

**LİDER DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE
ETKİSİ: İPLİKSAN A.Ş. BİR ARAŞTIRMA**

**EFFECT ON EMPLOYEE MOTIVATION OF LEADERSHIP
BEHAVIOURS: AN INVESTIGATION İPLİKSAN A.Ş.**

Öğr.Gör. Eylem BAYRAKÇI*

ÖZET

Bu çalışmanın amacı liderlik davranışlarının çalışan motivasyonu üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek ve eğer varsa bu etkinin hangi düzeyde olduğunu tespit etmektir. Bu amaçla Isparta ili, İpliksan A.Ş. çalışanlarına yönelik uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya 72 kişi katılmış ve hazırlanan anket soruları ile toplanan veriler değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda yöneticilerin liderlik davranışı ile çalışanları motive eden faktörler arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Değerlendirmeyi yapabilmek için SPSS 15.0 istatistik programı kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler Çalışan Motivasyonu, Liderlik, Liderlik Davranışları

ABSTRACT

The aim of this study is to determine whether there is an effect on employee motivation of leadership behaviours or not and if there is an effect, the aim is to ascertain in what level this effect occurs. For this purpose, an applied research has been carried out aimed at for employees of Isparta İpliksan A.Ş. 72 people have attended to the research and collected data have been assessed with survey questions. In consequence of the assessment, it has been obtained that there is a meaningful correlation between administrators' leadership behaviours and factors which motivate employees. To be able to carry out assessment, SPSS 15.0 statistics program has been used.

Key Words: Employee Motivation, Leadership, Leadership Behaviors

* Süleyman Demirel Üniversitesi, Senirkent Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi Bölümü, eylem@sdu.edu.tr

1. GİRİŞ

Motivasyon, birlikte yaşamın ve iş yapmanın sonucu oluşan örgütlerin başarısını etkileyen en önemli unsurlardan birisi olarak belirtilmektedir. Motivasyon, insan davranışlarını etkileyen, onları belirli bir yönde davranmaya iten faktörlerdir. Bu nedenle, işletmelerde verimi arttırmak için insan kaynakları faktörü ve insan kaynaklarının motivasyonu üzerine bir çok çalışma yapılmış ve bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlarda çalışan motivasyonunu sağlayan etkenler belirlenmiştir. Bu çalışmada ise lider davranışlarının çalışan motivasyonunu ve çalışan verimliliğini nasıl etkilediği değerlendirilecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON TEORİLERİ

Dilimize güdüleme olarak çevrilen motivasyon çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. “Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır” (Fındıkçı,2000:373). Motivasyon belirli bir sonuç elde edebilmek için davranışı etkileyen içsel nedenlerdir. “Motivasyon astlar açısından çalışma arzusu duymak, yöneticiler açısından ise; astlarını çalışmaya teşvik etmektir” (İmrek,2004:326) Motivasyon, bireyi harekete geçmeye yöneltmenin hangi yöntemle sağlanacağı sorusuna cevap aramaktır. (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003:333).

İşletmelerde verimlilik artışının ölçülmesi için yapılan çalışmalar Harwood deneyleri ile başlamıştır. Daha sonra, 1927 – 1936 yılları arasında Elton Mayo tarafından Hawthorne Deneyleri olarak bilinen bir seri araştırma yapılmıştır. Yapılan deneylerde fiziksel koşullardaki değişiklikler başlangıçta bazen verimi arttırsa da sonradan verimin düştüğü veya hiç değişmediği gözlemlenmiştir. Sonuçta araştırma istenilen sonucu vermeden sona erdirilmiş, ancak araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında işçilerin verimini etkileyen en önemli unsurun fiziksel faktörler değil; onların psikolojik yapıları ve birlikte çalışmanın doğurduğu etki ve tepkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece çalışan motivasyonu A.B.D.’de 1940’dan sonra üzerinde çok çalışan önemli bir konu haline gelmiştir. (İmrek,2004:325)

Motivasyon üzerine yapılan çalışmalarda, çalışanları belirli bir yönde hareket etmeye sevk eden faktörler değerlendirilmiş ve bunun sonucunda iki tür motivasyon teorisi ortaya atılmıştır.

Bunlardan birincisi; kapsam teorileri olarak adlandırılmakta ve bu teorilere göre; yönetici kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya, bulmaya önem vermelidir. Bu teoriler çalışanları motive eden ihtiyaçları vurgulamaktadır.(Daft,1996:529) Dört önemli kapsam teorisi vardır;

1. Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
2. Frederick Herzberg’in Çift Faktör Teorisi
3. David McClland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi
4. Clayton Alderfer’in ERG Teorisi

Diğer motivasyon teorileri süreç teorileri olarak adlandırılmakta ve bu teorilerin çıkış noktasını, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl

motive edildikleri oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. (Kaplan, 2007:41) Başlıca süreç teorileri ise;

- 1.Viktor H. Vroom Bekleyis Teorisi,
 - 2.Lawler-Porter Bekleyis-Deger Teorisi,
 - 3.B.F. Skinner Sartlandırma Kuramı,
 - 4.Adams Esitlik Teorisi
 - 5.Cranny-Smith Basitleştirilmiş Süreç Modeli
- sekinde sıralanabilir (Eren, 2004:532-545).

2.2. ÇALIŞANLARI MOTİVE EDEN FAKTÖRLER

Yapılan çalışmalarda en çok kabul gören ve çalışanları motive eden faktörler üç grupta incelenebilir. Bunlar ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel faktörlerdir (Kuşlvan, 1999:57).

2.2.1 EKONOMİK FAKTÖRLER

Çalışanların motivasyonunu sağlayan ekonomik faktörler; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül ve kararlara katılma gibi sıralanırken çalışanları iş yapmaya yönelten faktörlerdir. Yapılan bir motivasyon çalışmasında çalışan motivasyonunun artırılmasında, en etkili ve geçerli yöntemin; kira, yakacak, aile ve giyim yardımı yapılması, personele, yeterli düzeyde ücret artışı, başarılı personele ekstra ücretin verilmesi gibi ekonomik araçlar olduğu görülmüştür (Kaplan, 2007). Bir diğer çalışmada; çalışanların refahının artırılması için daha fazla ilgi gösterilmesiyle çalışanların örgüte sağlayacakları katkının da artacağı ortaya çıkmaktayken (Shadare ve Hammed, 2009) ; bazı çalışmalarda ekonomik faktörlerin motivasyon aracı olarak son sıralarda yer aldığı görülmektedir (İmrek, 1998: 335-336).

2.2.2 PSİKO-SOSYAL FAKTÖRLER

Çalışanların motivasyonunu sağlayan psiko-sosyal faktörler arasında; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar, adil ve insanca muamele görmek, takdir edilme sayılabilir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:156-164). Yapılan bazı araştırmalarda adil ve insanca muamele görmek motivasyon araçları arasında ilk sırada yer almaktadır (İmrek, 1998: 335-336), diğer bir çalışmada, çalışanların değer ve tutumlarına göre ödül sisteminin oluşturulmasının motivasyonu olumlu etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır (Chowdhury ve Amin, 2001). Kişilerin, mensubu buldukları sosyal çevrede takdir edilmeye ve övülmeye ihtiyaç duydukları ve kişileri bazen para ile ödüllendirmek yerine, iyi yaptıkları bir iş sonrasında onları herkesin içinde tebrik ve takdir etmenin daha önemli olduğu belirtilmektedir (Arzova, 2001:21).

2.2.2 ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL FAKTÖRLER

Çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel-yönetSEL faktörler ise; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, is genişletilmesi, is zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir (Kusluyan, 1999:61). Ayrıca bu faktörleri; yapılan işin özellikleri, grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk, fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk ve katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk şeklinde gruplandırabiliriz (Örücü ve Kanbur, 2008:4). Örgütsel-yönetSEL faktörlerden kararlara katılma ile ilgili olarak otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların motivasyonunun başarı ile gerçekleştirilmesinin tüm otel yönetiminin ve çalışanlarının katılımı ile sağlanabileceği belirtilmektedir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001:40).

2.3. LİDERLİK KAVRAMI, LİDERLİK BİÇİMLERİ VE DAVRANIŞLARINA GÖRE LİDERLER

İşletmelerde çalışanlar kendilerini yönetecek, amaçlarına ulaştıracak, hedefleri gerçekleştirecek yönetici veya liderlere ihtiyaç duyarlar. Literatüre bakıldığında liderlik için bir çok tanım yapıldığı görülmektedir. Bir tanıma göre liderlik; etkileme gücüdür (Hellriegel, Slocum, 1974, s.332). Başka bir tanımda liderlik “insanları, hayal ettikleri hedefleri gerçekleştirmeleri için etkileyerek bir araya getirme sanatıdır” (İmrek, 2004:23). Liderlik, belirli ortamlarda izleyenleri, belirli amaçlara doğru birleştiren ve harekete geçiren rol davranışı olarak tanımlanabilir (Davis, 1988:144).

Amaçlara ulaşma ve çalışan motivasyonunu sağlama açısından lider çeşitleri ve davranışlarına göre liderler konusunda bazı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda elde edilen sonuçlara göre genel olarak belirlenen liderlik çeşitlerini şu şekilde sayabiliriz:

İşlemci (Geleneksel) Lider: İşlemci liderler önceden belirlenmiş amaçlara varmak için çalışırlar. Belirlenmiş amaçlara uygun yapının kurulması ve çalışanların bu doğrultuda motive edilmesi İşlemci liderler’in temel görevidir (Ülgen ve Mirze 2004: 376-377).

Değişimci Lider: Dönüşümsel liderlik, toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir liderlik tarzıdır. Değişimci lider; özgürlük, eşitlik ve insancılık gibi üstün değerler yoluyla izleyicileri yönlendirir. Değişimci liderler, astlarının becerilerinin gelişmesi ve motivasyonlarının artması için onlara sorumluluk verir (Eren,2009: 519).

Etkileşimsel Lider: Etkileşimsel liderlik, ödüllerin performansa bağlı olarak verildiği, grubun başarılı olması için bireysel çıkarların vurgulandığı bir liderlik tarzıdır. Çalışanların yaptıkları işi başarı ile sonuçlandırılması ve çalışan motivasyonunun sağlanması için tatmin edici ücret teklif eder (Tiryaki,2008: 27).

Stratejik Lider: Stratejik liderlik, bir işletmenin stratejisini oluşturma ve uygulama ile görevli olan liderlik tarzıdır. Genellikle tepe yönetici durumundadır. Stratejik lider “geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme ve diğer kişileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir”(Ülgen ve Mirze,2004: 374).

Liderlik davranışları ise liderin izleyicilerle veya yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutumları ile ilgilidir. Davranışlarına göre liderler; **Otokratik lider**; kararları kendisi alan ve grubuna kararları sadece bildiren, grup üyelerine söz hakkı tanımayan lider davranışdır. **Demokratik lider**; astlarından bilgi, görüş ve istek talep eden, zaman zaman grubuyla toplantılar yapan, tartışan ve nihai kararın verilebilmesi için fikir birliğine ulaşmayı amaçlayan veya çoğunluk oyu kuralını uygulayan lider davranışdır. (Bateman ve Zeithaml, 1990: 489-490) **Tam serbesti tanıyan lider**; yetkilerini tamamıyla astlarına devreden, izleyicilerini kendi hallerine bırakan, astlarının kendilerine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmasına imkan veren liderlik davranışdır (Eren, 2009: 524).

2.4. LİDERLİK DAVRANIŞLARININ MOTİVASYONA ETKİSİ

Liderlik, çalışanları belirli bir amacı gerçekleştirmek için çalışanları etkilemek olduğuna göre lider davranışları ile çalışanlarının motivasyonunu sağlamak zorundadır. 1970'li yıllarda Mitchell ve House tarafından geliştirilen ve lider davranışları ile motivasyon arasında doğrudan bağlantı kurarak, liderin asıl sorumluluğunun, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışan motivasyonunu artırmak olduğunu savunan Yol-Amaç Teorisine göre lider farklı durumlarda farklı davranışlar gösterecektir. Motivasyon teorilerinden bekleme teorisi temel alınarak geliştirilen teoriye göre; beklenen ve arzulanmış ödül değiştirildiği takdirde astların motivasyonu da buna bağlı olarak değişecektir. Teorinin iki genel önermesi vardır. İlki, geçerli olan ödüller için çalışanların izleyecekleri yolu açıklayarak, ikincisi ise çalışanların istedikleri ve değer verdikleri ödülleri artırarak, lider davranışını astlarına kabul ettirebilir ve çalışanların motivasyonunu arttırabilir. (Wynn, 2004: 2)

Liderlik davranışının çalışan motivasyonunu etkilemesi ile ilgili yapılan bir araştırma, algılanan güçlendirici liderlik davranışı ile çalışanların iş memnuniyeti ve motivasyonu, işe olan duygusal bağlılığı arasında olumlu psikolojik bir ilişkinin olduğunu göstermiştir (Dewettinck ve Ameijde, 2007). Yapılan diğer bir çalışmada otokratik liderlik davranışı gösteren liderin çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe neden olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Fulk and Wendler, 1982). Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışan motivasyonuna etkisi üzerine yapılan bir çalışmada liderlik tarzlarının çalışanların motivasyon düzeyi üzerinde önemli bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin motivasyonlarının artırılmasına yönelik sergilenecek çabaların okul yöneticilerinin vizyoner ve koçluk eden liderlik tarzlarını geliştirmeye yönelik uygulamalar içermesi önerilmiştir (Yurdakul, 2007). Yöneticinin liderlik tarzı ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan ve iki ayrı şirket sonuçlarının değerlendirildiği bir çalışmada ise; ilk şirkette çalışanların, değişimci liderlik tarzı ile takdir edilme, adil ücretlendirilme, kararlara katılma gibi motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir ilişki kurduğu; yani çalışanların bu motivasyon araçlarını değişimci lider tarafından sağlanabileceğini düşündüğü ortaya çıkmıştır. Diğer şirket çalışanlarının da lider davranışlarının motivasyon düzeyi ile ilişkili olduğunu düşündüğü,

motivasyonun sağlanabilmesi için demokratik liderlik davranışının sergilenmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır (Tiryaki, 2008).

İşletmelerin sahip olduğu en önemli kaynaklardan birisi olan insan kaynaklarının verimli çalışması işletmelerin verimliliğini de etkilemektedir. Bu bağlamda çalışan motivasyonunun sağlanarak işletme amaçlarının ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi yöneticilerin ve liderlerin en önemli sorumluluğudur.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ

Araştırmanın amacı işletmelerde liderlik davranışlarının çalışan motivasyonu üzerinde etkili olup olmadığını ölçmektir. Yapılan araştırmanın ana kütlelerini Isparta ilinde faaliyette bulunan İpliksan A.Ş. oluşturmaktadır. İşletmeye bırakılan 150 adet anket setinden 72'si tarafımıza ulaşmış ve değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada 3 kısımdan oluşan anket formu kullanılmıştır. Birinci kısımda katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olan 5 soru, ikinci kısımda yöneticinin davranışları dikkate alınarak cevaplandırılacak olan liderlikle ilgili 10 soru, üçüncü kısımda ise; çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerle ilgili 19 soru yer almaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü kısmında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Anket sorularının oluşturulmasında literatürde yapılmış benzer çalışmalardan yararlanılmıştır (Şahin ve diğerleri, 2007, Küçük, 2007).

3.1 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE HİPOTEZLER

Araştırmanın analizi için SPSS 15.0 istatistik programı kullanılmıştır. Liderlik ve motivasyon anketleri One-Sample Kolmogorov-Smirnov analizi ile değerlendirilmiş tüm soruların sigma değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmüş ve anket sorularının normal dağılım göstermediği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle analizlerin non-parametrik testlerle yapılmasına karar verilmiştir. Liderlik ve çalışanları motive eden faktörler arasındaki ilişkiyi ölçmek için Wilcoxon testi uygulanmış, liderlik ve motivasyonun demografik değişkenlerle aralarındaki ilişkiyi ölçmek üzere; cinsiyet değişkeni için Mann Whitney testi, eğitim durumu, çalışma süresi, yaş ve mevcut pozisyon değişkenleri için ise Kruskal Wallis ve Ki Kare testi analizleri kullanılmıştır. Analiz yöntemleri için literatürdeki benzer çalışmalardan yararlanılmıştır.(Tiryaki, 2008)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	29

Araştırmada kullanılan anket formunun güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha analizi uygulanmış ve güvenilirlik 0,92 çıkmıştır.

Araştırmada lider davranışlarının çalışan motivasyonu üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmış ve bunu ortaya çıkarabilmek için hipotezler şu şekilde belirlenmiştir:

H0: Yöneticinin liderlik davranışı ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H1: Yöneticinin liderlik davranışı ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE SONUÇ

3.2.1 DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN DAĞILIMLARI

Tablo 1: Cinsiyete Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
erkek	47	65,3	65,3	65,3
bayan	25	34,7	34,7	100,0
toplam	72	100,0	100,0	

Araştırmaya 72 kişi katılmıştır. Katılanlardan 47'si yani %65,3'ü erkek 25'i yani %34,7'si ise bayandır.

Tablo 2: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
ilkokul	6		8,3	8,3
ortaokul	2	2,8	2,8	11,1
lise ve dengi	42	58,3	58,3	69,4
üniversite	22	30,6	30,6	100,0
toplam	72	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların %8'inin ilkokul, %2,8'inin ortaokul, %58,3'ünün lise ve %30,6'sının ise üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1 yıldan az	4	5,6	5,6	5,6
1-5 yıl arası	21	29,2	29,2	34,7
6-10 yıl arası	33	45,8	45,8	80,6
11-15 yıl arası	6	8,3	8,3	88,9
16 yıl ve üzeri	8	11,1	11,1	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Katılımcıların işletmede çalışma sürelerine bakıldığında, %45,8 oranıyla 6-10 yıl arası çalışanlar ilk sırada yer alırken, 1-5 yıl arası çalışanlar %29,2 ile ikinci sırada yer almaktadır. Daha sonra sırasıyla %11,1 ile 16 yıl

ve üzeri, %8,3 ile 11-15 yıl arası, son sırada ise %5,6 ile 1 yıldan az çalışanlar yer almaktadır.

Tablo 4: Yaş Grubuna Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
25 altı	5	6,9	6,9	6,9
25-29 arası	14	19,4	19,4	26,4
30-34 arası	20	27,8	27,8	54,2
35-39 arası	22	30,6	30,6	84,7
40-44 arası	8	11,1	11,1	95,8
45 ve üstü	3	4,2	4,2	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların yaş dağılımına bakıldığında, katılanlardan ilk sırada %30,6 ile 35-49 yaş aralığında bulunanlar yer almaktadır. Bu dağılımı sırasıyla; %27,8 ile 30-34 arası, %19,4 ile 25-29 arası, %11,1 ile 40-44 arası, %6,9 ile 25 altı, %4,2 ile 45 ve üstü yaş grubu izlemektedir.

Tablo 5: Görev Durumuna Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
yönetici	4	5,6	5,6	5,6
ast	68	94,4	94,4	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların görev dağılımına bakıldığında %94,4 ile astlar ilk sırada yer almaktadır. Yöneticiler ise %5,6 ile ikinci sırada gelmektedir.

3.2.2 LİDERLİK VE ÇALIŞANLARI MOTİVE EDEN FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİ

Liderlik ve motivasyon ile ilgili veriler Wilcoxon testi analizi ile değerlendirilmiştir. Bunun için öncelikle liderlik için verilen cevapların ortalamaları alınmış ve bu ortalama tek tek her bir motivasyon faktörü ile ilgili soruyla karşılaştırılmıştır.

Tablo 6: Liderlik Ortalamaları İle Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişki

LİDERLİK ORTALAMALARI - MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	Z	ASYMP. SİG.(2-TAILED)
Lid.ort. - kurum amaçlarının açıkça belirlenmesi	-2,347 ^a	0,019
Lid.ort. - ek ücretlerin ödenmesi	-6,495 ^a	0,000
Lid.ort. - ücret düzeyi	-6,918 ^a	0,000
Lid.ort. - sağlık hizmetlerinin düzeyi	-6,718 ^a	0,000
Lid.ort. - iş güvencesinin bulunması	-6,930 ^a	0,000
Lid.ort. - sosyal güvencelerin düzeyi	-6,778 ^a	0,000
Lid.ort. - takım çalışmasının teşvik edilmesi	-4,849 ^a	0,000
Lid.ort. - resmi olmayan arkadaş ilişkilerinin varlığı	-1,889 ^a	0,059
Lid.ort. - çalışana değer verilmesi	-7,222 ^a	0,000
Lid.ort. - özel hayata saygı gösterilmesi	-2,248 ^a	0,025
Lid.ort. - fiziksel çalışma koşullarının düzeyi	-5,946 ^a	0,000
Lid.ort. - ekonomik ödüllerin varlığı	-6,495 ^a	0,000
Lid.ort. - çalışana saygı gösterilmesi	-6,952 ^a	0,000
Lid.ort. - takdir edilme	-7,353 ^a	0,000
Lid.ort. - terfi imkanı	-5,993 ^a	0,000
Lid.ort. - inisiyatif kullanabilme düzeyi	-4,534 ^a	0,000
Lid.ort. - kararlarda söz hakkının olması	-4,227 ^a	0,000
Lid.ort. - yetki ve sorumluluk düzeyi	-6,480 ^a	0,000
Lid.ort. - yaratıcılık fırsatının bulunması	-5,426 ^a	0,000

Wilcoxon testi analizinin sonuçlarına bakıldığında resmi olmayan arkadaşlık ilişkileri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin sigma değeri 0,059 olarak oluşmuştur. Çok az bir farkla da olsa $p=0,059 > 0,05$ olduğundan liderlik davranışı ile resmi olmayan arkadaşlık ilişkilerinin varlığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu çıkarılabilir. Tablo 8'de motivasyon faktörleri cevaplarının ortalamalarına bakıldığında da, resmi olmayan arkadaş ilişkilerinin varlığı en az motive eden faktör olarak tespit edilmiştir. Yani çalışanlar liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığını düşündüğü motivasyon faktörünü en az beklenen motivasyon faktörü olarak görmüştür. Ancak 0,90 güven aralığı söz konusu olduğunda liderlik davranışı ile resmi olmayan arkadaş ilişkilerinin varlığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilebilir. Motivasyon faktörlerinden özel hayata saygı gösterilmesi ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucu $p=0,025 < 0,05$ ve kurum amaçlarının açıkça belirlenmesi ile yönetici davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucu $p=0,019 < 0,05$ olarak bulunmuştur. Diğer tüm motivasyon faktörleri için $p=0,00 < 0,05$ sonucu elde edilmiştir. Bu nedenle işletmede bulunan liderlerin davranışları ile çalışanları

motive eden faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu yönündeki H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Bu sonuçlara göre; liderlerin sergiledikleri davranışları ile , kurum amaçlarının belirlenmiş olması, ücret ve ek ücretlerin belirlenmesi ve bunların düzeyi, sağlık hizmetlerinin ve sosyal güvencelerin düzeyi ile iş güvencesinin bulunması arasında anlamlı bir ilişki vardır. Diğer taraftan, takım çalışmasının teşvik edilmesi, çalışana değer verilmesi, özel hayata saygı gösterilmesi, fiziksel çalışma koşullarının yeterli düzeyde olması, çalışanların ekonomik olarak ödüllendirilmesi ve başarılı bir iş nedeniyle takdir edilmesi , çalışanların saygı görmesi, terfi imkanının bulunması ve gerektiğinde inisiyatif kullanabilmesi, çalışanların alınan kararlarda söz hakkının olması, çalışanların yaptıkları işle ilgili yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk sahibi olması ve yaratıcılıklarını kullanabilmek için fırsatların sağlanması ile lider davranışları arasında da anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 7’de çalışanların liderlikle ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamalarına yer verilmiştir. Cevaplar; 2 (katılıyorum) ve 3(kararsızım) değerleri arasında toplanmıştır. Yöneticilerin, çalışan kişiliğinden çok yapılan işin ön planda tutulması konusunda demokratik lider davranışına yakın davranış sergilediği; ancak iletişimi ve aykırı düşüncenin teşvik edilmesi, astlara özgürce davranma fırsatı verilmesi, eleştirilere açık olma gibi astların katılımını daha çok gerektiren konularda otokratik lider davranışına yakın davranış sergilediği sonucu çıkarılabilir.

Tablo 7: Liderlik Testi Cevaplarının Ortalamaları

LİDERLİK TESTİ	ORTALAMA
Yöneticim kontrollü ve benmerkezci bir kişiliğe sahiptir.	2,31
Yöneticim eleştirilere açıktır.	3,40
Değişimin faydalı olduğunu düşünür ve uzun vadeli hedeflerin peşindedir.	2,80
Araştırmacı ve meraklıdır.	2,93
İletişimi ve aykırı düşünmeyi teşvik eder.	3,65
Demokratiktir. Kararlara katılmayı teşvik eder.	3,08
Astlarına özgürce davranma fırsatı verir.	3,47
Yapılan doğru ve yanlış işlere de tarafsız yaklaşabilir.	2,88
Sahip olduğu değerleri aktarmak için astlarına zaman ayırır.	3,13
Çalışanların kişiliklerini değil, yaptıkları işi ön planda tutar.	2,47

Tablo 8’de motivasyonu sağlayan faktörler ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında ise; ortalamaların 1 (tamamen katılıyorum) ve 2 (katılıyorum) değerleri arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların bu faktörleri eşit derecede önemsendiği ve beklentilerinin de yüksek olduğu düşünülebilir. Ortalamalara bakıldığında, en yüksek motivasyonu sağlayan araç olarak, yapılan iyi işler için takdir edilmek (1,22) ilk sırayı alırken, yönetici tarafından saygı görmek (1,38)

ikinci , değer verilmek (1,40) üçüncü sıradadır. Bu faktörleri sırasıyla, iş güvencesinin olması (1,45) ve ücret seviyesi ile ücretin adil dağılımı (1,5) takip etmektedir. İşletmede resmi olmayan arkadaş ilişkilerinin bulunması (2,68) en az öneme sahip motivasyon faktörü olurken, kurum amaçlarının açıkça belirlenmesi (2,63) ikinci sırada yer almaktadır.

Tablo 8: Motivasyon Sağlayan Faktörler Testi Cevaplarının Ortalamaları

MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	ORTALAMA
Kurum amaçlarının açıkça belirlenmesi önemlidir.	2,63
Ücret düzeyi ve adil olması önemlidir.	1,5
Fazla mesai, ikramiye gibi ek ücretlerin ödenmesi önemlidir.	1,68
Sağlık hizmetlerinin düzeyi önemlidir.	1,56
İş güvencesinin olması önemlidir.	1,45
Sosyal güvencelerin varlığı önemlidir.	1,61
Takım çalışması önemlidir.	2,18
Resmi olmayan arkadaş ilişkileri önemlidir.	2,68
Değer verilmek önemlidir.	1,40
Özel hayata saygı gösterilmesi önemlidir.	2,62
Fiziksel çalışma koşullarının düzeyi önemlidir.	2,05
Yapılan iyi işler için takdir edilmek önemlidir.	1,22
Ekonomik ödül önemlidir.	1,65
Yaratıcılığımı kullanmak için fırsat bulmak önemlidir.	2,06
Saygı görmek önemlidir.	1,38
Terfi imkanının olması önemlidir.	2,02
Bağımsız hareket edebilmek ve gerektiğinde inisiyatif kullanabilmek önemlidir.	2,33
Alınan kararlara katılabilmek önemlidir.	2,33
Yapılan işe göre yetki ve sorumluluk alabilmek önemlidir.	2,01

3.2.3 DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE LİDERLİK SORULARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Tablo 9: Liderlik İle Çalışanların Cinsiyeti Arasındaki İlişki

	liderlik ortalamaları
Mann-Whitney U	544,000
Wilcoxon W	1672,000
Z	-,515
Asymp. Sig. (2-tailed)	,606

a. Grouping Variable: cinsiyet

Tablo 9’da görüldüğü gibi, liderlik ile çalışanların cinsiyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan Mann-Whitney U testinin sonucunda $p=0,606$ değerine ulaşılmıştır. $P=0,606 > 0,05$ olduğundan yöneticilerin liderlik davranışının algılanmasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Yani bayan ve erkek çalışanlar liderlik davranışlarının algılanmasında benzer görüşlere sahiptirler.

Tablo 10: Liderlik ile Çalışanların Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

	liderlik ortalamaları
Chi-Square	3,010
df	3
Asymp. Sig.	,390

- Kruskal Wallis Test
- Grouping Variable: eğitim

Tablo 10’da çalışanların eğitimi ile liderlik anketine verilen cevapların karşılaştırılması Kruskal Wallis testi ile yapılmış ve $p=0,390$ değerine ulaşılmıştır. $P=0,390 > 0,05$ olduğundan liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerle çalışanların eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu çıkmaktadır. Yani çalışanlar eğitim düzeyleri ne olursa olsun liderlik davranışı ile ilgili benzer görüşlere sahiptirler.

Tablo 11: Liderlik İle Çalışanların Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

	liderlik ortalamaları
Chi-Square	3,107
df	4
Asymp. Sig.	,540

- Kruskal Wallis Test
- Grouping Variable: çalışma süresi

Çalışanların görev süreleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi için Kruskal Wallis testi analizi yapılmış ve $p=0,540$ değerine ulaşılmıştır. $P=0,540 > 0,05$ olduğundan çalışanların liderlik davranışına ilişkin görüşleriyle görev süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucu çıkmaktadır. Buna göre, liderlik ile ilgili olarak çalışanlar, görev sürelerine bağlı olmaksızın benzer görüşlere sahiptirler.

Tablo 12: Liderlik İle Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki

	liderlik ortalamaları
Chi-Square	4,819
df	5
Asymp. Sig.	,438

- a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: yas

Tablo 12’de çalışanların liderlik testine verdikleri cevaplarla yaşları arasındaki ilişki incelenmiş ve Kruskal Wallis testinin sonucuna göre $p=0,438$ olarak oluşmuştur. $P=0,438 > 0,05$ olduğundan, çalışanların liderlik davranışına ilişkin görüşleriyle yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yani liderlik davranışının algılanması yaşa göre değişmemektedir.

Tablo 13: Liderlik İle Çalışanların Pozisyonları Arasındaki İlişki

	liderlik ortalamaları
Chi-Square	2,927
df	1
Asymp. Sig.	,087

- a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: pozisyon

Çalışanların liderlik görüşleri ile çalıştıkları pozisyon arasındaki ilişkinin incelenmesi için Kruskal Wallis testi yapılmış ve $p=0,087$ değerine ulaşılmıştır. $P=0,087 > 0,05$ olduğu için çalışanların liderlik görüşü ile çalıştıkları pozisyon arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucu çıkarılabilir. Yani işletmede ister yönetici ister ast olsun çalışanlar liderlik davranışı ile ilgili benzer tutumlara sahiptirler. Ancak bu sonucun az farkla elde edilmesi nedeniyle 0,90 güven aralığı söz konusu olduğunda çalışanların liderlik davranışını algılaması ile pozisyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır sonucu çıkabilecektir.

3.2.3 DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE MOTİVASYON FAKTÖRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Tablo 14: Motivasyon Faktörleri ile Çalışanların Cinsiyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	motivasyon ort.
Mann-Whitney U	520,000
Wilcoxon W	845,000
Z	-,799
Asymp. Sig. (2-tailed)	,424

a. Grouping Variable: cinsiyet

Tablo 14'te çalışanların cinsiyetleri ile onları motive eden faktörler arasındaki ilişkinin Mann-Whitney U testi analizine göre $p=0,424$ sonucu elde edildiği görülmektedir. $P=0,424 > 0,05$ olduğu için çalışanları cinsiyetleri ile motivasyon faktörleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucu çıkmaktadır. Yani, hem bayan hem erkek çalışanlar motivasyonla ilgili benzer görüşlere sahiptirler.

Tablo 15: Motivasyon Faktörleri İle Çalışanların Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

	motivasyon ort.
Chi-Square	2,999
df	3
Asymp. Sig.	,392

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: eğitim

Tablo 15'te çalışanları motive eden faktörlerle çalışanların eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi için Kruskal Wallis testi analizi yapılmış ve $p=0,392$ değerine ulaşılmıştır. $P=0,392 > 0,05$ olduğundan çalışanların motivasyon beklentileri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucu çıkmaktadır. Çalışanlar eğitim düzeyi ne olursa olsun motivasyon beklentileri konusunda benzer görüşlere sahiptirler.

Tablo 16: Motivasyon Faktörleri İle Çalışanların Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

	motivasyon ort.
Chi-Square	1,051
df	4
Asymp. Sig.	,902

- a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: çalışma süresi

Motivasyon faktörleri ile çalışanların görev süresi arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan Kruskal Wallis testinin sonucuna göre $p=0,902$ değerine ulaşılmıştır. $p=0,902 > 0,05$ olduğundan çalışanların motivasyon beklentileri ile görev süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır. Yani; görev süresine bağlı olmaksızın çalışanlar benzer motivasyon beklentisi içindedirler.

Tablo 17: Motivasyon Faktörleri İle Çalışanların Yaşı Arasındaki İlişki

	motivasyon ort.
Chi-Square	,948
df	5
Asymp. Sig.	,967

- a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: yas

Tablo 17’de çalışanların motivasyon beklentileri ile yaşları arasındaki ilişkin incelenmesi için yapılan Kruskal Wallis testinin sonucuna göre $p=0,967$ değeri elde edilmiştir. $P=0,967 > 0,05$ olduğundan çalışanların yaşı ile onları motive eden faktörler hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur, yani çalışanlar yaşları ne olursa olsun benzer motivasyon beklentisi içindedirler.

Tablo 18: Motivasyon Faktörleri İle Çalışanların Pozisyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	motivasyon ort.
Chi-Square	,582
df	1
Asymp. Sig.	,445

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: pozisyon

Tablo 18’de gördüğümüz gibi çalışanları motive eden faktörler ile çalıştıkları pozisyon arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan Kruskal Wallis testinin sonucunda $p=0,445$ değerine ulaşılmıştır. $p=0,445 > 0,05$ olduğundan çalışanların pozisyonu ile onları motive eden faktörler arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yani hem yöneticiler hem de astlar benzer motivasyon beklentisi içindedirler.

4. SONUÇ

İnsan kaynaklarının motivasyonu işletmelerde verimlilik artışını sağlayan önemli bir unsur olarak görülmektedir. Yöneticilik çalışanlara iş yaptırabilmek olduğuna göre, çalışanlarının motivasyonunu sağlamak da yöneticilerin sorumluluğundadır.

Yapılan araştırmada yöneticilerin gösterdiği liderlik davranışı ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündeki H1 hipotezi kabul edilmiştir. Liderlik davranışı ve çalışan motivasyonu birbirine bağlı ve birbirinden olumlu veya olumsuz etkilenen olgulardır.

Araştırmada liderlik davranışı ile motivasyon faktörleri arasındaki ilişkinin incelendiği Tablo 6’da; liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı yönünde sonuç elde edilen “resmi olmayan arkadaş ilişkilerinin varlığı” Tablo 8’de motivasyon faktörleri içinde de en az beklenen faktör olarak belirlenmiştir. Yani çalışanlar kendilerini daha fazla motive edeceğini düşündüğü diğer faktörlerin lider davranışı ile ilişkili olduğunu düşünürken, kendileri için daha az önem arzeden faktör için lider davranışının etkili olmadığını düşünmektedir.

Araştırma bulgularına göre, çalışanların motivasyon beklentileri ve yöneticilerin liderlik davranışı değerlendirmesi ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

Çalışanlar, yöneticilerinde geleneksel ve otokratik lider davranışı değil, yaptıkları işler için kendilerini takdir eden, çalışanına değer veren ve saygı gösteren, takım çalışmasını teşvik eden, çalışanını ödüllendiren demokratik lider davranışı beklemektedir. Çalışan motivasyonunu yüksek tutan liderler, çalışanların performansını ve verimliliğini de arttıracak dolayısıyla işletmeye rekabet avantajı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

ARZOVA Burak S. (2001), "Motivasyon Arttırmada En Önemli Pay Yöneticilerindir", Ekopol: Ekonomi, Politika, Kültür ve Sanat Dergisi, Sayı:9, Ocak-Mart.

BATEMAN Thomas S., Carl P.ZEITHAML (1990), "Management Fuction and Strategy", Richard D. Irwin Inc., Boston.

CHOWDHURY Mohammed S., Mohammed Nurul AMİN(2001), "Relative Importance Of Employee Values, Attitudes And Leadership Behaviors In Employee Motivation. An Empirical Investigation" Monroe College, Bronx, New York West Virginia University Of Technology

DAFT Richard L., (1997), "Management", The Dryden Press, Orlando, Florida.

DAVIS, K., Newstrom, J.W., "Organizational Behavior Human Behavior at Work", 10. Baskı, New York, 1998.

DEWETTINCK Koen , Maaïke Van AMEIJDE (2007), "Linking Leadership Empowerment Behavior To Employee Attitudes And Behavioral Intentions: Testing The Mediating Role Of Psychological Empowerment", Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2007/21.

EREN Erol, (2009) "Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar", Beta Basım A.Ş., İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami (2000), "İnsan Kaynakları Yönetimi",Alfa Yayınları, İstanbul.

FULK, Janet, Eric WENDLER (1982)," Dimensionality of leader-subordinate interactions: A path-Goal Investigation," Organizational Behavior and Human Performance, 30, 241-64

HELLRİEGEL Don, SLOCUM John W., WOODMAN Richard W., (1986) "Organizational Behavior", West Publishing Company NewYork.

İMREK M.Kemal, (2004) "Liderlik-Lider Yöneticilik Lider Olmak" Beta Basım A.Ş. İstanbul.

KAPLAN Mehmet (2007), "Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama" T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

KUŞLUVAN, Zeynep (1999), "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları", Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl:3, Sayı:3, 55-64.

Küçük Ferit (2007), "Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", Finans Politik & Ekonomik Yorumlar 2007, Cilt:44, Sayı:511.

SHADARE Oluseyi .A , HAMMED T. Ayo (2009), "Influence Of Work Motivation, Leadership Effectiveness And Time Management On Employees' Performance In Some Selected Industries In Ibadan", Ibadan European Journal Of Economics, Finance And Administrative Sciences ISSN 1450-2887 Issue 16, Eurojournals, Inc.

ÖRÜCÜ Edip, Aysun KANBUR (2008), “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği” Yönetim Ve Ekonomi Yıl:2008 Cilt:15 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.

RUTHANKOON Rathavoot, OGUNLANA Stephen Olu. (2003), “Testing Herzberg’s Two-Factor Theory in the Thai Construction Industry”, Engineering, Construction and Architectural Management, Volume: 10, Number: 5, ss. 333-341.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Melek TÜZ, (2003), “Örgütsel Psikoloji”,4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa.

ŞAHİN Ali, Handan TEMİZEL, Erhan ÖRSELLİ, (2007), “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, SB Dergisi, Konya.

TANRIVERDİ, Haluk, Kutay OKTAY, (2001), “Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Vakfı, Turizm Akademik, Sayı:2, 33-41.

TİRYAKİ Ayça, (2008), “İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama”, T.C.Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ÜLGEN Hayri, S.Kadri MİRZE, (2004), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yay. Dağ.Paz.San. ve Tic.Ltd.Şti., İstanbul.

WYNN Donald E. Jr, (2007), “Leadership and Motivation In Opensource Projects” Proceedings of the 7th Annual Conference of the Southern Association for Information Systems 2007.

YURDAKUL Rabiş, (2007), “Büyükçekmece İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi”, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.