

HERZBERG'İN MOTİVASYON TEORİSİ İLE LİDERLİK TİPLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Yrd. Doç. Dr. Recep KILIÇ*

Mehmet ÇOBAN**

ÖZ

Bu çalışmada ülkemizde faaliyet gösteren bankacılık sektörü çalışanlarında hangi liderlik tipinin, motive etmede daha etkili olabileceği araştırılmıştır. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın ana kütlesini Bandırma bölgesinde faaliyet gösteren banka çalışanları oluşturmaktadır. Örnek kitle, bu ana kütleyle temsil edebilecek tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmesi sonucu oluşturulmuştur. Bu çalışmada motivasyon için, Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" alt başlıklarını oluşturan motive edici faktörler ve hijyen faktörler ayrı olarak değerlendirilmiştir. Çalışmada korelasyon analizi sonucunda bilgilendirici liderlik tipi ile motivasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demokratik, otokratik ve tam serbesti sağlayan liderlik tipleri ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca bankacılık sektöründe bilgilendirici ve demokratik liderlik tiplerinin uygulandığı sonucuna da ulaşılmıştır. Çalışmada Kamu ve özel banka çalışanlarının motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik tipleri, Motivasyon, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.

Jel Sınıflandırması: G21, M12, P27

THE RELATIONSHIP BETWEEN HERZBERG'S MOTIVATION THEORY AND THE LEADERSHIP TYPES: AN APPLICATION IN BANKING SECTOR

ABSTRACT

This paper aims to explore the effects of leadership types on personal motivation in banking sector. The methodology used is survey based. In this study, the group who fill the survey is consist of bank employees in Bandırma. The group was selected randomly. In this study, Herzberg's two factor of Motive and Hygiene applied seperately. Firstly, the effects of leadership styles on motive factors was tested. Then the effects of leadership styles on hygiene factors was tested. Correlation analyze was done. After analyse, correlation between informational leadership and motivation was seen. There is no correlation between democratic, autocratic, laissez faire leadership style and motivation was seen. In this study, the leaders who manage the bank use democratic and informational

* Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İ.İ.B.F., İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

** Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD Doktora Öğrencisi

leadership style was observed. It was also observed that there is no difference between private and public bank with regard to motivation.

Key Words: *Leadership, Leadership Types, Motivation, Herzberg's Two Factor Theory of Motivation*

JEL Classification: *G21, M12, P27*

1. GİRİŞ

Liderlik birden çok insanın bulunduğu her platformda ortaya çıkan bir olgudur. İnsanoğlunun ilk zamanlarından günümüze kadar çok farklı şekillerde ortaya çıkan liderlik zamanla liderlerin kişilik özelliklerinin etkisiyle de çok farklı yapılarda görülmüştür. Liderler tarafından uygulanan farklı liderlik tipleri hem liderin karakterinden kaynaklanabildiği gibi içinde bulunulan zamanın ve toplum yapısının etkisiyle de değişiklik gösterebilmektedir. Aynı zamanda günümüzde her sektörde farklı liderlik stillerinin başarılı olabileceği de görülmektedir. Bilgi seviyesi yüksek olan toplulukların yönetiminde baskıcı bir liderlik tipi sergilendiğinde ters etki yapabilecektir. Toplum kültürü olarak baskıcı bir şekilde yönetilmeye alışmış bir kültürde de demokratik liderlik tipini uygulamaya çalışmak bir takım sıkıntılara yol açabilir. Buradan hangi toplum yapısında ve sektörde hangi liderlik tipinin uygulandığında daha fazla motive olmuş çalışanlar elde edebileceğinizi belirleyebildiğinizde daha başarılı sonuçlara ulaşılması çok daha kolay olacaktır.

Liderlik ve motivasyon kardeş gibidir. Diğerlerini motive etmeyen bir liderliği düşünmek çok zordur (Adair, 2006: 1). Bu bakış açısından yola çıkarak bu çalışmada hangi liderlik tipini uyguladığımızda ülkemizde faaliyet gösteren bankacılık sektöründe çalışanların daha fazla motive olmasını sağlayabiliriz? sorusuna cevap aranmaya çalışılacaktır.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Liderlik ve Liderlik Tipleri

Literatür incelendiğinde liderlik ile ilgili birçok tanım yapıldığı görülmektedir. En temel tanıma göre liderlik, belirli bir durumda hedeflere ulaşabilmek amacıyla grup faaliyetlerini yönlendirebilme süreci olarak tanımlanmıştır (Mehrotra, 2005: 5). Bir başka tanıma göre liderlik, bireyin, bireylerden oluşan grubu etkileyerek ortak hedeflere ulaşma sürecidir (Northouse, 2010: 3). Bass (1990) liderliği bir gruptaki iki veya daha fazla üye arasındaki etkileşim olarak tanımlamıştır. Liderlik, bir grup üyesinin diğer grup üyelerinin yetenek ve motivasyonlarını değiştirdiğinde ortaya çıkmaktadır (Jansen, 2011: 107).

Liderlik tek boyutlu bir kavram değildir. Liderlik evrensel, beşeri ve sosyal bir olgudur. Yapılan her tanımlama, liderlik kavramının değişik boyutlarını ve yönlerini ele almakta, farklı noktalara ışık tutmaktadır (Gül ve Şahin, 2011: 239).

Liderlik kavramı örgütsel değişimin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde evrimleşerek değişmektedir. Liderlik hakkında yazılan ve söylenenler arasında üç temel konu ortaya çıkmaktadır; insan, etki ve hedefler. Liderlik insanlar arasında vuku bulmaktadır ve etkileme ile alakalıdır. Etkileme, insanlar arasındaki pasif olmayan bağlantı, ilişki anlamına gelmektedir. Dahası, etkileme hedeflere ve sonuçlara ulaşma amacındadır. Bu nedenle, liderlik hedeflere ulaşmak için insanları etkileyebilme olarak tanımlanabilir. Bu açıklama liderlerin hedeflere ulaşmak için diğer insanlar ile ilişkisini de kapsamaktadır (Soysal vd., 2011: 227-228; Daft ve Marcic, 2009: 410).

Liderlik bin yıllardır ilgilenilen bir konu olmasına rağmen bu alandaki bilimsel araştırmalar 20'nci yüzyılda başlayabilmiştir. Eski çalışmalar, liderlikte yetenekli insan teorisi üzerine inşa edilmiştir. Ayrıca mevkinin de liderin etkinliğinin belirlenmesinde kritik öneme sahip olduğunu göstermiştir (Fry, 2003: 696). Mevkinin liderlik üzerindeki etkisi, gücü kendisinde barındırmasından kaynaklanmaktadır. Güç, Latince posse kelimesinden gelmekte ve etki etme veya etkileme anlamına gelmektedir. Güce sahip olmak kontrol etme ya da değiştirmeye yönelik kapasiteye de sahip olmak demektir. Tüm liderlik tiplerinde gücün kullanılması gerekmektedir. Fakat güç, etkili olmak için cezalandırıcı ya da diktatörce olmak zorunda da değildir. Güç, amaç ve hedeflerin izlenmesinde organizasyon üyelerine rehberlik etmede, onları yönlendirmede zorlayıcı olmadan da kullanılabilir (Özdemir, 2003: 160-161).

Kişinin liderlik tipi bir kişinin diğerlerinin hareketlerini etkilemeye çalışırken göstermiş olduğu davranış şeklidir. Bir kişinin liderlik tipi iş temelli davranış şekli veya ilişki temelli davranış şekli veya her ikisinin karışımıdır. Bu iki çeşit davranış liderlik tiplerinin temelini oluşturmaktadır (Mehrotra, 2005: 6). Bir başka ifadeyle mekanik veya iş temelli liderlik tipleri ve insan veya ilişki temelli liderlik tipleri olarak ikiye ayrılmaktadır (Zehir vd., 2011: 1461). İş temelli davranışta, lider her bireyin veya grup üyesinin görevini ve rollerini işin ne zaman, nasıl ve nerede yapılacağını açıklar. İlişki temelli davranışta, liderler, grup üyeleri veya bireylerle kişisel ilişki geliştirirler. Lider tarafından sağlanan sosyal duygusal destek sayesinde grup içindeki kişiler arasında iletişim artar ve iletişim kolaylaşır (Mehrotra, 2005: 6).

Liderlik, özellikle bilginin paylaşılmasını sağlaması, güven ortamı sağlaması, kültüre adaptasyon sağlamasıyla, sorumluluk üstlenilmesine imkan sağlamasından dolayı önemli bir kavramdır (Toylan ve Semerciöz, 2012: 240). Çoğu işletmede uluslararası yönetim kapsamında yöneticilerinin farklı kültür ve değer sisteminin üstesinden gelebilmeleri için uygun liderlik tipine sahip olmaları gerekmektedir (Byrne ve Bradley, 2007: 168). Liderlerin tutum ve davranışları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi çalışanların tutumlarının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Fakat kişiler arasında olduğu gibi liderler arasında da çok çeşit vardır ve çok farklı çeşitte liderlik tipi etkili olabilmektedir. Farklı liderler kişisel farklılıklarına bağlı olmakla birlikte örgütün durumuna ve takip edicilerinin ihtiyaçlarına göre çeşitli şekillerde davranışta bulunabilirler (Daft ve Marcic, 2009:

410). Bireyler uzun zaman süresince, kendi liderlik tiplerine tutarlı olma eğiliminde olurlar ve kişinin karakteri liderlik tipini açıklamakta kolaylık sağlıyor (Jansen , 2011: 109). Ayrıca, liderlik rolleri, liderlik davranışlarını etkilemektedir (Rohmann ve Rowold, 2009: 547).

1980'lerde dikkatler dönüşümcü, karizmatik, vizyoner ve ilham verici liderlik konseptinin gösterişli ve gelişimine odaklanmıştı. Bu ekol yeni liderlik teorileri olarak adlandırıldı. Daha sonrasında liderlik küçük gruplara liderlikten tüm örgüte liderliğe doğru bir dikkat kayması yaşandı. İlk bakışta son yirmi yıllık zaman zarfında yaşanan tartışmaların çoğu liderlik stilleri hakkındadır. Fakat gerçekte ileri sürülen ikilem yönetim ve liderlik arasında cereyan etmektedir (Storey, 2011: 16).

Literatür incelendiğinde çok çeşitli liderlik tipleri yer almaktadır. Bunlar liderin karar vermedeki yetki durumu, kaynağı ve kişiliğine bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Buna karşın çoğu liderlik tipi birbirleriyle benzer özellik de gösterebilmektedir. Bu çalışmada liderlik tipleri Bilgilendirici, Demokratik, Otokratik ve Tam Serbesti Sağlayan liderlik tipleri başlıkları altında incelenecektir;

Bilgilendirici Liderlik Tipi; Bu liderler sorunu tanımlar. Nihai karar saptama sorumluluğunu alırlar. Ancak alınan bu kararı basitçe bildirmekten ziyade, kararı kabul etmesi için izleyicileri ikna etme yönünde çaba gösterirler. İzleyenlerin de azda olsa fikirleri alındığı için önemsendiklerini hissederler. Bu bağlamda çoğu zaman motivasyon konusunda olumlu etkiler yaratırlar (Yılmaz, 2011: 103). Araştırmalar, liderler ile çalışanlar arasındaki iletişimi en fazla olan örgütlerin, en etkili örgütler olduğunu göstermektedir (Yukl, 2010: 170). En doğru grup kararlarının alınmasında bilgilendirici liderlik tipi en başarılısıdır (Yammarino ve Dansereau, 2009: 229).

Demokratik Liderlik Tipi; Bu tür liderler yönetim faaliyetlerinde yetkilerini bireyler ile paylaşma eğilimi gösterirler. Amaçların, plan ve programların belirlenmesinde, kararların meydana getirilmesinde lider, daima çalışanlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışını ortaya koymaya çalışır (Arıkan , 2001: 322). Demokratik liderler kriz ortamlarında çok geniş bakış açısıyla olayları değerlendirebilmelerinden dolayı daha başarılı olabilmektedirler (Kippenberger, 2002: 8-9).

Otokratik Liderlik Tipi; Bu liderlik tipinde tüm kararlar tamamıyla liderin kendisi tarafından alınır. Gruptan veya ekipten hiçbir şekilde karar ile ilgili görüş alınmaz. Lider çalışanlara tam olarak ne yapacağını bildirir ve denetler (Iqbal, 2011: 11). Bu tip liderliği başarılı olması için liderin, kişiliği ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekmektedir (Şafaklı, 2005: 134). Kararların ivedilikle alınması gereken savaş zamanı gibi bazı durumlar ve görevler otokratik liderlik tipini gerekli kılmaktadır (Schein, 2010: 165).

Tam Serbesti Sağlayan Liderlik Tipi; Tam serbesti sağlayan liderlik tipi müdahale etmeme, karışmama politikası üzerine inşa edilmiştir. Tüm çalışanlara tam serbesti sağlar ve hedeflere ulaşmak

için belirli bir yöntemi yoktur (Bhatti vd., 2012: 193). Bass (1997)'e göre bu tür liderlik çeşidi liderliğin olmadığı liderlik sorumluluğundan kaçınma olarak tanımlanmaktadır. Bu tür liderler taleplerini izlemezler ve önemli konularda görüşlerini bildirmekten çekinirler (Lam ve O'Higgins, 2012: 152). Bu liderlik tipini savunmak, liderlerin astları uzman ve bilim adamı gibi tam motive olmuş kişiler olmadığı sürece çok zordur (Chaudhry ve Javed, 2012: 259). Kısaca bu liderlik tipi yaratıcılığın ve özgürlüğün ön planda olması gereken sanatsal kuruluşlarda avantaj sağlayabileceği gibi normal şartlarda problem yaratan bir liderlik biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2. Motivasyon ile İlgili Kavramlar

Motivasyonun psikolojisi olağanüstü derecede karmaşıktır (Herzberg, 1987: 5). Bu kadar karmaşık bir sistemde yönetim tarzı, organizasyondaki bireylerin motivasyonunda önemli rol oynamaktadır (Hoozee ve Bruggeman, 2010: 188).

Motivasyon hakkında bir şeyler yazmak zorlu hatta göz korkutucu olabilmektedir. Öncelikle literatürde bu konuda çok şey yazılmıştır. Fakat zorlu olan konu motivasyon hakkında yazılanlardan bazılarının yanlış bir fikre direnmesidir. Bu da motivasyonun birine empoze edilmesinden kaynaklandığı fikrinden kaynaklanmaktadır. Bu doğru değildir. Eğer yeterli güç uygularsan veya onu tehdit edersen veya sevdiğine karşı şiddet uygularsan, istemese bile birini bir şey yapmaya zorlayabilirsin. Fakat bu kısa vadelidir ve verimli, faydalı sonuçlar vermez. İşler yapılır fakat sadece istemeye istemeye yapılır. Motivasyon tam tersine kişinin içinden gelmesi ile olur (Baldoni, 2005: XIII).

Motivasyon, insanları harekete geçiren, yönlendiren ve bir amacı gerçekleştirmek için zorlayan bir dizi kuvvettir (Chaudhry ve Javed, 2012: 259).

Yöneticiler, güdülerin kültürler boyunca farklılık gösterdiğini anlamının yanı sıra, bu güdülerin farklı kültürlerde farklı biçimlerde sıralandığının ve motive edilme süreçlerinin de farklı olacağını farkına varmak zorundadırlar. Eğer bu araştırmacılar öngörülerinde yanılmıyorlar ise, Amerikalı bir teorisyen olan Maslow (1943)'un kendi kültürü içerisinde şekillendirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinin Fransız, Japon ya da Türk değer yapılarıyla ne derece uyum sağlayacağı tartışmalıdır. O halde, tüm motivasyonel teoriler gibi bu teori de kültürel bir bakış açısı ile değerlendirilmek zorundadır (Okan ve Demir, 2009: 125).

Motivasyon, doğası gereği çok boyutludur ve çok boyutlu motivasyon, içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve motivasyonsuzluk olarak bilinen kavramları kapsamaktadır (Areepattamannil vd., 2011: 428). Çalışanları motive etmek tüm yöneticilerin ilgilenmek zorunda oldukları önemli bir konudur. Bu üstlenilmesi kolay bir sorumluluk değildir; çünkü çalışanları motive eden unsurlar kişiden kişiye değişiklik gösterecektir. Her şeyden önce yönetici motivasyon hakkında mutlak suretle

bilgi sahibi olmak ve iyi bir motivasyon için gerekli ortamı sağlamakla sorumludur (Kanbur ve Kanbur, 2008: 30).

Frederick Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi, yönetim ile ilgili araştırmaların geçmişinde en tartışmalı konulardan biridir. Herzberg çalışanların motivasyonu ve tatmini hakkında maaşların iş tatminine çok az katkısı olduğu, tüm çalışanların ruhsal gelişmeye ihtiyacı olduğu ve kişiler arası ilişkilerin tatminden ziyade tatminsizliğe sebep olduğu gibi iddialarda bulunarak temel varsayımlara meydan okumuştur (Sachua, 2007: 377). Herzberg geliştirdiği çift faktör yaklaşımında tatmin edicilerle, tatminsizlik yaratan faktörleri birbirinde ayırmıştır (Kotler vd., 2009: 238). Bu teoride hijyen faktörler olmadığı zaman hayal kırıklığı ve memnuniyetsizliğe sebep olur. Motivatörler ise genellikle içsel faktörlerdir. Bunlar işin içeriğinin bir parçasıdır ve genellikle çalışan tarafından kontrol edilir. Hijyen faktörler ise dışsal faktörler olmasından dolayı çalışanın dışında gelişen faktörlerdir (DeShields vd., 2005: 132).

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

Örgütlerin veya işletmelerin gelirlerinin artmasında çalışanların rolü özellikle hizmet sektöründe çok fazladır. Çalışanlar için en önemli unsurlardan biri motivasyondur. Bu araştırmanın temel amacı; bankacılık sektöründe uygulanan liderlik tipleri ile Herzberg'in motivasyon anlayışının etkisini incelemektir. Çalışmada ülkemizde faaliyet gösteren bankacılık sektöründe hangi liderlik tipi uygulanırsa motivasyonun artacağı hangi liderlik tipinde motivasyonun azalacağı araştırılmaya çalışılacaktır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmanın evrenini Balıkesir ili Bandırma ilçesinde faaliyet gösteren bankacılık sektöründeki 250 çalışan oluşturmaktadır. 200 kişiye anket ulaştırılmış ancak 118 anket geri dönmüştür. Bu anketlerin belirli bir kısmı yeterli veri ve anlamlılığı sahip olmadığı için 84 anket formu değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun demografik sorular bölümünde çalışanların sosyo-demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Liderlik ve motivasyonu ölçmek için farklı ölçeklerden faydalanılmıştır. Liderlik tiplerini ölçmeye yönelik karma olarak (Yılmaz, 2011) tarafından düzenlenen anket formundan yararlanılmıştır. Motivasyonun ölçümü için 24 ifadeden oluşan Herzberg motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin 15 maddesi motive edici unsurları, 9 maddesi hijyen faktörleri içermektedir. Çalışmada analiz için yeterli sayıda ankete ulaşamadığı için faktör analizi yapılmadan ilgili

çalışmalar referans alınarak boyutlar belirlenmiştir. Çalışmada 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Her bir sorunun cevap kısmı, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

2.4. Hipotezler

Uygulanan liderlik tiplerinin motivasyona etkisi olduğu çeşitli sektörlerde ve çalışmalarda görülmektedir. Özgan vd.(2013) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin motivasyonları ile ruhsal liderlik algıları arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sönmez (2006) makalesinde Mustafa Kemal ATATÜRK’ün liderliğinin motivasyona etkisinden bahsetmiştir. Özdevecioğlu vd. (2003)’nin bankacılık sektöründe yapmış oldukları çalışmalarında kadın yöneticilerin motivasyonu olumlu yönde etkilediklerini ortaya koymuşlardır. Yılmaz (2011) çalışmasında liderlik tiplerinin motivasyona az da olsa etkisinin olduğunu belirtmiştir. Barbuto (2005) motivasyon ve etkileşimci, dönüştürücü ve karizmatik liderlik tipleri ile ilgili yapmış olduğu çalışma sonucunda motivasyon ve liderliğin tüm alanlarında çalışma yapmanın gerekli olduğunu belirtmiştir (Barbuto, 2005). 1945’in Ohio çalışmalarından bu yana literatüre bakıldığında yaygın olarak motivasyonun lider ve yönetme arasındaki ilişkinin yapısından etkilenmekte olduğunu belirtmektedir (Bassett-Jones ve Lloyd, 2005). Bu çalışmada özellikle motivasyonu pozitif yönde etkileyen liderlik tipleri tespit edilmeye çalışılacaktır.

Bu çalışmalar ışığında liderlik tiplerinin motivasyona etkisini incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezler kurulmuştur. Her bir hipotezi Herzberg’in “Çift Faktör Teorisi” çerçevesinde yer alan motive edici faktörler ve hijyen faktörler alt başlıkları halinde alt hipotezler kurulmuştur (Herzberg, 1987).

H₁ : Bilgilendirici liderlik tipi ile işgören motivasyonu arasında ilişki vardır.

H_{1a}: Bilgilendirici liderlik tipi ile motive edici faktörler arasında ilişki vardır.

H_{1b}: Bilgilendirici liderlik tipi ile hijyen faktörler arasında ilişki vardır.

H₂ : Demokratik liderlik tipi ile işgören motivasyonu arasında ilişki vardır.

H_{2a}: Demokratik liderlik tipi motive edici faktörler arasında ilişki vardır.

H_{2b}: Demokratik liderlik tipi ile hijyen faktörler arasında ilişki vardır.

H₃ : Otokratik liderlik tipi ile işgören motivasyonu arasında ilişki vardır.

H_{3a}: Otokratik liderlik tipi ile motive edici faktörler arasında ilişki vardır.

H_{3b}: Otokratik liderlik tipi ile hijyen faktörler arasında ilişki vardır.

H₄ : Tam Serbesti Sağlayan liderlik tipi ile işgören motivasyonu arasında ilişki vardır.

H_{4a}: Tam Serbesti Sağlayan liderlik tipi ile motive edici faktörler arasında ilişki vardır.

H_{4b} : Tam Serbesti Sağlayan liderlik tipi ile hijyen faktörler arasında ilişki vardır.

H_5 : Kamu ve Özel Banka Çalışanları arasında motivasyon açısından fark vardır.

3. BULGULAR

Anket verileri SPSS 17.0 paket programı yardımıyla istatistiki teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın genel amacı çerçevesinde toplanan verilerden istatistiksel çözümler sonucu elde edilen bulgular bu bölümde verilmektedir. Bulguların sunulduğunda öncelikle araştırma grubunun genel yapısını tanıttıcı istatistiksel dağılımlara yer verilerek diğer bulgular araştırmanın amaçları ve bu amaçların sunulduğu sırasına göre değerlendirilmiştir.

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo-1’ de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellikler		f	%	Özellikler		f	%	
Cinsiyet	Kadın	45	53,6	Bulunduğu kurumda çalışma süresi	0-1	8	9,5	
	Erkek	39	46,4		2-5	25	29,8	
	Toplam	84	100		6-10	31	36,9	
Medeni Durum	Evli	48	57,1		11-15	14	16,7	
	Bekar	36	42,9		16-20	1	1,2	
	Toplam	84	100		20 ve üzeri	5	6,0	
Yaş	25 yaş altı	3	3,6		Toplam	84	100	
	26-31	44	52,4		İş deneyimi	0-1	4	4,8
	32-37	21	25,0			2-5	26	31,0
	38-43	11	13,1			6-10	29	34,5
	44 ve üzeri	5	6,0	11-15		18	21,4	
	Toplam	84	100	16-20		2	2,4	
Eğitim Durumu	İlköğretim veya Lise	6	7,1	20 ve üzeri		5	6,0	
	Ön lisans	6	11,9	Toplam		84	100	
	Lisans	59	70,2	Aylık Gelir	1000’den az	7	8,3	
	Lisansüstü	9	10,7		1001 - 2000	46	54,8	
	Toplam	84	100		2001 – 3000	30	35,7	
Sektör	Kamu	32	38,1		3000 ve üzeri	1	1,2	
	Özel	52	61,9		Toplam	84	100	
	Toplam	84	100					

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir (Eymen, 2007: 74). Genelde ölçeğin kabul edilebilir güvenilirlik derecesi 0.70’in

üzerinde olması gerekmektedir (Nauman, Khan ve Ehsan, 2010: 643; Nunnally ve Bernstein, 1994: 264-265). Keçecioğlu ve Yılmaz'ın (2012) çalışmasında 0,60'ın üzerindeki bir değer in güvenilirlik açısından yeterli olduğu belirtilmiştir. Araştırmada kullanılan yönetim tipleri ölçeğinin güvenilirlik derecesi SPSS programında değerlendirilmiş olup Cronbach alpha değeri 0.913 olarak görülmüş, alt faktör olarak değerlendirildiğinde bilgilendirici liderlik tipinde 0,915, demokratik liderlik tipinde 0,876, otokratik liderlik tipinde 0,628 ve tam serbesti sağlayan liderlik tipinde 0,685 olarak görülmüştür. Genel olarak tüm liderlik tiplerinin kabul edilebilir güvenilirlik seviyesinde olduğu değerlendirilmiştir.

Herzberg'in motivasyon ölçeğinin güvenilirlik derecesi 0,897 olarak çıkmıştır. Alt faktörler olarak incelendiğinde motive edici faktörün cronbach alpha değeri 0,854 ve hijyen faktörlerin cronbach alpha değeri 0,822 olarak çıkmıştır. Bu değerler kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Tamamlayıcı İstatistik Bilgiler

	Bilgilendirici Liderlik	Demokratik Liderlik	Otokratik Liderlik	Tam Serbesti Sağlayan Liderlik Tipi
Mean	3,5193	3,5833	3,2976	3,0714
Mode	4,25	4,20	2,67	2,50
Std. Deviation	,80648	,9065	,89923	1,02129
Cronbach Alpha	0,915	0,876	0,628	0,685

Araştırma kapsamında Tablo 2'deki değerler ışığında Bankalarda Bilgilendirici ve Demokratik Liderlik tiplerinin uygulandığı söylenebilir. Tam tersine otokratik ve tam serbesti sağlayan liderlik tiplerinin de pek uygulanmadığı söylenebilir. Şafaklı'nın (2005) çalışmasında KKTC'de faaliyet gösteren kamu banka çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun demokratik liderlik tipi ile yönetildiğini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada da benzer bir şekilde bankalarda demokratik liderlik tipinin daha baskın olarak uygulandığı görülmüştür.

Hipotezleri test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasında ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir (Altunışık vd., 2004: 197).

Kolerasyon analizi sonucunda Hipotez 1 *kabul* edilmiştir. Bilgilendirici liderlik tipi ile motivasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki görülmüştür. Hipotez 1a ve Hipotez 1b de *kabul* edilmiştir. Motivasyonun alt unsuru olan Herzberg'in hijyen faktörler ve motivatörler ile bilgilendirici liderlik tipi arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki görülmüştür.

Tablo 3. Korelasyon Analizi

		Motivasyon	Hijyen Faktörler	Motivatörler	Bilgilendirici Liderlik Tipi	Demokratik Liderlik Tipi	Otokratik Liderlik Tipi	Tam Serbesti Sağlayan Liderlik Tipi
Motivasyon	Pearson Correlation	1						
	Sig. (2-tailed)							
	N	84						
Hijyen Faktörler	Pearson Correlation	,861**	1					
	Sig. (2-tailed)	,000						
	N	84	84					
Motivatörler	Pearson Correlation	,943**	,644**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000					
	N	84	84	84				
Bilgilendirici Liderlik Tipi	Pearson Correlation	,328**	,305**	,294**	1			
	Sig. (2-tailed)	,002	,005	,007				
	N	84	84	84	84			
Demokratik Liderlik Tipi	Pearson Correlation	,192	,185	,168	,871**	1		
	Sig. (2-tailed)	,080	,092	,126	,000			
	N	84	84	84	84	84		
Otokratik Liderlik Tipi	Pearson Correlation	-,010	,028	-,034	,088	,146	1	
	Sig. (2-tailed)	,925	,798	,758	,425	,185		
	N	84	84	84	84	84	84	
Tam Serbesti Sağlayan Liderlik Tipi	Pearson Correlation	,049	,070	,028	,583**	,492**	,368**	1
	Sig. (2-tailed)	,659	,529	,799	,000	,000	,001	
	N	84	84	84	84	84	84	84

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

Diğer liderlik tipleri ile motivasyon ve alt unsurları hijyen faktörler ve motivatörler arasında herhangi bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu nedenle Hipotez 2, Hipotez 3 ve Hipotez 4 Red edilmiştir. Buradan yola çıkarak çalışanlarla işbirliği içinde olmanın, zorlayıcı olmaktan ziyade ikna etmeye çalışmanın, başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmanın, çalışanların görüş ve önerilerini dikkate almanın, yapılan planlar hakkında çalışanları bilgilendirmenin, çalışanların yaptıkları işleri önemli olduğunu hissettirecek şekilde çalışanları takdir etmenin ve övmenin motivasyona olumlu

yönde etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Bu doğrultuda ülkemizde faaliyet gösteren bankalarda motivasyonu artırmak isteyen yöneticilerin bu konulara dikkat ettiği zaman olumlu sonuçlar alabilecekleri söylenebilir.

Kart ve Dijk'in (2007) yapmış olduğu çalışmada çalışanların terfi odaklı olduğu durumlarda pozitif geri beslemenin onların motivasyonunu negatif geri beslemeye göre daha fazla artırdığı, çalışanların önleme odaklı olduğu durumlarda ise negatif geri beslemenin onların motivasyonunu pozitif geri beslemeye göre daha fazla artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışma bizim çalışmamızla paralellik göstermektedir. Bilgilendirici liderlik özellikleri arasında çalışanlarla iletişimin üst seviyede olduğu görülmektedir. Bu da bilgilendirici liderlik ile motivasyon arasında bir ilişkinin olduğunu doğrulamaktadır.

Araştırma bulguları ile daha önce yapılan birçok çalışmanın sonuçlarına göre, klasiklerin savundukları gibi "ücret ve disiplin-ceza" tek motive edici faktör değildir (Şahin, 2004). Benzer şekilde yapılan bu çalışmada otokratik liderlik tipinin motivasyona etkisinin olmadığı görülmüştür. Disiplin ve cezayı bir baskı unsuru olarak uygulamanın motivasyon açısından olumlu bir etki yaratmayacağını bu çalışma desteklemektedir.

Körük vd. (2003) yapmış oldukları çalışmada amatör futbol antrenörlerinin %82,5'i karışık tip lider, %16,5'i demokratik tipte lider ve %1'inin ise otokratik tipte liderlik tarzı sergilediklerini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde bu çalışmada da bankalarda genellikle bilgilendirici ve demokratik liderlik tipinin uygulandığı görülmektedir. Körük vd.(2003) yapmış oldukları çalışmaya paralel bir biçimde karışık lider tipinin uygulandığı söylenebilir.

Akbolat vd. (2013) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan bu çalışma ile dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa olan etkisi ortaya konmuştur. İlies vd. (2006) yapmış oldukları çalışmada dönüşümsel liderliğin çalışanların motive edilmesinde önemli bir faktör olduğunu bir model önererek ileri sürmüşlerdir. Dönüşümcü liderlik ile bilgilendirici liderlik özelliklerinin benzerlik göstermesinden dolayı benzer şekilde yapılan çalışmanın da doğruluğunu kanıtlamaktadır.

Tablo 4. Banka Çalışanlarının Motivasyon Anlayışları Arasındaki Farka Yönelik Bağımsız t-testi Tablosu

	Çalıştığınız Sektör	Kişi	Ortalama	Std.Sapma	Ser.Der.	P Değeri (Sig.)
Motivasyon Anlayışı	Kamu	32	4,5352	,38028	84	,643
	Özel	52	4,5689	,28162		

Kamu ve özel sektör çalışanlarının motivasyonlarında farklılık olup olmadığını görebilmek için Bağımsız t-Testi uygulanmıştır. Kamu ve özel sektör çalışanları arasında motivasyon seviyeleri açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda Hipotez 5 *Red* edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde araştırmaya katılan banka çalışanlarının motivasyon düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde hizmet sektörü olağanüstü bir şekilde yaygınlaşarak tarım ve sanayi sektörünü geride bırakmıştır. Bu sektörü oluşturan unsurlardan biri de bankacılıktır. Bankacılıkta en önemli sermaye çalışanlardır. Hizmet sektörünün en önemli özelliği insan faktörünün daha da ön planda olmasıdır. Bu kapsamda bu çalışma ile banka çalışanlarının algılarının değerlendirilmesi ile uygulanan liderlik tiplerinin motivasyona nasıl bir etkisi olduğu test edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma kapsamında uygulanan liderlik tipinin Herzberg'in motive edici unsurlar ve hijyen faktörler boyutlarıyla ayrı ayrı test edilmiştir. Bu çalışma kapsamında bilgilendirici liderlik tipi ile hem motive edici unsurlar hem de hijyen faktörlerle pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Yılmaz'ın (2011) çalışması ile benzer sonuçlar çıkmıştır. Pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmesine rağmen kuvvetli bir ilişki görülmemiştir. Yine de buna rağmen bankalarda bilgilendirici liderlik uygulanması durumunda motivasyonun olumlu yönde artacağı bunun da verimliliği artıracığı sonucunu ortaya koymaktadır. Bilgilendirici liderlerin genel özelliklerine baktığımızda genellikle çalışanlarını ikna yoluna gider ve çatışma ortamı olmaz. Çatışmanın olmadığı bir ortamda da motivasyonun artması beklenmektedir. Bu çalışma sonuçları da bunu destekler niteliktedir.

Bankacılık sektöründe çoğunlukla bilgilendirici ve demokratik liderlik tipinin uygulandığı görülmüştür. Bu liderlik tiplerinin ortak özelliği çalışanlarının bilgilerine değer verilmesi ve iki yönlü iletişime önem vermesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilgilendirici liderlerin özellikleri olan çalışanlarla işbirliği içinde olmanın, zorlayıcı olmaktan ziyade ikna etmeye çalışmanın, başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmanın, çalışanların görüş ve önerilerini dikkate almanın, yapılan planlar hakkında çalışanları bilgilendirmenin, çalışanların yaptıkları işleri önemli olduğunu hissettirecek şekilde çalışanları takdir etmenin ve övmenin ülkemizde faaliyet gösteren bankalarda motivasyona olumlu yönde etkisi olduğunu bu sebeple bankacılık sektöründe yönetici durumunda görev alan kişilerin bu hususlara dikkat etmesinin önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Demokratik, otokratik ve tam serbesti sağlayan liderlik tipleri ile motivasyon arasında hem hijyen faktörlerde hem de motive edici unsurlarda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu da bu liderlik tiplerinin uygulanmasının motivasyona etkisi olmadığını ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2006) "Leadership and Motivation", Great Britain: Kogan Page.
- 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.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004) "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Areepattamannil, S., Freeman, J. ve Klinger, D. (2011) "Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, and Academic Achievement Among Indian Adolescents in Canada And India", *Springer Science Business Media B.V.*, 14:427-439.
- Arıkan, S. (2001) "Yöneticilerin Mevcut Liderlik Davranışları İle Astların Bekledikleri Lider Davranışı Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15: 311-332.
- Baldoni, J. (2005) "Great Motivation Secrets of Great Leaders", United States: McGraw-Hill.
- Barbuto, J. E. (2005) "Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (4):26-40.
- Bassett-Jones, N. ve Lloyd, G. C. (2005) "Does Herzberg's motivation theory have staying power?", *Journal of Management Development*, 24 (10): 929-943.
- Bhatti, N., Maitlo, G., Shaikh, N., Hashmi, M. ve Shaikh, F. (2012) "The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction", *International Business Research*, 5 (2):192-201.
- Byrne, G. ve Bradley, F. (2007) "Culture's Influence On Leadership Efficiency: How Personal And National Cultures Affect Leadership Style", *Journal of Business Research*, 60 (2):168-175.
- Chaudhry, A. ve Javed, H. (2012) "Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation", *International Journal of Business and Social Science*, 3 (7): 258-264.
- Daft, R. ve Marcic, D. (2009) "Understanding Management", USA: South Western Cengage Learning.
- DeShields, O. W., Kara, A. ve Kaynak, E. (2005) "Determinants Of Business Student Satisfaction And Retention In Higher Education: Applying Herzberg's Two-Factor Theory", *International Journal of Educational Management*, 19 (2):28-139.
- Eymen, U. (2007) "SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri", İstatistik Merkezi.
- Fry, L. (2003) "Toward A Theory Of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly*, 14: 693-727.

- Gül, H. ve Şahin, K. (2011) “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15: 237-249.
- Herzberg, F. (1987) “One More Time: How Do You Motivate Employees?”, Harvard Business Review.
- Hoozee, S. ve Bruggeman, W. (2010) “Identifying Operational Improvements During The Design Process Of A Time-Driven Abc System: The Role Of Collective Worker Participation And Leadership Style”, Management Accounting Research, 21 (3):185–198.
- Ilies, R., Judge, T. ve Wagner, D. (2006) “Making Sense of Motivational Leadership: The Trail From Transformational Leaders to Motivated Followers”, Journal of Leadership and Organizational Studies, 13 (1): 1-22.
- Iqbal, T. (2011) “The Impact of Leadership Styles on Organizational Effectiveness”, Norderstedt Germany: Grin Verlag.
- Jansen, E. (2011) “The Effect Of Leadership Style On The Information Receivers’ Reaction To Management Accounting Change”, Management Accounting Research, 22 (2):105–124.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2008) “Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15 (1):27-40.
- Kart, R. ve Dijk, D. V. (2007) “Motivation To Lead, Motivation To Follow: The Role Of The Self-Regulatory Focus In Leadership Processes”, Academy of Management Review, 32 (2): 500-528.
- Keçecioglu, T. ve Yılmaz, M. K. (2012) “İnsan Kaynaklarına Bakış Açısının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (27) :129-155.
- Kippenberger, T. (2002) “Leadership Styles”, United Kingdom: Capstone Publishing.
- Kotler, P., Brady, M., Goodman, M. ve Hansen, T. (2009) “Marketing Management”, England: Pearson Education Limited.
- Körük, E., Biçer, T. ve Donuk, B. (2003) “Amatör Futbol Antrenörlerinin Liderlik Davranış Tipleri Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Belirlenmesi”, İstanbul Üniversitesi Spor Bilim Dergisi, 11 (3): 53-57.
- Lam, C. S. ve O’Higgins, E. R. (2012) “Enhancing Employee Outcomes The Interrelated Influences Of Managers’ Emotional Intelligence And Leadership Style”, Leadership & Organization Development Journal, 33 (2): 149-174.

- Mehrotra, A. (2005) "Leadership Styles of Principals", New Delhi: Krishan Mittal for Mittal Publications.
- Nauman, S., Khan, A. M. ve Ehsan, N. (2010) "Patterns Of Empowerment And Leadership Style In Project Environment", International Journal of Project Management, 28 (7): 638-649.
- Northouse, P. (2010) "Leadership Theory and Practice", California: SAGE Publications, Inc.
- Nunnally, J. ve Bernstein, I. (1994) "Psychometric Theory", New York: Mcgraw Hill.
- Okan, T. ve Demir , H. (2009) "Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11 (1): 121-142.
- Özdemir, E. (2003) "Liderlik ve Etik", Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22 (2): 151-168.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, A., Tekçe, E. A., Çirli, Y., Gemici T., Tozal, M., vd. (2003) "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10 (2): 125-138.
- Özgan, H., Bulut, L., Bulut, A. ve Bozbayındır, F. (2013) "Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Alguları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12: 70-83.
- Rohmann, A. ve Rowold, J. (2009) "Gender and Leadership Style A Field Study In Different Organizational Contexts In Germany", Equal Opportunities International, 28 (7): 545-560.
- Sachua, D. (2007) "Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement", Human Resource Development Review, 6 (4): 377-393.
- Schein, E. (2010) "Organizational Culture and Leadership", San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Soysal, A., Paksoy, H. ve Özçalıcı, M. (2011) "Kriz Dönemlerinde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6 (1): 222-248.
- Sönmez, S. (2006) "Milli Bir Lider Olarak Motivasyon Dehası Atatürk", A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi, 31: 23-72.
- Storey, J. (2011) "Leadership In Organizations Current Issues And Key Trends", New York: Routledge.
- Şafaklı, O. V. (2005) "KKTC' deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma", Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1): 132-143.

- Şahin, A. (2004) “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 11: 523-547.
- Toylan, N. ve Semerciöz, F. (2012) “Leadership Styles in Strategic Alliances: A Lodging Industry Perspective”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58: 236-243.
- Yammarino, F. ve Dansereau, F. (2009) “Multi-Level Issues in Organizational Behaviour and Leadership”, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Yılmaz, M. K. (2011) “Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları ile Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması”, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yukl, G. (2010) “Leadership in Organizations”, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zehir, C., Ertosun, Ö., Zehir, S. ve Müceldili, B. (2011) “The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture Over Firm Performance: Multi-National Companies in İstanbul”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1460-1474.