmesi çevresinde yer alan insanların haklarına karşı saygılı olması ve ferdi tutumlarının neticelerini benimsemesidir. İlk olarak, çalışanları organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için

motive edilmelidir. İkinci olarak, çalışanları kendi kişisel hedeflerine ulaşmaya çalışmaya teşvik edilmelidir. Bir yönetici, çalışanları için bu iki hedefi yerine getirdiğinden emin olmalıdır.

### **MOTİVASYONUN İLİŞKİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR**

*Dürtü:* Fiziksel ya da ruhsal dengenin değişmesi neticesinde meydana gelen ve bireyi türlü tepkilere götüren içten gelen gerilimdir (Türk Dil Kurumu, 2017). Bu doğrultuda dürtü, bedensel temelli güdüler şeklinde tanımlanabilir.

*Güdü:* Güdü içsel bir durum veya koşul olup bu durum davranışı harekete geçirmektedir. Gereksinimler kişiyi uyarmakta, bu uyarım kişide gerginlik yaratmakta ve bu da bireyi gereksinimi karşılamaya güdülemektedir.

*Başarma:* Güçlü başarı gereksinimine sahip kişiler, eylemlerinin neticelerine katlanma ve problem çözme sorumluluğuna sahiptir. Bu bireyler durumu iyi analiz ederler, başarı ihtimallerini değerlendirir, güçlerin üstesinden gelme ve risk alma isteğine sahiptirler. Başarı güdülenmesi, bir görevi ustaca gerçekleştirmek, kusursuz şekilde üstesinden gelme, handikap ve pürüzlerin ortadan kaldırma, diğerlerinden daha iyi yapma anlamını taşımaktadır.

*Rekabet:* Rekabet diğerinden üstün olma onun için çaba sarf etmeyi gerektirmektedir. Rekabet üstünlüğü kökleri endüstri iktisadına yönelik kuramsal teorilere dayanmaktadır. İş görenler günümüzde yöneticilerin kendilerine liderlik etmelerini, kendini göstermelerine imkân vermelerini, düşüncelerine saygı göstermelerini ve onları motive etmelerini arzulamaktadır. Bu durum rekabet ortamını ve arzusunu teşvik etmektedir.

*Güç:* Güç, diğer insanların tutumlarını kontrol edebilen ama bunu yaparken kendi tutumlarını denetlemekten kaçınan ve kendi istediği şekilde tutumlar sergileyen güce denir. Güç, liderler gücün peşinden giden kimseler değildir. Bu kimselerin güçleri sahip oldukları özelliklerinden gelmektedir. Güç, güç mühimdir, önderlere istikbalini biçimlendirme sıgasını temin eder. Güç hem kâr hem de en iyi bir topluluk sağlamak için istikbali şekillendirmek hedefiyle bağlar kurma ve diğerlerini tesir etme yeteneğidir. Güç bireylerle paylaşıldığı vakit, bağlı bir tasarımın muvaffakının esasını sağlar.

### **MOTİVE ARAÇLARI**

Herhangi bir motivasyonel endişesi olmayan işletmeler, çalışanlara verdikleri ücret karşılığında onları çalıştırır iken, iş gücünü güdüleme yolunda ilerlemiş olan işletmeler ücret dışında teşvik edici primler, kazanca ortak etme, güvence ve benzeri araçları uzun vadede sunarlar. İhtiyaç duyulan güdüleme sağlanır ise

çalışan bilgi, deneyim ve üstün performansı gönüllü şekilde ortaya koyacaktır. İhtiyaçlar sağlanmadıkça üst basamaklardaki ihtiyaçlar kişiyi tutumlara yaklaştırmaz. İdareci içinde önemli olan husus budur. Emri altındaki çalışanlarının sağlamak istedikleri ihtiyaçlarını belirlemektir. İhtiyaçları sağlama imkânı yaratan idareciler için asıların kolay bir şekilde istedikleri şekilde tutumları göstermeye itebilir. Tatmin olunan ihtiyaçlardan bahsedecek olursak; ihtiyaç olunan psikolojik biyoloji ve toplumsal şartlar elde edilmedikçe bireyin istikrara varma halinden meydana gelen bünyeye geçmesi zorlaşır. İhtiyaçları tatmin etmek için uygun bir platformun bulunması lazımdır. Bireylerin bazı gereksinimleri gruplara ve toplumun kıymetlerine mütenasip olmayabilir. Bazı gereksinimleri tatmin etmek başka bir mekâna, vakte saklamak icap edebilir. Motivasyon araçları ile işletme yalnızca iş görenlerin iş gücünden yararlanmamakta bununla birlikte iş görenlerin asli ve sosyal gereksinimlerinin doyurulmasını sağlamaktadır.

**Tablo 1:** Motivasyon Araçları

| Motivasyon Araçları          | Uygun Stratejiler           |
|------------------------------|-----------------------------|
| Ekonomik Araçlar             | Ücret Artışı                |
|                              | Primli Ücret Ödeme          |
|                              | Çalışanları Kâra Katma      |
| Psikolojik ve Sosyal Araçlar | Değer Verilmesi             |
|                              | Statü                       |
|                              | Bağımsız Hareket            |
|                              | Gelişme Olanağı             |
|                              | Kişiliğe Saygı              |
|                              | Çevreye Uyum                |
|                              | İş Güvenliği                |
|                              | Çevreye Uyum                |
| Örgütsel ve Yönetsel Araçlar | Hedef Birliği               |
|                              | Yetki Ve Sorumluluk Dengesi |
|                              | İş Gücü Planlaması          |
|                              | İşe Bağlılık                |
|                              | Kararlara Katılım           |
|                              | Etkin İletişim              |
|                              | Eğitim İmkânı               |

**Kaynak:** (Sevinç, 2015: 951).

## **ARAŞTIRMA**

*Araştırmanın Amacı:* Şirketlerin genel amacı, hem şirket hem de işçiler için kazan-kazan durumunu teşvik ederek iş yerinde olumlu çalışan davranışlarından yararlanabilmektir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkilerinin belirlenmesidir.

## **EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evreninde olan bu çalışma Türkiye’de İstanbul’un Üsküdar ilçesinde yer alan Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş. firmasının bilişim alanında faaliyet gösteren bir özel şirket çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırma kapsamında toplam 215 anket formu dağıtılmış, dağıtılan formlardan 204’ü geri dönmüştür. Çünkü anketi dolduran katılımcıların, araştırmanın örnekleminin evreni uygun olarak yansıttığı varsayılmıştır.

## **VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

*Motivasyon Ölçeği:* Motivasyon Ölçeği, İki boyutlu 5’li Likertte 22 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekle ilgili sorulan sorular şu şekilde sıralanmıştır. İşinizle ilgili aşağıdaki durumlar sizi ne derece isteklendirir ve motive eder? Sorusunun cevabı olarak; “1-Hiç isteklendirmez”, “2-Az isteklendirir”, “3-Orta derecede isteklendirir”, “4-Yüksek derecede isteklendirir”, “5- Çok yüksek derecede isteklendirir” gibi beş seçenek bulunmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değerleri sırasıyla, 896 ve 868’dir.

*Liderlik Davranış Ölçeği:* İdarecilerin teşhir etmiş oldukları önderlik tutumlarını tayin etmek için cephesinden yetiştirilen Liderlik Davranışları Ölçeği 4 boyutlu 5’li Likertte 36 maddeden oluşmaktadır. Sorusunun cevabı olarak; 1-Kesinlikle Katılıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum gibi beş seçenek bulunmaktadır.

*Verilerin İstatiksel Analizi:* Tüm veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk testi ile incelenmiştir. Normal dağılım gösteren değişkenlerin 2 grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem T testi, normal dağılım göstermeyen değişkenlerin 2 grup karşılaştırmalarında Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Benzer şekilde, normal dağılım gösteren değişkenlerin 3 grup karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi, normal dağılım göstermeyen değişkenlerin 3 grup karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. 3 ve daha fazla grup karşılaştırmaları sonucunda anlamlı çıkan değişkenler için 2’li alt grup karşılaştırmalarında, normal dağılım göstermeyen değişkenler için Tukey testi, normal dağılım göstermeyen değişkenler için Bonferonni düzeltilmeli Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Sürekli değişkenler arası ilişki Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Çalışmadaki tüm istatistiksel analizlerde p değeri 0,05'in altındaki karşılaştırmalar istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

*Güvenirlilik Analizi:*

**Tablo 2:** Sürekli Değişkenler Arası İlişki Durumu

| Boyutlar              | Crombach Alpha |
|-----------------------|----------------|
| İçsel Motivasyon      | 0,884          |
| Dışsal Motivasyon     | 0,868          |
| Destekleyici Liderlik | 0,870          |
| Yönlendirici Liderlik | 0,860          |
| Başarı Yönelim        | 0,862          |
| Katılımcı Liderlik    | 0,870          |

Ölçeklerin Crombach Alpha değerlerine bakıldığında İçsel Motivasyonun 0,884, Dışsal Motivasyonun 0,868, Destekleyici Liderliğinin 0,870, Yönlendirici Liderliğinin 0,860, Başarı Yönelimli Liderliğin 0,862 ve Katılımcı Liderliğin 0,870 olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

*Ölçekler Arası İlişki Bulguları:*

**Tablo 3:** Ölçekler Arasındaki İlişki Durumu

|                       | İçsel Motivasyon | Dışsal Motivasyon | Destekleyici Liderlik | Yönlendirici Liderlik | Başarı Yönelim | Katılımcı Liderlik |
|-----------------------|------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|--------------------|
| İçsel Motivasyon      | 1,000            | 0,415             | 0,333                 | 0,231                 | 0,247          | 0,207              |
|                       |                  | 0,000             | 0,000                 | 0,001                 | 0,000          | 0,003              |
| Dışsal Motivasyon     | 0,415            | 1,000             | 0,310                 | 0,437                 | 0,386          | 0,378              |
|                       | 0,000            |                   | 0,000                 | 0,000                 | 0,000          | 0,000              |
| Destekleyici Liderlik | 0,333            | 0,310             | 1,000                 | 0,524                 | 0,468          | 0,429              |
|                       | 0,000            | 0,000             |                       | 0,000                 | 0,000          | 0,000              |
| Yönlendirici Liderlik | 0,231            | 0,437             | 0,524                 | 1,000                 | 0,637          | 0,537              |
|                       | 0,001            | 0,000             | 0,000                 |                       | 0,000          | 0,000              |
| Başarı Yönelim        | 0,247            | 0,386             | 0,464                 | 0,637                 | 1,000          | 0,622              |
|                       | 0,000            | 0,000             | 0,000                 | 0,000                 |                | 0,000              |
| Katılımcı Liderlik    | 0,207            | 0,378             | 0,429                 | 0,537                 | 0,622          | 1,000              |
|                       | 0,003            | 0,000             | 0,000                 | 0,000                 | 0,000          |                    |

Liderlik davranışı ile motivasyon arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Buna göre;

İçsel Motivasyon ile Dışsal Motivasyon arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. İçsel Motivasyon ile Dışsal Motivasyon arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İçsel Motivasyon ile Destekleyici Liderlik arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. İçsel Motivasyon ile Destekleyici Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İçsel Motivasyon ile Yönlendirici Liderlik arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. İçsel Motivasyon ile Yönlendirici Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İçsel Motivasyon ile Başarı Yönelimli Liderlik arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. İçsel Motivasyon ile Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde çok zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İçsel Motivasyon ile Katılımcı Liderlik arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. İçsel Motivasyon ile Katılımcı Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde çok zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Dışsal Motivasyon ile Destekleyici Liderlik Davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Dışsal Motivasyon ile Destekleyici Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dışsal Motivasyon ile Yönlendirici Liderlik Davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Dışsal Motivasyon ile Yönlendirici Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dışsal Motivasyon ile Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Dışsal Motivasyon ile Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dışsal Motivasyon ile Katılımcı Liderlik Davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Dışsal Motivasyon ile Katılımcı Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Destekleyici Liderlik ile Yönlendirici Liderlik Davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Destekleyici Liderlik ile Yönlendirici Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Destekleyici Liderlik ile Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Destekleyici Liderlik ile Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Destekleyici Liderlik ile Katılımcı Liderlik Davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Destekleyici Liderlik ile Katılımcı Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Genel olarak

liderlik davranışının ile motivasyon arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Genel olarak liderlik davranışının ile motivasyon arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür.

## SONUÇ

*Demografik Yapıya Göre Elde Edilen Sonuçlar:* Araştırmaya katılan çalışanların 22'si (%10,8) 25 yaş altında, 96'sı (%47,1) 25-29 yaş arasında, 61'i (%29,9) 30-34 yaş arasında, 15'i (%7,4) 35-39 yaş arasında ve 10'u (%4,9) 40 yaş ve üzerindedir. Araştırmaya katılan çalışanların 112'si (%54,9) kadın, 92'si (%45,1) erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya göre yaş bakımından en yüksek olan grubun 35-39 yaş en düşük olan grubun 25-29 yaş olduğu görülmüştür. Bu bağlamda yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanların 96'sı (%47,1) evli, 108'i (%52,9) bekârlar olduğu görülmektedir. Araştırmada medeni durum bakımından evli olan bireylerde bekâr olan bireylere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda genel olarak medeni durumun liderlik davranışı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğu ve evli bireylerin bekâr bireylere oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların 68'i (%33,3) çocuk sahibi olup 136'sı (%66,7) çocuk sahibi değildir. Çocuk sahibi olma bakımından çocuğu olan çalışanların çocuğu olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda genel olarak çocuk sahibi olma durumunun liderlik davranışı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğu ve çocuğu olanların toplam puan ortalamalarının çocuğu olmayanlara oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların 8'i (%3,9) lise ve dengi, 53'ü (%26) ön lisans, 98'i (%48) lisans, 42'si (%20,6) lisansüstü ve 3'ü (%1,5) doktora düzeyinde olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi bakımından en yüksek olan grubun doktora olduğu en düşük olan grubun ön lisans olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların 171'inin (%83,8) mesleğini isteyerek seçtiği, 33'ünün (%16,2) mesleğini isteyerek seçmediği görülmektedir. Mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların 161'i mesleğinin kendine uygun olduğunu düşünürken, 42'si (%20,6) mesleğin kendisine uygun olmadığını düşünmektedir. Mesleğe uygunluk bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların mesleki verimlilik algısına bakıldığında 100'ü (%49) iyi, 98'i (%48) ve 6'sının (%2,9) kötü olduğu görülmektedir. Mesleki



verim algısı bakımından iyi olanların en yüksek sonrasında orta ve en sonda da kötü olanların geldiği görülmektedir. Araştırmaya göre mesleki verim algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların gelecekte meslekte yükselmeye yönelik inanç durumuna bakıldığında 127'sinin (%62,3) inancının olduğunu, 77'sinin (%37,7) inancının olmadığı görülmektedir. Araştırmaya göre meslekte yükselme inancına bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların meslektaş desteğine yönelik düşünceleri değerlendirildiğinde 127'sinin (%62,3) destek gördüğü, 77'sinin (%37,7) destek görmediği gözlenmiştir. Araştırmaya göre meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından meslektaşlarından destek aldığını düşünen çalışanların, destek almadığını düşünen çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanların 34'ün (%16,7) 1 yıldan az, 129'u (%63,2) 1-5 yıl, 31'i (%15,2) 6-10 yıl, 7'si (%3,4) 11-15 yıl, 1'i (%0,5) 16-20 yıl ve 2'si (%1) 20 yıl ve üstü mevcut kurumda çalışma süresinin olduğu görülmektedir. Mevcut kurumdaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların 13'ü (%6,4) 1 yıldan az, 109'u (%53,4) 1-5 yıl, 53'ü (%26) 6-10 yıl, 17'si (%8,3) 11-15 yıl, 5'i (%2,5) 16-20 yıl ve 7'si (%3,4) 20 yıl ve üstü toplam çalışma süresinin olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında katılım sağlayan çalışanların mevcut işlerinde toplam çalışma süresi çoğunlukta 6-10 yıl olarak saptanmıştır.

*Liderlik Davranışı ve Motivasyona Yönelik Elde Edilen Sonuçlar:* Liderlik davranışı ve motivasyon ölçekleri toplam puan ortalamaları cinsiyet bakımından herhangi bir değişiklik arz etmediği, bu doğrultuda cinsiyetin liderlik davranışları ve motivasyon üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmüştür. Liderlik davranışı ölçeği toplam puan ortalamalar yaş bakımından değişiklik gösterip göstermediği değerlendirilmek istenmiştir. İçsel motivasyon toplam puan ortalaması yaş bakımından anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). 25-29 yaş grubu içsel motivasyonu en yüksek olan grup iken 40 yaş ve üzeri grup içsel motivasyonu en düşük olan grup olduğu belirlenmiştir.

Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması yaş bakımından anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ). Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması en yüksek olan grup 35-39 yaş iken destekleyici liderlik davranışı toplam puan

ortalaması en düşük olan grubun 30-34 yaş olduğu görülmüştür. Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Yönlendirici liderlik davranışı toplam puan ortalaması en yüksek olan grubun 35-39 yaş olduğu en düşük olan grubun 25-29 yaş olduğu görülmüştür. Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ).

Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından en yüksek olan grubun 35-39 yaş, en düşük olan grubun 25-29 yaş olduğu görülmüştür. Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması yaş bakımından en yüksek olan grubun 35-39 yaş, en düşük olan grubun 25 yaş altı olduğu görülmüştür. İçsel motivasyon toplam puan ortalaması medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması medeni durum bakımından evli olan bireylerde bekâr olan bireylere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Destekleyici liderlik, Yönlendirici liderlik ve Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Destekleyici liderlik, Yönlendirici liderlik ve Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması medeni durum bakımından evli olan bireylerde bekâr olan bireylere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ). İçsel motivasyon toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından çocuğu olan çalışanların çocuğu olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Destekleyici liderlik, Yönlendirici liderlik, Başarı yönelimli liderlik ve Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Destekleyici liderlik, Yönlendirici liderlik, Başarı yönelimli liderlik ve Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması çocuk sahibi olma bakımından çocuğu olan çalışanların çocuğu olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bu doğrultuda genel olarak çocuk sahibi olma durumun liderlik davranışı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğu ve çocuğu olanların toplam puan ortalamalarının çocuğu olmayanlara oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). İçsel motivasyon toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından en yüksek olan grubun doktora olduğu, en düşük olan grubun ön lisans olduğu belirlenmiştir. Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ). Destekleyici liderlik, Yönlendirici liderlik, Başarı yönelimli liderlik ve Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması eğitim düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ). İçsel motivasyon toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ). Destekleyici liderlik, Yönlendirici liderlik ve Başarı yönelimli liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğin isteyerek seçilme durumu bakımından mesleğini isteyerek seçen çalışanların toplam puan ortalamalarının, mesleğini istemeyerek seçen çalışanların toplam puan ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmüştür.

İçsel motivasyon toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). İçsel motivasyon toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından mesleğe uygun olduğunu düşünen çalışanların mesleğe uygun olmadığını düşünen çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ). Destekleyici liderlik, Yönlendirici liderlik, Başarı yönelimli liderlik ve Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleğe uygunluk bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ). İçsel motivasyon toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). İçsel motivasyon toplam

puan ortalaması meslekte yükselme inancı bakımından inancı olan çalışanların inancı olmayan çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancı bakımından inancı olan çalışanların inancı olmayan çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Genel olarak meslekte yükselme inancının motivasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Destekleyici liderlik Yönlendirici liderlik Başarı yönelimli liderlik ve Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslekte yükselme inancı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ).

İçsel motivasyon ve Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). İçsel motivasyon ve Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından iyi olanların en yüksek sonrasında orta ve en sonda da kötü olanların geldiği görülmektedir. Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından en yüksek sonrasında orta ve en sonda da kötü olanların geldiği görülmektedir. Yönlendirici liderlik, Başarı yönelimli liderlik ve Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması mesleki verim algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ). İçsel motivasyon ve Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). İçsel motivasyon ve Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından meslektaşlarından destek aldığını düşünen çalışanların, destek almadığını düşünen çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz ettiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Destekleyici liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından meslektaşlarından destek aldığını düşünen çalışanların, destek almadığını düşünen çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Yönlendirici liderlik Başarı yönelimli liderlik ve Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması meslektaş desteğinin varlık durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ).

İçsel motivasyon ve Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması mevcut kurumdaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ). Destekleyici liderlik, Yönlendirici liderlik, Başarı yönelimli liderlik ve Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması mevcut kurumdaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ). Genel olarak mevcut kurumdaki çalışma süresinin liderlik davranışında istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olmadığı söylenebilir. İçsel motivasyon ve Dışsal motivasyon toplam puan ortalaması toplam çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ). Destekleyici liderlik, Yönlendirici liderlik, Başarı yönelimli liderlik ve Katılımcı liderlik davranışı toplam puan ortalaması toplam çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık arz etmediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ). Liderlik davranışı ile motivasyon arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. İçsel Motivasyon ile Dışsal Motivasyon arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İçsel Motivasyonun Destekleyici Liderlik ve Yönlendirici Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İçsel Motivasyonun Başarı Yönelimli Liderlik ve Katılımcı Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde çok zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dışsal motivasyonun Destekleyici liderlik, Yönlendirici liderlik, Başarı Yönelimli liderlik ve Katılımcı liderlik davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Destekleyici Liderlik ile Yönlendirici Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Destekleyici Liderliğin Başarı Yönelimli Liderlik ve Katılımcı Liderlik Davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Genel olarak liderlik davranışı ile motivasyon arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Liderliğin motivasyon üzerindeki etkisi ortaya konulması amaçlanmış, liderliğin motivasyonu pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Liderlik davranışı arttıkça motivasyonun da artacağı gözlenmiştir.

## **ÖNERİLER**

Motivasyon, yöneticilik, yönetim kavramları içinde belirtilen öneriler aşağıda şu şekilde belirtilmiştir. Çalışan kendi kişisel hedeflerini ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için motive olmalıdır. Çalışan ne kadar motive olursa, örgütsel bağlılıkları ve örgütle kendilerini tanımlama olasılıkları o kadar yükselmektedir. Yöneticilerin göstermiş olduğu tutumların çalışanda yaratabilecek etkileri yönünden bakacak olursak; sürekli baskıcı bir tutum ya da çalışma ortamında sürekli gerginliğe mahal verebilecek durumlarla karşılaşılmasında çalışanın rahat bir şekilde işini yapamamasına ve yaptığı işte iyi bir performans sergilememesini sebep olacaktır. Çalışanın daha çok hata

yapmasına, daha düşük performans göstermesine olanak sağlanmamalıdır. Hedeflere ulaşmak için bireylerin arzularını beslemesi gerekir. Arzularını besleyen doyuma ulaştıran bireylerde hedeflerini ya da işletmenin hedeflerini ortaya koymak için önemli bir kuvvet ile çaba sarf etmelerine neden olacaktır. Doyuma ulaşmayan istek ve gereksinimler vakit geçtikçe kişide psikolojik gerginlik yaratmasıyla birlikte istikrar zedelenmesine de sebep olacaktır. Verimlilik güdüleme ve becerilerinin orantısıdır. Beceri ne kadar iyi olursa olsun güdülenmenin başarısız olduğu pozisyonlarda verimlilikte başarısız olacaktır. Çalışanlara eşit davranarak örnek bir tutumla sergilemelidir. Yöneticiler çalışanlarının potansiyellerini ortaya koyabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2013). *Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma*, İşletme Araştırma Dergisi, 5(2), 5-31
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). *Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme*", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 135-155
- Ağırbaş, İ. Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). *Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3), 326-349
- Akbolat, M. Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). *Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi*, International Journal of Economic and Administrative Studies, 6(11), 35-50
- Algahtani, A. (2014). *Are Leadership and Management Different? A Review*, Journal of Management Policies and Practices, 2(3), 71-82
- Alghazo, A.M. ve Anazi, M.A. (2016). *The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation*. International Journal of Economics and Business Administration, 2(5), 37-44
- Altındağ, E. ve Akgün, B. (2015). *Örgütlerde Ödüllendirmenin İş Gören Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(30), 281-297
- Amabile, Teresa M. (1895). *Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers*", Journal of Personality and Social Psychology, 48(2), 393-399