

HİYERARŞİK YAPISI YÜKSEK OLAN KURUMLARDA LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ

THE EFFECT OF LEADERSHIP APPROACH ON MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE FIRMS WHICH HAVE HIGH LEVEL OF HIEARARCHIC STRUCTURE

Yrd. Doç. Dr. Metin ULUKÖY¹
Yrd. Doç. Dr. Recep KILIÇ²
Engin BOZKAYA³

ÖZET

Günümüzde çalışanların ve örgütlerin başarısını etkileyen önemli faktörlerden iki tanesi yöneticilerin “liderlik” yaklaşımları ve çalışanların “motivasyonu” dur. Bu çerçevede çalışmamızın amacı; karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları ile hiyerarşik yapısı yüksek olan bir kamu kurumundaki çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada farklı statüdeki toplam 122 çalışana anket uygulaması yapılarak analize tabi tutulmuştu elde edilen bulgular sonucunda işlemsel liderlik ile motivasyon arasında negatif, dönüşümcü liderlik ile motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu; çalışanların kurumda üstlenmiş oldukları görevler ile işlemsel liderlik ve motivasyon algısı arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hiyerarşik Yapı, Liderlik Yaklaşımları, Motivasyon,

Jel Kodları: M12, M14, M19

ABSTRACT

Today, it is possible to mention two important factors that affecting the success of employees and the organizations. These factors are manager's “leadership” approaches and employees' “motivation”. The purpose of this study is to examine the relationship between; transactional, paternalist, transformational, charismatic leadership approaches and motivation of high hierarchical structure public institution's employees. In this study 122 employees participated in the survey. Survey method was used in study. After the obtaining datas were analyzed, some solutions were offered to researchers. As a result of these tests we found a negative relationship between transactional leadership with motivation and positive relationship between transformational leadership with motivation.

Key Words: Hierarchical Structure, Leadership Approaches, Motivation

Jel Codes: M12, M14, M19

1.GİRİŞ

Liderlik kavramı en genel anlamıyla; insanları sevk ve idare edebilme becerisi olarak tanımlanabilir. Bu kavram geçmişten günümüze kadar var olmuştur. Birden fazla kişinin

¹ Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mulukoy@hotmail.com

² Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, krecep@balikesir.edu.tr

³ Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, bozkaya_engin@hotmail.com

oluşturduğu gruplardan, toplulukları, örgütleri, ülkeleri oluşturan insan gruplarına kadar her topluluğun bir liderinin olduğundan bahsetmek mümkündür. Bu beceri özellikle örgütlerin vizyon ve misyonları çerçevesinde hedeflerinin gerçekleştirilebilmesinde büyük bir öneme sahiptir. Liderliğin doğuştan geldiğini savunan ilk yaklaşımlardan karizmatik, otokratik, dönüşümcü vb. modern liderlik yaklaşımlarına kadar tüm liderlik yaklaşımları ait oldukları örgütlerin başarısına katkı yapmaktadırlar.

Liderlik yaklaşımları, farklı organizasyon yapısına sahip örgütlerde, farklı etkilere neden olabilir. Dikey hiyerarşik yapıya sahip olan örgütlerde otokratik veya işlemsel liderlik yaklaşımları daha etkili olması beklenirken, yatay hiyerarşik yapısı yüksek olan organizasyonlarda daha demokratik liderlik yaklaşımlarının başarılı olması beklenen bir sonuçtur.

Yöneticilerin doğuştan sahip oldukları veya buldukları statü gereği sergiledikleri liderlik yaklaşımları örgütlerin başarısını arttırmadaki en önemli faktörlerden biridir. Örgütsel başarıyı sağlayacak olan da motivasyon düzeyleri yüksek, iyi organize olmuş çalışanlardır. Motivasyon düzeyi düşük olan bireylerin örgüte katkıları da sınırlı düzeyde olacaktır. Bir organizasyonda liderin en önemli görevlerinden birisi de, örgütsel amaçlarla çalışanların bireysel amaçlarını bir araya getirmek ve böylece motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanlardan oluşan bir organizasyon yapısı kurmaktır.

Hiyerarşik yapısı yüksek olan, emir komuta zincirinin daha belirgin olduğu organizasyonlarda liderlik yaklaşımlarının motivasyon üzerine etkilerini araştırmayı amaçlayan bu çalışmada öncelikle farklı organizasyon yapıları, liderlik yaklaşımları ve motivasyon konularında kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Daha sonra çalışmanın amacı doğrultusunda yapılan araştırmaya ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Sonuçlar ve öneriler kısmında bulgular ve bu konuda geçmiş araştırma sonuçlarından yararlanarak hiyerarşik yapısı yüksek kurumlar için liderlik yaklaşımları ve motivasyon konularında önerilerde bulunulmuştur.

2.LİTERATÜR TARAMASI

2.1.Hiyerarşik Organizasyon Yapıları

Organizasyon yapıları; yöneticilerin kararları, işletmenin büyümesi\küçülmesi, rekabet çevresinin yoğunlaşması ve müşterilerin artması\azalması durumlarına ve daha birçok faktöre göre çeşitlenmektedir (Perçin, 2008:82). Genel hatlarıyla organizasyon yapıları, gereksiz aşamaların ortadan kaldırıldığı *yalın organizasyon*; iyi tanımlanmış prosedürler ve bunların uygulanması için kuralların belirlendiği *bürokratik organizasyon*; örgütsel yapının, fonksiyonel ayrışımı ve emir komuta ilişkilerinin iyi tanımladığı karmaşık bir görünüme sahip olan *mekanik organizasyon*; iş bölümü ve uzmanlaşmanın yaygın olduğu endüstrilerde kullanılan, dikey örgüt yapılarına kurmayların eklendiği *kurmay organizasyon* yapılarıdır (Koçel, 2007:160-200).

Hiyerarşik organizasyon yapılarına ise, dikey veya hat tipi örgütlenme de denilmektedir. Bu yapı, tüm yapılar içinde en basit olanıdır ve temel olarak emir-komuta zincirini temsil etmektedir. Yetki kavramı bu örgüt yapısıyla daha çok özdeşleşmektedir. Emir-komuta zinciri örgütün başında bulunan kişiden en alttaki çalışanlara kadar uzanmaktadır. Bu zincirde yetki kanalları kesintiye uğramaz. Yani üstlerin astları üzerinde doğrudan kumanda yetkisi mevcuttur. Her bir ast bir tek üstüne boyun eğmek ve emirlerini yerine getirmek durumundadır (Can, 1997: 130).

Hiyerarşik organizasyonlarda sorumluluklar kesin olarak saptanmış durumdadır. Aşağıdan yukarıya sorumluluk söz konusudur. Görevler yukarıdan aşağıya doğru dağılmıştır. Üst kademelere çıkıldıkça, otorite ve sorumluluk artmaktadır. Alt kademelere doğru bu otorite ve sorumluluk azalır. Alt ve üst kademeler arasındaki ilişkiler dikeydir. Her çalışan, bir üst kademededen emir alır. Bu tip örgütte çalışanlar, örgüt içerisinde bir birimin yönetilmesiyle veya bir işin yapılmasıyla görevlidirler (Tortop vd. 2012: 75).

Hiyerarşik organizasyonlar haberleşme akışını da açık bir şekilde gösterir. Bu örgütlenme en az karışık olan ve küçük işletmelerde kullanılan bir yapı olmakla birlikte, büyük işletmelerde bu örgütlenmenin zayıflığı kolaylıkla görülebilir (Olalı ve Korzay, 1993: 325). Ancak kontrolün yüksek olması gerektiği, güvenlik kurumları (ordular, askeri kurumları, polis teşkilatı vb.) gibi yapıların kendilerine has özelliklerinden dolayı hiyerarşik organizasyon yapısını benimsemektedirler.

2.2. Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflere götürecektir lider ve yöneticiler ile aralarında hiyerarşik bağlılığa ihtiyaç duyan varlıklardır (Eren, 1996:387). Bu yönüyle liderlik kavramının tanım olarak olması da kavram olarak insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Önceleri askeri, politik ve dini alanları ilgilendirilen liderlik olgusu, ondokuzuncu yüzyıl sanayi devrimi ile birlikte örgütsel alanda da önem kazanmaya başlamış, örgütlerin ihtiyaçları değişikçe liderlik kavramı da gelişmiştir (Uzun, 2005:4).

Literatürde farklı yazarlar tarafından, farklı disiplinler çerçevesinde yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan birkaçı şöyledir;

Altmıştan fazla ülkenin katıldığı bir örneklem kullanılarak yapılan GLOBE çalışması liderliği; "bireylerin etkileme, motive etme ve üyesi oldukları organizasyonun başarısına ve etkinliğine katkıda bulunmayı sağlama kabiliyeti" olarak (Öztop, 2008: 5); Fiedler ve Garcia (2004:187) tarafından "grubun diğer üyelerinden karizma, zeka, yetenek gibi özellikler açısından sahip olunan üstünlük" olarak; İbicioğlu vd. (2009:3) tarafından ise "sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır." şeklinde tanımlanmaktadır.

Liderlikle ilgili gerek kavramsal gerekse de uygulamaya yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Başlangıçta liderliğin, liderlerin kendi kişisel özelliklerinden meydana geldiğini savunan "*Özellikler Yaklaşımı*" ortaya konulmuştur. Daha sonra meydana gelen çeşitli durumlar neticesinde liderlik için yalnızca kişisel özelliklerin yeterli olmadığı görülmüş ve liderlerin, yönetimleri esnasındaki davranışları üzerine çeşitli araştırmalar yapılarak "*Davranışsal Yaklaşım*" ortaya çıkmıştır. Ancak bir süre sonra yönetim için liderlerin sahip olduğu bu özelliklerin de yetersiz kaldığı anlaşılmış ve liderlerin davranışlarında durumların önemli olduğu tespit edilmiş ve "*Durumsallık Yaklaşımı*" ortaya konulmuştur. (Begeç, 1999: 18).

Yukarıda açıklanan; Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım ve Durumsallık Yaklaşımlarına ek olarak günümüzdeki gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan Alternatif Yaklaşımlar da literatürde karşımıza çıkmaktadır.

Alternatif Yaklaşımlar: Liderlik kavramına ilişkin herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanım olmadığı gibi her örgüte ve gruba uygun tek tip liderlik tarzı da bulunmamaktadır. Günümüze kadar yapılan ve halen de yapılmaya devam edilen liderlikle ilgili çalışmalar, (a) içinde bulunulan ortamsal koşulları, (b) liderliğin yaşandığı süreç ve (c) liderin kişisel

özelliklerini dikkate alan farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuştur (Çelik ve Sünbül, 2008: 50-51).

a. Karizmatik Liderlik: Birçok bilim dalında karizmatik liderliğin yaygın olarak Max Weber tarafından ortaya konulduğu kabul edilir. Karizmatik liderlik 1980'lere kadar politik, sosyal ya da dini liderlik etkilemelerini açıklamaya yönelik incelemeye tabi tutulmuştur. Ancak 1980'lerden sonra örgütsel liderlik bağlamında açıklanmaya başlanmıştır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010:135).

Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etmedir (Çelik ve Sünbül, 2008:52).

Karizmatik gücün, kitle üzerindeki etkileri, bir zorlamadan ziyade iknaya, uyandırdıkları güven düzeyine, kitlelerin gönüllü rızasına, insanlarla kurdukları ilişki ve iletişim biçimine bağlı görülmektedir (Bayrak, 2001:27). Karizmatik güç, organizasyon içinde diğer kişiler (astlar ve üstler) tarafından beğenilme, takdir edilme, hatta özenme davranışlarına yol açması ve bunu yaparken de hiçbir baskı ve zorlama olmadan sevgi, saygı ve güven temeline dayanılarak bağımlılık ilişkisi yaratması nedeniyle oldukça etkili bir liderlik tipidir (Bayrak, 2001:28).

b. Paternalist Liderlik: Paternalist liderlik eşsiz bir Çin liderlik yaklaşımıdır. Bu babacan liderlik yaklaşımı ataerkil bir ortamda ahlakın, iyi niyetin ve otoritenin ön planda olduğu bir yapıya sahiptir (Liang vd. 2007:128). Örgütlerde paternalizm yani babacılık ve pederşahilik, batı yazınında ve kültürler arası çalışmalarda fazla ele alınmamış olmakla birlikte, ortaklaşa davranışçı kültürlerde sıkça rastlanan bir olgudur. Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliğini (özellikle güç aralığını) ve bu ilişkide tarafların tavırlarını ortaya koymaktadır. Paternalist özellik taşıyan toplumlarda, üst ile ast arasındaki ilişki, baba ile çocuğu arasındaki ilişkiye benzemektedir. Baba figürü kurumsal güçten daha çok kişisel güç taşımakta, hem rol modeli hem de mentor olarak hizmet edici didaktik (öğretici) liderliği temsil etmektedir (Karkin, 2004:65).

c. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik: İşlemsel liderlik tarzında; liderler, organizasyon içerisinde astlarının amaçlarını, görevlerini ve statülerini belirleyerek motivasyonlarını artırır ve performanslarını yükseltirler (Robbins, 1998: 372). İşlemsel liderlik en basit tanımıyla lider ile takipçileri arasındaki bir değiş tokuş ya da bir takas olarak tanımlanabilir (Schriberg vd., 2002: 59). İşlemsel liderlik organizasyondaki yapı ve sistemin işlemlerini sağlar. İşlemsel liderlik yaklaşımı çalışanların performansının artırılması için cezalandırma ve ödüllendirme yoluyla lider ve takipçileri arasında ekonomi temelli bir disiplin sağlamaktadır (Bryant, 2003).

İşlemsel liderlik tarzı; karşılıklı görüşmeler, müzakereler gerektirir. İşlemsel liderler, üzerinde uzlaşmış ve fikir birliğine varılmış görevleri başarması sonucunda astların elde edeceği faydaları vurgular (Ardichvili, 2001:367). Bu liderler, işin yapılması için gerekli olan kaynaklara çalışanların sahip olmasını sağlayarak ve değer biçilen ödüllere iş performansını bağlantılandırarak, organizasyonun o andaki amaçlarını daha etkili bir şekilde başarmalarına yardım ederler (Zhu, Chew ve Spangler, 2005:41). Bu gibi liderlerin astları; kendilerinden beklenilene yaptıkları ve hedefleri gerçekleştirdikleri zaman haklı olarak liderleri tarafından ödüllendireceklerini bilirler (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005:847).

d. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik: Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak 1978 yılında Burns tarafından literatüre kazandırıldı ve dönüşümcü liderliği, itaat temelli

işlemsel liderlik tipinden ayırdı (Brown, 2002:17). Dönüştürücü liderler, örgüt üyelerine örgütün vizyonlarını açıklayarak, örgütte değişim sürecini başlatan kişiler olarak tanımlanmıştır. Bu süreç içinde lider, örgütte köklü değişiklikleri gerçekleştirmek için, yeniden canlanmanın gerekliliği konusunda örgüt üyelerini ikna ederek, değişime karşı direnç oluşumunu engeller ve sorunların belirlenmesinde, çözüm önerileri geliştirilmesinde izleyicilere destek olur (Gordon, 1993 akt. Özalp ve Öcal, 2000:217).

Dönüşümcü lider, izleyicileri için bir rol modeli oluşturacak davranışlar sergiler. Lider takdir edilen, saygı duyulan ve güvenilen kişidir. Dönüşümcü lider, kendi önemli değerlerini ortaya koyarak bu değerlerin haklılığını ön plana çıkarır. Aynı zamanda zor faktörlerin üstesinden gelerek izleyicilerine güven duygusunu aşıl原因an lider, amaçların, bağlılığın önemini ve kararların etik sonuçlarını da izleyicilerine vurgular. Bu durumda izleyiciler lidere benzemeye çalışacaklar ve kendilerini ortak amaçlar veya vizyon çerçevesinde onunla özdeşleştireceklerdir (Demir ve Okan, 2008:76).

Yukarıda açıklanmaya çalışılan alternatif liderlik yaklaşımlarının yanında, tüm yetkileri kendinde toplayan *Otokratik Liderlik*; liderin yönetim ile ilgili yetkilerini takipçileriyle paylaştığı *Demokratik Liderlik*; liderin yönetim yetkilerini en az düzeyde kullandığı ve takipçilerini kendi haline bıraktığı *Tam Serbesti Liderlik* yaygın olarak literatürde açıklanan diğer liderlik yaklaşımlarıdır.

2.3. Motivasyon Kavramı

Motivasyon ya da güdü kavramı, ilk olarak 1918 yılında Woodworth tarafından “bir organizmayı çeşitli şekillerde harekete geçiren enerji birikimi” olarak tanımlanmıştır (Ertan, 2008:23). Motivasyon, bir kişinin ya da grubun çabalarının harekete geçirilmesi, yönetilmesi, önem kazanması ve sürdürülmesi için sevk edilmesi olarak kabul edilmektedir. Örgütler için motivasyon; kültürel ve bireysel eğilimlerle ilgili olan bağlamsal unsurlarla ilişkilendirilerek, örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik olarak da tanımlanabilir (Latham ve Pinder, 2005:486).

Motivasyon latince “movere” kelimesinden türemiştir. Bu kelime kısaca “harekete geçiren” anlamındadır. Yöneticinin sorumluluğu ve ilgilenmek zorunda olduğu çalışanların harekete geçirilmesi yani motive edilmesidir. Çalışanları motive etmek kolay bir sorumluluk değildir ve motive etme kültüre, örgüte ve kişilere göre farklılık göstermektedir. Bunun için yönetici motivasyon ile ilgili kapsamlı bilgi sahibi olmalıdır (Şahin, 2004:11).

Gerek çalışanların, gerekse de yönetici ve işletme sahiplerinin karşılıklı olarak bir takım beklentileri bulunmaktadır. Yöneticilere düşen önemli görevlerden birisi de, bu beklentiler arasında iyi bir denge kurmaktır. Bu dengeyi kurarken, örgütün amaçlarını olduğu kadar çalışan amaçlarını da tanımak gerekir. Bu amaçla da, öncelikli olarak çalışanların işe yönelen güdülerin ve bunların kaynaklandığı gereksinimlerin daha sonra ise ne tür araçlarla daha etkin ve verimli olabileceğinin incelenmesi gerekir (Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu, 2010:4).

Motivasyonda kullanılan özendirme araçları, her yerde ve her zaman aynı etkiyi gösteremeyebilir. Her şeyden önce, insanlar arasındaki kişisel farklılıklar nedeniyle bir birey için özendirici olan bir araç, bir başka birey için aynı şekilde etkili olmayabilir. Örneğin, bir çalışanı iş ortamında etkili kılabilmek için ücret artışı gibi ekonomik araçlar yeterli olurken, başka bir çalışan için ücretin etkisi diğer özendirme araçlarından sonra gelebilir. Benzer biçimde, bir işletmede ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının doyum sağlama dereceleri diğer bir işletmenin aynısı olmayabilir (Eren, 2001:507). Bununla birlikte geçerliliği genelde kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası

değişen motivasyonu özendirici araçlar; ekonomik araçlar, sosyo-psikolojik araçlar ve örgütsel-yönetimsel araçlar olarak incelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:147).

Ekonomik araçlara: ücret artışı, primli ücret, ekonomik ve diğer maddi ödüller, sosyal faydalar, kar'a katılma vb.; *psiko-sosyal araçlara:* statü ve değer, bağımsız çalışabilme, kişi ve örgüt uyumu, psikolojik güvence, öneri sistemi, yükselme ve gelişme olanakları, sosyo-kültürel etkinlikler, açık rekabet, başka kişilerden yararlanma, danışmanlık hizmeti, çekici çevre vb.; *örgütsel-yönetimsel araçlara:* kararlara katılım, yetki devri, amaç birliği sağlama, eğitim ve yükselme olanakları, iletişim, iş güvencesi, katılımcı ve demokratik yönetim vb. (Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu, 2010:4) örnek olarak gösterilebilir.

2.4. Liderlik Yaklaşımlarının Motivasyon Üzerine Etkisi

Motivasyon, günümüz örgütlerinde göz ardı edilemez bir liderlik özelliği haline gelmiştir. Her lider, yönetimin temel işlevlerinden olan çalışanları motive etme işlevini yerine getirirken değişik yöntemleri kullanabilir. Seçmiş olduğu motivasyon araçları, bunları uygulama şekli, sergilediği liderlik yaklaşımı, motivasyon sağlama sürecinde liderin ne derece başarılı olacağını belirleyen unsurlardır (Baykal, 1978:36).

Gökçe (2005:46)'ye göre, işgörenleri örgüt yararına hareket etmeleri için motive etmek, uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. İşgörenlerin verimliliğini arttıracak ve sorumluluk almalarını sağlayacak motivasyonları sağlamak liderliğin önemli görevlerindedir. Örgüt içerisinde yaratıcı çözümler üreten, gerekli düzenlemelerle iyileştirmeleri yaparak örgütün politikalarını belirleyen de liderdir. Bu nedenle örgüt politikalarının belirleyicisi olan liderlerin, çalışanların motivasyonuna önem vermeleri gerekir. (Yılmaz, 2011:88).

Tezcan (2006:67)'a göre, liderlik, potansiyel izleyicilerin güdülerine o kadar duyarlıdır ki, lider ve izleyici rolleri birbirine bağlıdır. Lider ve çalışanlar motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Lider motivasyon aracını kullanarak, çalışanların yaptıkları işlere konsantre olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırken, çalışanlar da liderin pozisyon veya faaliyetlerinden etkilenerek motive olurlar. Ayrıca çalışan motivasyonu ayrılmaz bir şekilde liderliğe bağlıdır. Liderin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi sadece kullandığı motivasyon araçları ile gerçekleşmemektedir. Liderin sahip olduğu özellikler, güç kaynakları ve en önemlisi uyguladığı davranış biçimine bağlı liderlik yaklaşımı, çalışan motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır (Yılmaz, 2011:88-97).

Tezcan (2006:84-85)'a göre, liderlik tipleri, yani liderlik davranış biçimi, örgütün çalışma ortamı üzerinde eşsiz bir etkiye sahiptir. Liderlik tipi, lider ve çalışan arasındaki ilişkiyi etkilemekle kalmaz, çalışanın performans, motivasyon, moral ve bağlılığını da etkiler. İşgörenlerin liderlik yaklaşımlarına gösterdikleri tepkiler de, değişen koşullar ile beraber değişkenlik gösterecektir. Stresli ve zor bir görevin olduğu bir durumda, çalışanlar görevsel davranış gösteren lider ile daha etkili olabileceken; bunun aksi durumunda ise çalışanlar ilişkisel davranış gösteren lider ile etkili olabilecektir. Bu yüzden, değişen koşullara uyumlu davranış biçimi gösteren lider çalışanlar üzerinde büyük bir etkileme gücüne sahip olabilecektir. Lider bu etkileme gücünü kullanarak, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanların kolaylıkla motive edebilecektir. Uygun lider tipi çalışanları motive edeceği gibi, uygun olmayan da demotive edecektir. Bu nedenle lider, davranış biçimini seçerken içinde bulunduğu ortamın koşullarına dikkat etmelidir. Kendi kişisel özelliklerini, örgütün yapısını ve çalışanların özellik, bilgi ve becerilerinin göz ardı ederek liderin sergilediği liderlik tipi gereken etkiyi gösteremeyecektir. Bunun da ötesinde çalışanlara hitap etmeyen bir davranış biçimi, lider ve çalışan arasında doğru ve etkili bir ilişki oluşmasına engel

olabilecektir. Bunu sonucu olarak da, lider çalışanlarını motive edemeyecektir (Yılmaz, 2011:100).

Literatürde liderlik ve motivasyonla ilgili daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğinde; Brooks (2009:146-147) tarafından yapılan “sağlık personeli arasında motivasyon ve liderlik yaklaşımları” konulu çalışmada, sağlık personelinin kendi çalışma alanlarında daha fazla özerklik istediği, liderleri ile daha fazla sinerji içinde çalışmak istedi ve kendilerine rehber olarak dönüşümcü liderleri tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Wagner (2010:59-61) tarafında yapılan “lisans mezunu yöneticilerin kendi liderlik algıları ve motivasyon kaynakları” konulu çalışmada içsel motivasyon ile dönüşümcü liderlik arasında; dışsal motivasyon ile işlemsel liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Elzahi (2010:99) tarafından yapılan “liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerine etkisi” konulu çalışmada odak grup ve mülakat yöntemiyle elde edilen sonuçlarda, farklı liderlik yaklaşımlarını entegre edebilen liderlerin okulu daha etkin yönetebileceği, dönüşümcü ve durumsallık yaklaşımını benimseyen liderlerin öğretmenleri daha fazla motive edebildiği ortaya konulmuştur. Cooke ve Massi (2000:16) tarafından yapılan “dönüşümcü liderlik yaklaşımının çalışanların motivasyonu, yetkilendirilmesi ve organizasyonun verimliliğine etkisi” konulu çalışmada dönüşümcü liderlik ve çalışan motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Börü ve Güneşer (2005:135) tarafından yapılan “liderlik tarzının çalışanların iş tatmini ile ilişkisi ve lidere olan güvenin bu ilişkideki rolü” konulu çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların lidere olan güvenlerinin ve iş tatminlerinin etkilediği gösterilmiştir. Ayrıca, dönüşümcü liderlikle çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkide, lidere olan güvenin bir ara değişken rolü oynadığı ortaya konulmuştur. Tiryaki (2008:146-152) tarafından yapılan “işletmelerde modern liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik bir uygulama” konulu çalışmada liderlik yaklaşımı ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin dönüşümcü liderlik ile pozitif olduğu belirtilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırma modern liderlik yaklaşımlarından olan karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları ile çalışanların motivasyonları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılmıştır. Ayrıca çalışanların kurumda üstlendikleri görevler ile liderlik yaklaşımları ve motivasyon algılarının farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de çalışmanın amaçlarındandır.

Çalışmada, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda liderlik yaklaşımları ile ilgili soruların hazırlanmasında Öztop (2008:135-136) ve motivasyon ile ilgili soruların hazırlanmasında Tiryaki (2008:176-177)'nin çalışmalarından yararlanılmıştır. Anketteki soruların cevapları 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen beşli Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Anket formu 3 bölüm ve toplam 50 sorudan oluşmaktadır. İlk 4 soru katılımcıların demografik özelliklerini, sonraki 19 soru motivasyon beklentileri ile algılarını ve son 27 soru yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını belirlemek amacıyla sorulmuştur.

Motivasyon ile ilgili sorular tek bir boyut olarak değerlendirilmiştir ve her bir soru çalışanların beklentilerini ve algılarını ölçmek amacıyla “...sizin için ne kadar önemli” ve “...şu an ki işinizde ne derece tatminkar” şeklinde sorulmuştur. Yapılan faktör analizi neticesine liderlik ile ilgili soruların 4 alt boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Bunlar; İşlemsel

Liderlik (1-4 arasındaki sorular), Paternalist Liderlik (5-9 arasındaki sorular), Dönüşümcü Liderlik (10-16 arasındaki sorular) ve Karizmatik Liderlik (17-27 arasındaki sorular)tir.

Araştırmanın kapsamını Balıkesir il sınırları içerisinde faaliyet gösteren hiyerarşik yapısı yüksek olan bir kamu kurumunun farklı statüdeki 400 çalışanı oluşturmaktadır.

Örneklemin belirlenmesinde Tesadüfi Olmayan Örnekleme Yöntemlerinden “*Kolayda Örnekleme*” tekniğinden yararlanılmış olup, kurumun tepe yöneticisinden anketin dağıtılması için izin alınmıştır. Ankete katılmayı kabul eden toplan 275 çalışandan 200’üne anket daha sonra toplanmak üzere dağıtılmış, 75 anket ise yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanmıştır. Dağıtılan 200 anketten 47 tanesi doldurularak geri dönmüştür. Sonuçta kurumda çalışan toplam 400 çalışanın 122’sine anket uygulanmıştır.

Altınışik ve arkadaşları (2007:127) tarafından, 400 evren büyüklüğü için örneklem büyüklüğünün 196 olması gerektiği ancak 30’dan büyük 500’den küçük örneklem büyüklüklerinin bir çok araştırma için yeterli olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda 122 çalışanın oluşturduğu örneklem büyüklüğünün çalışmamız için yeterli olduğu değerlendirilebilir.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Verilerin tek bir kamu kurumundan toplanmış olması araştırmanın en önemli kısıtlarından birisidir. Araştırmaya kaynaklık eden çalışanların, anket sorularını doğru olarak algıladıkları ve doğru yanıtlar verdikleri varsayımı da araştırmanın bir diğer kısıtlaması olarak belirtilebilir.

3.3. Hipotezler ve Araştırma Verilerinin Analizi

Yukarıda belirtilen araştırma amacı çerçevesinde geliştirilen hipotezleri şu şekilde belirtmek mümkündür;

H1: Kurumdaki yöneticilerin liderlik yaklaşımları (işlemsel, paternalist, dönüşümcü ve karizmatik) ile çalışanların motivasyon algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların kurumda üstlendikleri görevler ile liderlik yaklaşımları algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H3: Çalışanların kurumda üstlendikleri görevler ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Örneklemi oluşturan 122 çalışanın görev, eğitim durumu, yaş ve çalışma yılı durumuna göre dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Faktörler

GÖREV/UNVAN	KİŞİ	YÜZDE (%)	EĞİTİM DÜZEYİ	KİŞİ	YÜZDE (%)
Müdür	32	26.2	Lise	18	14.8
Müdür Yardımcısı	33	27	Ön Lisans	41	33.6
Şef	27	22.1	Lisans	47	38.5
Memur	30	24.6	Lisansüstü	16	13.1
TOPLAM	122	100	TOPLAM	122	100
KIDEM	KİŞİ	YÜZDE (%)	YAŞ	KİŞİ	YÜZDE (%)
1-5 Yıl	25	20.5	20-25	18	14.8
6-10 Yıl	21	17.2	26-31	30	24.6
11-15 Yıl	26	21.3	32-37	25	20.5
16-20 Yıl	25	20.5	38-43	32	26.2
21 Yıl ve Üzeri	25	20.5	44 ve Üzeri	17	16.9
TOPLAM	122	100	TOPLAM	122	100

Demografik faktörler tablosu incelendiğinde ankete katılanların eşit ağırlıkta dağıldığı görülmektedir. Anket uygulamasına katılanlar en yüksek oranla (%26.2) müdürlerdir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde lisans mezunlarının çoğunlukta (%38.5) olduğu, kıdem dağılımında ise büyük bir eşitlik görülmekle birlikte 11-15 yıl çalışanların çoğunluğu (%21.3) oluşturduğu görülmektedir. Yaş dağılımında ise 26-31 yaş aralığının öne çıktığı (%24.6) görülmektedir.

Tablo 2’de Kurum çalışanlarının motivasyon beklenti ve algı ortalamaları ile ortalamalar arasındaki farklar verilmektedir.

Tablo 2: Motivasyon Beklenti ve Algısı Arasında Farklar

SORU	N	MOTİVASYON		
		BEKLENTİ	ALGI	FARK
İşinizdeki ücret seviyesi ve prim sisteminin adil olması.	122	4.48	2.98	1.5
İşletmenizdeki ücret dışı imkanların (yemek, sağlık hizmetler... vb.) yeterliliği.	122	4.41	2.98	1.43
Çalışmalarınızdan dolayı takdir edilme, maddi ve manevi ödüllendirme.	122	4.39	3.02	1.37
İşinizle ilgili metod ve işlemlerin belirlenmesine katkıda bulunabilme olanakları ve kendi işiyle ilgili inisiyatif kullanma yetkisinin olması	122	4.51	3.11	1.4
İşletme amaçlarının belirlenmesi ve kararlara katkıda bulunabilme olanakları.	122	4.40	2.93	1.47
İşletmenin genel politikası hakkında çalışanların bilgilendirme durumu.	122	4.51	2.90	1.61
İşinizde kişisel ilerleme ve gelişme olanakları ve uygulamaları.	122	4.51	2.93	1.58
İş başarınızı etkileyebilecek yetiştirme ve gelişme olanakları.	122	4.52	3.27	1.25
Göreviniz nedeniyle hakettiğiniz yetki düzeyi.	122	4.52	3.14	1.38
Çalışma veriminizi etkileyecek araç ve gereçlerin etkin kullanımının sağlanması.	122	4.62	3.39	1.23
İş yerinizdeki fiziksel çalışma koşullarının uygun olması.	122	4.54	3.29	1.25
Bağlı olduğunuz yönetici ile rahat ve etkin iletişim kurma imkanlarının olması.	122	4.85	3.72	1.13
Yöneticinizin çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu.	122	4.51	3.60	0.91
Çalışma grubumuzdaki kişiler arasında işbirliğinde bulunma derecesi.	122	4.58	3.57	1.01
İşgörenler arasında görev, yetki ve sorumluluklarının belirginliği.	122	4.65	3.56	1.09
Çalıştığınız birimde işlerin işgörenler arasındaki adil olarak dağılımı sizin için ne kadar önemli.	122	4.56	3.29	1.27
Terfi sisteminin işleyişinin açık ve net olması ve adil olarak uygulanması.	122	4.57	2.88	1.69
Performans değerlendirme kriterlerinin açık ve net olması ve adil bir değerlendirme sisteminin olması.	122	4.66	2.98	1.68
Kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmamda yol gösterilmesi, destek verilmesi	122	4.57	2.84	1.73

Tablo 2 incelendiğinde “İşletmenin genel politikası hakkında çalışanların bilgilendirme durumu.”, “İşinizde kişisel ilerleme ve gelişme olanakları ve uygulamaları.”, “Terfi sisteminin işleyişinin açık ve net olması ve adil olarak uygulanması.”, “Performans değerlendirme kriterlerinin açık ve net olması ve adil bir değerlendirme sisteminin olması.” ve “Kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmamda yol gösterilmesi, destek verilmesi.” sorularında beklenti ve algı ortalamaları arasındaki farkın diğer sorulara oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: Liderlik Yaklaşımlarının Güvenilirlik ve Faktör Analizi

FAKTÖR	FAKTÖR YÜKÜ											AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ (%)	CRONBACH ALPHA	
İşlemsel Liderlik	.704	.668	.702	.677									13.0	.955
Paternalist Liderlik	.833	.858	.881	.869	.831								15.3	.945
Dönüşümcü Liderlik	.847	.912	.890	.885	.868	.897	.879						22.9	.975
Karizmatik Liderlik	.856	.869	.902	.793	.860	.784	.801	.832	.881	.895	.858		30.1	.964

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü=0,874 ve $p < 0,0001$; Bartlett's Test of Sphericity; Approx. Chi-Square: 4018.682 ve df: 351

Yapılan faktör analizi sonucunda, ilgili literatür paralelinde 4 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır (Tablo 3). Ankette “İşlemsel Liderlik” 4 madde, “Paternalist Liderlik” 5 madde ve “Dönüşümcü Liderlik” 7 madde ve “Karizmatik Liderlik” 11 madde olmak üzere 27 madde bulunmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda ölçeğin açıkladığı toplam varyansın % 81,33 olduğu belirlenmiştir.

Motivasyon beklentisi üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise Cronbach's Alpha 0,928; *motivasyon algısı* üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,898 çıkmıştır.

Kalaycı (2005:405)'ya göre Alpha değeri ($0.80 \leq \alpha < 1.00$) ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Buna göre İşlemsel Liderlik (0,955), Paternalist Liderlik (0,945), Dönüşümcü Liderlik (0,975) ve Karizmatik Liderlik (0,964) ile motivasyon ölçeklerinin yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğunu belirlenmiştir.

3.4. Bulgular

Hipotezlere konu olan ölçekler ve değişkenler One – Sample Kolmogorov – Smirnov analizi ile incelenip, sigma değerlerine bakılmıştır. Tüm soruların sigma değerleri 0,05'ten küçük olduğu için ölçeklerin ve değişkenlerin normal dağılım göstermediği sonucuna varılmış bu kapsamda; ilişkilerin ortaya konulması için non-parametrik testlerden Spearman's Korelasyon Analizi ve farklılıkların ortaya konulması için yine non-parametrik testlerden olan Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmıştır.

H1: “Kurumdaki yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile çalışanların motivasyon algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

H1 hipotezini test etmek amacıyla Spearman Korelasyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 4: **HİPOTEZ 1** Spearman's Korelasyon Analizi

			İşlemsel	Paternalist	Karizmatik	Dönüşümcü
Spearman's rho	Motivasyon Algısı	Correlation Coefficient	-.454**	.004	.044	.345**
		Sig. (2-tailed)	.000	.963	.629	.000
		N	122	122	122	122

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Araştırmada çalışanların motivasyon algısı ile yöneticilerin liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada yer alan “motivasyon algısı” ve “liderlik yaklaşımları” değişkenlerinin Spearman Korelasyon katsayıları Tablo 4’te verilmiştir. Yapılan Spearman Korelasyon Analizi sonucunda, çalışanların motivasyon algısı ile işlemsel liderlik yaklaşımı arasında $r = -0,454$ ($p < 0,05$) önem düzeyinde negatif; çalışanların motivasyon algısı ile dönüşümcü liderlik yaklaşımı arasında ise $r = 0,345$ ($p < 0,05$) önem düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. **Bu ilişki H1 hipotezini desteklemektedir.**

H2: “Çalışanların kurumda üstlendikleri görevler ile motivasyona algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”

H2 hipotezini test etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Test sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda sadece işlemsel liderlik yaklaşımı için p değeri 0,05’ten küçük çıkmıştır. İşlemsel liderlik yaklaşımı için $p = 0,002$ çıkmıştır; $p = 0,002 < 0,05$ olduğundan; çalışanların kurumdaki görevleri ile yöneticilerin işlemsel liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5: **HİPOTEZ 2** Kruskal-Wallis Testi

Test İstatistikleri			Sıralamalar			
Görev-İşlemsel Liderlik				Görev	N	Ortalama
Chi-Square		14.713	İşlemsel Liderlik	Müdür	32	58.53
Df		3		Müdür Yardımcısı	33	54.80
Asymp. Sig.		.002		Şef	27	50.09
				Memur	30	82.30
				TOPLAM	122	
Görev-Paternalist Liderlik				Görev	N	Ortalama
Chi-Square		4.009	İşlemsel Liderlik	Müdür	32	52.13
Df		3		Müdür Yardımcısı	33	69.33
Asymp. Sig.		.260		Şef	27	60.69
				Memur	30	63.62
				TOPLAM	122	
Görev-Dönüşümcü Liderlik				Görev	N	Ortalama
Chi-Square		6.875	İşlemsel Liderlik	Müdür	32	71.80
Df		3		Müdür Yardımcısı	33	62.97
Asymp. Sig.		.076		Şef	27	61.98
				Memur	30	48.47
				TOPLAM	122	
Görev-Karizmatik Liderlik				Görev	N	Ortalama
Chi-Square		2.787	İşlemsel Liderlik	Müdür	32	56.44
Df		3		Müdür Yardımcısı	33	60.71
Asymp. Sig.		.426		Şef	27	71.07
				Memur	30	59.15
				TOPLAM	122	

Tablo 5’teki sıralamalar incelendiğinde işlemsel liderlik ölçeği ortalaması sonucu elde edilmiş işlemsel liderlik algı düzeyinin şef görevini üstlenmiş olan çalışanlarda düşük olduğu; en yüksek işlemsel liderlik algı düzeyinin ise memur pozisyonunda bulunan çalışanlarda olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle **H2 hipotezi kısmen desteklenmektedir.**

H3: “Çalışanların kurumda üstlendikleri görevler ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”

H3 hipotezini test etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Test sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 6’da yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda $p=0,002$ çıkmıştır; $p= 0,002<0,05$ olduğundan; çalışanların kurumdaki görevleri ile motivasyon algılarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6: **HİPOTEZ 3** Kruskal-Wallis Testi

Test İstatistikleri		Sıralamalar			
	Görev-Motivasyon Algısı		Görev	N	Ortalama
Chi-Square	18.301	Motivasyon	Müdür	32	60.05
Df	3	Algısı	Müdür Yardımcısı	33	61.74
Asymp. Sig.	.000		Şef	27	83.24
			Memur	30	43.22
			TOPLAM	122	

Tablo 6’daki sıralamalar incelendiğinde motivasyon algısı ölçeği ortalaması sonucu elde edilmiş motivasyon algı düzeyinin memur görevini üstlenmiş olan çalışanlarda düşük olduğu; en yüksek motivasyon algı düzeyinin ise şef pozisyonunda bulunan çalışanlarda olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle **H3 hipotezi desteklenmektedir.**

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde de “*iyi bir lider*” yönetimindeki organizasyonların karlılıklarının/faydalarının yüksek olacağı ve krizlerden başarılı bir şekilde çıkabileceği söylenebilir.

“*İyi bir lider*” kavramı; farklı toplumlar, farklı ülkeler ve hatta farklı organizasyonlar için farklı tanımlamalara sahiptir. Ancak günümüz modern yönetim anlayışı içerisinde genel kabul gören, yönetenleri ve yönetilenleri tatmin eden, başka bir deyişle “*motive*” eden liderlik yaklaşımları vardır.

Bu çalışmada; karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları ile hiyerarşik yapısı yüksek olan bir kamu kurumundaki çalışanların motivasyonu arasındaki ilişki belirlemek ve kurumda üstlenilen görev ile motivasyon ve liderlik yaklaşımları arasındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla aşağıda belirlenen hipotezler geliştirilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Birinci hipotezde, kurumdaki yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile çalışanların motivasyon algısı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla Spearman’s Korelasyon Analizi yapılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde yöneticilerin sahip olduğu işlemsel liderlik yaklaşımı ile çalışanların motivasyon algıları arasında negatif yönde ve zayıf; dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile çalışanların motivasyon algıları arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Buradan çıkarılabilecek sonuç, işlemsel liderlik

yaklaşımına sahip yöneticiler altında bulunan çalışanların motivasyon algılarının düşük; dönüşümcü liderliğe sahip yöneticilerin altında bulunan çalışanların motivasyon algılarının düşük olduğudur.

Ulaşılan bu sonuç literatürde daha önce yapılmış olan çalışmalar [Wagner (2010:59-61); Cooke ve Massi (2000:16); Börü ve Güneşer (2005:135); Tiryaki (2008:146-152)]da ortaya konulan dönüşümcü liderlik ile motivasyon algısı arasındaki pozitif ilişkiyi destekler niteliktedir.

İkinci hipotezde, çalışanların kurumda üstlendikleri görevler ile liderlik yaklaşımları algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde kurumda memur görevini üstlenmiş olan çalışanların diğer çalışanlara oranla İşlemsel liderlik ölçeğine katılım oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buradan çıkarılabilecek sonuç, memurluk görevini üstlenmiş olan çalışanların işlemsel liderlik yaklaşımına sahip yöneticilerinden daha çok etkilendikleri ve dolayısıyla birinci hipotezin çıkarımları doğrultusunda motivasyonlarının daha düşük olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Üçüncü hipotezde, çalışanların kurumda üstlendikleri görevler ile motivasyon algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde kurumda memur görevini üstlenmiş olan çalışanların diğer çalışanlara oranla motivasyon algı ölçeğine katılım oranlarının daha düşük; şef görevini üstlenmiş olan çalışanların motivasyona algı ölçeğine katılım oranlarının ise daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buradan çıkacak sonuç ise ikinci hipotezin bulgularına paralel olarak memur görevini üstlenmiş olanların motivasyonlarının diğer çalışanlara oranla daha düşük; şef görevini üstlenmiş olanların motivasyonlarının ise diğer çalışanlara oranla daha yüksek olduğudur.

Çalışanların motivasyon beklenti ve algı ortalamaları incelendiğinde özellikle beş sorudaki farkın diğer sorulardan daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu farkların en aza indirilebilmesi için;

Kurumun hangi amaçla faaliyet gösterdiğinin, vizyon ve misyonlarının çalışanlara daha iyi anlatılmasının; kişisel ilerleme ve gelişim olanaklarının daha adil ve olabildiğince daha eşit dağıtılmasının; genel olarak tüm kamu kurumlarının ortak sorunu olan terfi sisteminin liyakat temelli, sınav, sicil, performans vb. gibi kriterler ile gerçekleştirmesinin; performans değerlendirme sonuçlarının gizlenmeyip çalışanlara tebliğ edilmesinin; çalışanların beş yıllık, on yıllık, yirmi yıllık vb. kariyer geleceklerini bilmelerinin, çalışanları daha fazla motive edeceği belirtilebilir.

Sonuç olarak bu kurumda görev yapan yöneticiler, kendi değerlerini çalışanlara anlatarak ve göstererek bu değerlerin haklılığını ön plana çıkarmaları; aynı zamanda kriz durumlarının üstesinden gelerek kendi altındaki çalışanlarına güven duygusunu hissettirmeleri; şeklinde ortaya koyacakları dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile yukarıda motivasyon beklenti ve algı ortalamaları arasındaki farkların en aza indirilmesi neticesinde çalışanlar daha fazla motive edilmiş, organizasyonun hedefleri gerçekleşirken çalışan hedefleri de gerçekleşmiş ve böylelikle çift taraflı fayda ve tatmin sağlanmış olacaktır.

KAYNAKÇA

- ALTUNIŞIK, R. COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları, (5. Baskı), Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- ARDICHVILI, A. (2001). “Leadership Styles and Work-Related Values of Managers And Employees of Manufacturing Enterprises in Post-Communist Countries” Human Resource Development Quarterly, 12(4): 363-383
- BAYKAL, B. (1978). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları.
- BAYRAK, S. (2001). “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi –II”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1): 23-42
- BÖRÜ, D. ve GÜNEŞER, B. (2005). “Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(1): 135-156.
- BROOKS, R. (2009). Motivation and Leadership Styles Among Medical Personnel Located in Washington DC Metropolitan Military Medical Centers, Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, USA, Arizona.
- BROWN, M.E. (2002). Leading With Values: The Moderating Influence Of Trust On Values Acceptance By Employees, Ph.D. Thesis, The Pennsylvania State University, USA, Pennsylvania.
- BRYANT, E. (2003). “The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge”, Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(4): 32-44.
- BEGEÇ (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- CAN, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim, (4. Basım), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CHEW, I.K.H., WILLIAM, D.S. ve CEO, W.Z. (2005). “Transformational Leadership and Organizational Outcomes:The Mediating Role of Human-Capital- Enhancing”, Human Resource Management, 16(1): 39-52.
- COOKE, R.A. ve MASSİ, R.J. (2000). “Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms and Organizational Productivity”, The International Journal of Organization Analysis, 8(1): 16-44.
- ÇELİK, C. ve SÜNBÜL, Ö. (2008). “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3: 49-66.
- DEN HARTOG, D.N., DE HOOGH, A.H.B. ve KOPMAN, P.L. (2005). “Linking The Big Five-Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership; Perceived Dynamic Work Environment As A Moderato”, Journal of Organizational Behavior, 26(4): 839-865.

- DEMİR, C., YILMAZ, M.K. ve ÇEVİRGEN, A. (2010). "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1): 129-159.
- DEMİR, H. ve OKAN, T. (2008). "Etkileşimsel ve Dönüştürücü Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", *İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 19(61): 72-90.
- ELZAHIRI, S. (2010). *Impact of Principal's Leadership Style on Teacher Motivation. Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, USA, Arizona.*
- FIEDLER, F. ve GARCIA, J.E. (2004). *Leadership in a Non-Linear World*, UK Oxford:Oxford University Press.
- EREN, E. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Der Yayınları.
- EREN, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım.
- ERTAN, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- İBİCİOĞLU, H., ÖZMEN, H.İ. ve TAŞ, S. (2009). "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2): 1-23.
- KALAYCI, Ş., ALBAYRAK, S.A., EROĞLU, A., KÜÇÜKSİLLE, E., AK, B. vd. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (1. Baskı), Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- KARKIN, N. (2004). "Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi", *Türk İdare Dergisi*, 50-75.
- KOÇEL, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, Onbirinci Basım, Arıkan Yayınları, İstanbul, 160-300.
- LATHAM, P.G. ve PINDER, C.C. (2005). "Work Motivation Theory and Research At The Down of the Twenty - First Century", *Annual Review of Psychology*, 56(1): 485-516.
- OLALI, H. ve KORZAY, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ÖZALP, İ. ve ÖCAL, H. (2000). "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4): 207-227.
- ÖZTOP, İ. (2008). *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- PERÇİN, M.. (2008). *İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ROBBINS, S. (1998). *Organizational Behavior*, (8th Edition), New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, (4. Baskı), Bursa:Ekin Yayıncılık.

- SCHRIBERG, A., SCHRIBERG, D.L. ve LLOYD, C. (2002). *Practicing Leadership: Principles and Applications*, (2nd Edition), New York: John Wiley & Sons, Inc.
- SHING-KO, L., HSIAO-CHI, L., SUNG-YI, H. (2007). “The Mediating Effects of Leader-Member Exchange Quality To Influence The Relationships Between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of America Academy of Business*, Cambridge, 10(2): 127-137.
- ŞAHİN, A. (2004). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11).
- ŞİSMAN, M. (2004). *Öğretim Liderliği*, (2. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TARAKÇIOĞLU, S., SÖKMEN, A. ve BOYLU, Y. (2010). “Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 3-30.
- TİRYAKİ, A. (2008). *İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TORTOP, N. İŞBİR, E.G., ÖZER, M.A., YAYMAN, H. ve AYTAÇ, B. (2012). *Yönetim Bilimi*, 8. Baskı, Nobel Yayın, Ankara.
- UZUN, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- WAGNER, D.N. (2010). *Leadership Education Reconsidered: Examining Self-Perceived Leadership Styles and Motivation Sources Among Undergraduate Leaders*. Degree of Doctor of Education. College of Bowling Green State University, USA, Ohio.
- YILMAZ, M.K. (2011). *Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları ile Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.