

LİDER YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ve PERFORMANSINA ETKİSİ: KAMU KURULUŞUNDA BİR ÇALIŞMA

Sefa ÇETİN*
Ceren GİDERLER**
Mürsel GÜLER***

Öz: Liderlik, amaçlara ve hedeflere ulaşmada düzenli, bilinçli bir şekilde insanları yönlendirme - etkileme yeteneği olarak da kabul edilmektedir. İyi bir liderin özelliklerinden biri; örgüt üyelerine profesyonel başarıya ulaşmalarında rehberlik etmenin yanında onlara güven telkin etmek, ikna kabiliyetini kullanmak ve çoğunlukla onları motive eden bir kimse olmasıdır. Bu açıdan çağdaş liderin; ileriye görebilmenin yanında etkili ve verimli olması, etik kurallarına uygun davranarak, her zaman güçlü bir uyum ile kendine olan güven duygusunu artırarak örgütte iletişim açık tutması gerekmektedir. Buradan hareketle çalışmanın amacı, örgütteki “liderlik”, “motivasyon” ve “performans” kavramlarını kuramsal açıdan incelemek ve bu üç kavram arasındaki ilişkiyi belli ölçüde irdelemektir. Çalışmada; önce liderliğin tanımı, türleri ve yaklaşımları olarak “Liderlik” başlığı ile; sonra motivasyonun tanımı, türleri ve teorileri olarak ise “Motivasyon” başlığı ile, “Performans” başlığı ile performans kavramı ve performans ölçülmesi konuları açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Motivasyon, Performans

Jel Kodu: M10, M12

THE EFFECTS OF THE LEADER EXECUTIVES ON THE EMPLOYEES’ MOTIVATION AND PERFORMANCE: A STUDY IN PUBLIC ORGANIZATIONS

Abstract: Leadership is also recognized as the ability to guide and influence people on a regular, conscious basis in achieving goals and objectives. One of the characteristics of a good leader; as well as guiding members of the organization to reach professional success, inspiring confidence in them, using persuasiveness, and often motivating them. In this respect, it is necessary for the contemporary leader to keep communication open to the organization by being effective and productive besides being able to see the future, by increasing his self-confidence by always complying with ethical rules. From this point of view, the aim of the study is to examine the concepts of "leadership", "motivation" and "performance" in the organization from a theoretical point of view and examine the relation between these three concepts to a certain extent. In this study firstly, the definition, types and approaches of the leadership with the title of "Leadership", then the definition of motivation with its types and theories are explained under "Motivation" title and also performance concept and performance measurement explained under "Performance" title

Keywords: Leadership, Motivation, Performance

Jel Codes: M10, M12

* Doç.Dr., *Kastamonu Üniversitesi İ.İ.B.F.*, S. yazar, sefacetin@kastamonu.edu.tr

** Doç. Dr., *Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F.*

*** Araş. Gör., *Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F.*

1.GİRİŞ

Örgütlerde ortak politikalarla çalışan – örgüt amaçlarının uyumlaştırılması çabaları liderliği ön plana çıkarmaktadır. Liderin örgütteki uyumlaştırma çabalarının yanında asli görevlerinden biri de örgüt ile çalışan arasındaki dengeyi sağlarken çalışanların isteklendirilerek performanslarının artmasını sağlamaktır. Liderin üyelerinin performansını arttırmasında en önemli unsurlardan biri olarak motivasyon karşımıza çıkmaktadır. Örgütün başarısı çalışan başarısı ile gerçekleşeceğinden çalışanların performansı ve motivasyonu göz ardı edilemez. Lider; örgütteki bireyleri motive ederek verimliliğin yüksek tutulmasını sağlamanın yanında izleyicileri örgüt amaçları için yönlendirmektedir. Çalışanların istekli olması, işlerini benimsemeleri, çaba göstermeleri ve performanslarının yüksek olması liderin onları motive etmesi ile mümkün olacaktır. Liderin temel görevleri, çalışanların isteklerini ve canlı tutmak; örgütteki iletişim kanallarını sürekli açık tutmak, bireylerin kendilerini gerçekleştirmesine imkân tanıyarak ve güven duygusu aşılacaktır. Bu açıdan liderin, örgütte bireylerin motive olması için bir görevi vardır. Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı, liderlik, motivasyon ve performans konularını kuramsal açıdan incelemek; bu üç kavram arasındaki ilişkiyi belirli ölçüde irdelemektir. Liderlik, motivasyon ve performans kavramlarının açıklanmasından sonra çalışma, liderlik, motivasyon ve performans arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi konusu ile tamamlanmıştır.

2.LİDERLİK

Literatürdeki liderlik teorileri çerçevesinde, liderlerin sahip oldukları özellikler, davranış özellikleri, karar verme süreçleri, liderin örgütsel süreç aşamalarındaki etkinlikleri gibi konularda pek çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Grup üyelerini yönetebilen ve ulaşmak istedikleri noktaya gelmek için mücadele eden toplum içinde sosyalleşme gösterebilen kişilere lider denilmektedir. Lider bireylerin amaçlarının ve gereksinimlerinin gerçekleşebilmesi için çaba sarf ederken, bireyler de kendilerini yönlendirebilecek ve bir parçası hissedecekleri örgüte ihtiyaç duymaktadırlar (Eren, 2001: 427). Bireyleri bu ihtiyaçlarını karşılamaları ve belirledikleri hedeflere ulaşması için yönlendirecek olan kişi de liderdir.

2.1.Liderlik Davranış Tipleri

Liderin sergilediği davranışa göre sınıflandırılması yapılacaktır. Liderlik davranış tiplerine göre beş başlık altında incelenecektir.

2.1.1.Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı, çekiciliği (attractiveness) ifade etmektedir. Karizma kişinin başkalarını etkilemesinde önemli bir güç kaynağıdır. Karizma, resmi otoritenin kaybolduğu ciddi krizlerde ve geleneksel değerlerin kaybedilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Karizmatik lider, kaynak olarak karizmasından aldığı güç ile başkalarını kendi istediği yöne yönlendiren, izleyicilerini üstün performansa sevk eden kişidir. Karizmatik liderlik, liderin izleyicilere örgütün yeni vizyonunu benimsetirken kullandığı yetenekler üzerine odaklanmaktadır. Karizmatik lider, örgüt vizyonunun önemini izleyicilere aktarılmasıyla örgütsel performansın yükseleceğine inanmaktadır (Özkaya, 2000:164).

2.1.2.Etkileşimci Liderlik

Liderlik için günümüze kadar lider – üye arasındaki takasın temel alındığı, izleyenlerin ve liderin kazanımlar edindiği, çıkara dayalı bir düşünce mevcuttu. Etkileşimci liderlik de ise, liderin izleyicileri ile bulunan ilişkisinde karşılıklı optimize yoktur. Etkileşimci liderliğin temeli şartlarla verilen ödüller ve istisnalara dayalıdır. Etkileşimci lider belli başlı işlerin ve görevlerin yerine getirilmesi için üyeleri etkilemeye çalışırken merkezi otoritesini ve yasal gücünü kullanarak üyeleri motive eder (Ruiz vd. 2010). Etkileşimci liderin önceliği iş standartlarının ve düzenlemelerin yapılmasıdır. Amaçların gerçekleştirilmesi için sorumluluk alırken, çalışan

memnuniyetinin ve sorumluluğun tam olmasına özen göstermektedir. (Serinkan ve İpekçi, 2005: 285).

2.1.3.Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlikte açıkta kalan, izleyenlerin gerçek ihtiyaçlarının lider tarafından tatmin edilmesini içeren bir liderlik türüdür (Ruiz vd. 2010). Dönüşümcü liderler izleyenlerinin amaçlarını yücelterek, onların beklentilerinin ötesinde güven duygusu ile izleyenlerini etkilediklerinden değişim eğilimlidirler. Entelektüel uyarım, esinlendirici motivasyon, idealleştirilmiş etki ve kişiselleştirilmiş düşüncelilik dönüşümcü liderliğin unsurlarıdır (Liu vd. 2010). Dönüşümcü lider, örgütü dönüşüme hızlı adapte ederken izleyenleri ile arasında güven duygusu kurmuş liderdir. Dönüşümcü liderlik, çalışanları değişime ve yeniliğe teşvik eden, çalışanlara değişimi ve yeniliği sevdiren liderlik stildir (Genç, 2007: 50).

2.1.4.Durumsal Liderlik

Durumsallık yaklaşımı, uygun liderlik davranışının üzerinde mevcut durumların etkili olacağını savunmaktadır. Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı değişik ortam ve koşullarda liderlik tarzının değiştiği üzerinedir. Lider, mevcut ortamın özellikleriyle ve ihtiyaçlarıyla şekillenerek ortaya çıkmaktadır. Durumsal liderlikte bireysel özellikler göz ardı edilerek mevcut ortamın özellikleri dikkate alınmaktadır. Durumsal liderlikte liderliğin etkinliği üzerinde etkili olan faktörler; ulaşılabilecek amacın niteliği, grup üyelerinin nitelikleri, yetenekleri ve beklentileri, liderin bulunduğu organizasyonun özellikleri, lider ve üyelerin tecrübeleri. Bu kurama göre lider, iş durumu ile beraber davranış biçimleri ile çalışanları güdülemeye çalışmanın yanında onları başarıya yönlendirmektedir. (Koçel 2007; 209).

3.MOTİVASYON

Türkçe’de güdü ve güdülenme anlamına gelen motivasyon, Latince de hareket anlamına gelen “movere” kelimesinden türemiştir. Başka bir tanıma göre motivasyon, kişiyi belirli bir amaca doğru harekete geçiren, bireyi çalışmaya yönlendiren güç anlamına gelmektedir (Robbins, 2001: 161). İnsanların ihtiyaçları kişiden kişiye değiştiği gibi onları da harekete geçiren güç kaynağı farklılık göstermektedir.

Motivasyon kavramı için 3 faktörden söz edilebilir. Bunlardan birincisi insanı tetikleme; insan davranışını harekete geçirme, insanı yönlendiren güç kaynakları ve kaynakları şekillendiren çevresel faktörlerle alakalıdır. İkinci faktör, belirlenen bir hedefe doğru harekete geçme ile ilgili olan davranış yönlendirme. Üçüncü faktör yönlendirilen bu davranışın sürdürülmesidir.

3.1.Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olmak üzere 2’ye ayrılmaktadır. Süreç teorisi motivasyonu bir süreç olarak incelerken, kapsam teorileri motivasyonun nedenlerini ve gruplamasını yapmaktadır.

3.1.1.Kapsam Teorileri

Kapsam kuramları, insan güdüleri ve bu güdülerin kaynakları ile ilgilidir. Gereksinimlerin nelerden oluştuğunu ve insanların neyle güdülediğini araştırmaktadır. Bu kuramlar insanın içinde bulunduğu durum ve insanları harekete geçiren faktörler üzerinde durmaktadır (Topaloğlu ve Özer 2008;1).

3.1.1.1.Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kapsam teorilerinden biri olan İhtiyaçlar Hiyerarşi Abraham Maslow tarafından ortaya atılmıştır. İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre sınırsız olan insan ihtiyaçlarını 5 grup altında toplamaktadır. Bu gruplar fizyolojik ihtiyaçlar; yeme, içme gibi temel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı; sosyalleşme ihtiyacı; saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır.

Maslow'a göre ilk iki kategoriye oluşturan ihtiyaçlar düşük seviyedeki, sonraki üç kategoride bulunan ihtiyaçlar ise yüksek seviyedeki ihtiyaçları oluşturmaktadır. Teori, bu hiyerarşinin alt basamağında bulunan ihtiyaçların yeteri kadar tatmin edilmediğinde, bir üst kademedeki ihtiyaç tatminine geçilemeyeceğini varsaymaktadır (Hersey, Blanchard 1982;29).

3.1.1.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı

Herzberg de Maslow gibi güdülenmenin temelinde gereksinimler olduğundan bahsetmiştir (Abraham, 1978;161). Herzberg'e göre bu gereksinimler 2'ye ayrılmaktadır. Bunlar hijyen faktörler ve motive edici faktörlerdir. Hijyen faktörler ise insanı tek başına güdülemeye yetmeyen maddi unsurlarken, güdüleyici faktörler bir işi başarma arzusu, takdir edilme gibi maddi olmayan unsurlardır.

3.1.2. Süreç Teorileri

Kapsam teorileri güdüleyici faktörleri incelerken süreç teorileri güdülemeyi bir süreç olarak göreyerek, güdüleyici faktörlerin kendi aralarında nasıl etkileşimde bulunduğu ile ilgilenmektedir.

3.1.2.1. Vroom Beklenti Kuramı

Vroom'a göre; bireyi güdüleyebilmek için, belirli seviyede çaba gösterdiği zaman belirli bir başarıya ulaşacağını bilmesi (beklenti), bu başarıyı daha yüksek düzeyde başarıların gerçekleşmesi için gerekli görmesi (araçsallık) ve tüm seviyedeki ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir. Ancak, çekicilik, araçsallık ve beklenti ile oluşan bileşim bireyden bireye göre değişebilmektedir. Vroom beklenti modeline göre, bireyi güdüleyenler üzerinde değil, güdülemeyi oluşturan kavramsal belirleyiciler üzerinde durulmaktadır (Yüksel, 1997;130)

3.1.2.2. Adams Eşitlik Teorisi

Adams Eşitlik Kuramına göre; insanlar çabaları sonucu elde ettiklerini, benzer durumda bulunan diğer bireylerin çabaları ve sonuçları ile karşılaştırarak değerlendirmektedir. Eğer kişi iş ilişkilerinde aynı kazanca sahip olduğunu düşünüyorsa motivasyonu olumlu yönde olmaktadır. Adams'ın ödül adaleti için geliştirdiği formüle göre; birey için bir eşitsizlik durumu varsa bu durum ile çeşitli huzursuzluklar meydana getirmektedir. Bu konuda yöneticinin önemli görevleri vardır. Yöneticinin özellikle değerlendirme konusunda objektif olması gerekmektedir. Her şeyden önce eşit çabalara eşit ödüllendirme yapılması gerekmektedir (Luthans; 1981;197).

4.PERFORMANS

Performans kavramı yapılan faaliyetlere göre farklı anlamlar alabilir. Performans birden fazla boyutu olan ve birden çok faktörden etkilenen bir unsurdur (Çalık, 2003: 7- 8). İş performansı, yapma kapasitesi yapma fırsatı ve yapma isteğinin bir fonksiyonudur. Yapma kapasitesi; işin gerekleri için uygun yetenekleri, tecrübeyi ve bilgiyi kapsar. Yapma imkanı ise, bir işin gerçekleşmesi ihtiyaç duyulan ekipmandır, ihtiyaçların temin edilememesi durumunda, yüksek performans görebilmek mümkün değildir. Üçüncü önemli faktör olan yapma isteği; çalışanın iş gereği olan çabayı göstermek isteğidir. Performansın için pek çok tanım olmasına karşın birey – örgüt hedeflerinin etkileşimi olarak tanımlanabilmektedir. Bu nedenle örgüt

türüne bakılmaksızın, örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinde biri, örgütte bulunan iş görenlerin performansını yüksek tutmaktır. (Mercanlıoğlu 2012;42).

4.1.Performans Değerlendirme

Fındıkçı performans değerlendirmeyi (2003), “örgütteki görevi ne olursa olsun iş görenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir” şeklinde tanımlarken, Barutçugil (2002) performans değerlendirmeyi, “bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç” olarak tanımlamaktadır.

4.2.Performans Ölçümü

Performans ölçümü iki etap ile incelenebilir. Birincisi, yatırımın geri dönüşü ve kar gibi finansal ölçütler ağırlıklıyken; ikincisi, üretim alanındaki teknolojik gelişmeler ile müşteri ihtiyaçlarındaki değişimleri karşılama ağırlıklıdır.

İkinci etapta meydana gelen yenilik ve değişimler geleneksel performans ölçüm sınırlarını aşmıştır. Performans ölçütleri sürekli tekrar eden faaliyetlerle ilgili karar almalarda, süreçlerin planlanmasında ve kontrolünde, işletme faaliyetlerini belirleyenlerin stratejik planlar yapmasında yöneticilere yardımcı olurlar. Performans ölçütlerinin temelde 2 amacı vardır. Birincisi, varolan durum hakkında kişilere bilgi sağlar. İkincisi yapılan işler için karşılık verilmesini sağlar (Dhavale, 1996:59-70).

4.3.Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi

Performans değerlendirmeleri; hedeflerin belirlenmesi, performans problemlerinin çözümlenmesi, disiplin yaptırımlarının uygulanması, ödül dağıtımının yapılması ve işten atılmalar gibi kritik fonksiyonları içinde bulundurduğundan organizasyonların önemli bir parçasıdır (Holbrook, 2002: 101-102). Akademisyenler ve yöneticiler açısından performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi stratejisinin etkili olabilmesi için en önemli bileşen (Waite ve Stites-Doe, 2000: 188) olmasıyla beraber organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan en temel unsurlardan biridir (Deadrik ve Gardner, 1999: 225).

Performans değerlendirme, çalışanı işe özendiren, yönelten, motivasyonunu ve organizasyona güveninin artmasını sağlayan bir araç olarak değerlendirilmelidir. İşletmelerde görevini yerine getirerek başarı gösteren çalışanlar vermiş oldukları performansın karşılığını manevi ya da maddi olarak almak isterler. Bütün performansını işine adayan bir kişinin, kendisiyle aynı seviyede çalışmayan birinin aynı seviyede değerlendirildiğini gördüğünde motivasyonu düşecek ve örgütte çalışma isteği düşecektir. Yine, değerlendirmeler neticesinde çalışanlar eksikliklerini görebilecek ve eksikliklerini gidererek yeteneklerini geliştirme şansına sahip olacaklardır. (Barutçugil, 2002: 427).

5.PERFORMANS, MOTİVASYON VE LİDERLİK

Motivasyon, örgütlerde liderlerinin sorumluluğunda olan bir kavramdır. İnsanların kendilerini geliştirebileceği ve performanslarını artıracabilecekleri ortamları oluşturabilecek konumda olan kişiler liderlerdir. Ücret ödemeleri, kadrolar gibi bazı konular, liderlerin kontrolü dışında olabilir. Pratik tecrübeler göstermektedir ki liderler tanıma, sorumluluk ve çalışmayı çalışanlarına sağlayabilirler. Bütün bu sayılanlar motivasyon için en önemli faktörleri oluşturmaktadırlar (Simpson 2001:8).

Motivasyon ve performans çok yakından ilişkili kavramlardır. Motive olmayan personelden yüksek performans beklenmesi hayal görmektir. Kişiler çok farklı davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar değişik nedenlerden kaynaklanabilir. Lider için esas olan, personelin organizasyon amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayarak yüksek iş tatmini sağlamaktır (Koçel 2015: 368).

Çalışanların davranışlarını örgüt amaçlarına uygun hale getirmek için belli başlı güdüleme araçlarını kullanmak her zaman geçerli değildir. Bu nedenle her işletmenin kendine has koşulları dikkate alarak çalışanların davranışlarında etkili olan faktörleri belirleyerek esnek bir motivasyon politikası uygulanması gerektiğinden bahsedilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998: 96).

Performans bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, diğer bir ifadeyle neyi başarabildiğinin nicel ve nitel yolla anlatımı şeklinde tanımlanabilmektedir. (Tınaz, 1999:389). Kişinin çalışma ortamında davranışlarını belirleyen değişkenlerin temel alındığı modellerden birine göre çalışan performansını belirleyen değişkenler şunlardır; işe ilgi, iş ile beraber gelen gelişme olanağı, yetenek, terfi olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlere ilişkin geri bildirim alma, başarı için ödül, başarısızlık için ceza, iş için gerekli olan kaynaklara ulaşabilme yetkisidir (Baştürk, 2003:70).

Liderliğin, iletişimin performansı üzerindeki etkisini belirleyen en önemli kriter bireylerin motivasyon düzeyi olarak belirtilebilir. Diğer taraftan motivasyonun günümüzde kuruluşların başarısı açısından da büyük önemi vardır (Akdemir, 2004: 77).

Çalışanları örgüt yararı doğrultusunda hareket etmeleri için motive ederek, çalışan devir hızını düşük tutmak zor bir eylemdir. Çalışanların verimliliğini arttırmak, sorumluluk almalarını sağlamak, motivasyonlarını arttırmak liderliğin en önemli görevlerindedir. Örgütte sorunlara karşı yaratıcı çözümler bulan, yapılması gereken düzenlemelerle örgütün politikalarını belirleyen kişi liderdir. Bu nedenle örgütteki politikaları belirleyen liderlerin, çalışanların motivasyonuna ve performansına önem vermeleri gerekir (Yılmaz, 2011:88).

Çalışanların işi bitirme süreleri, tam belli olmayan görevleri baskı altında hissetmelerine neden olabilmektedir. Bu nedenle lider çalışanların üzerindeki baskıyı azaltarak yapıyı harekete geçirmeyi, tatmini ve performansı artırır (Johns ve Saks, 2005:278).

6. METODOLOJİ

6.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı

Motivasyon ve performans çok yakından ilişkili kavramlardır. Motive olmayan personelden yüksek performans beklenmesi imkânsızdır. Kişiler çok farklı davranışlar sergileyebilmektedir. Bu davranışlar değişik nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Lider için esas olan, personelin organizasyon amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayarak yüksek iş tatmini sağlamaktır. Bu nedenle örgütte çalışanlardan yüksek verim bekleyen liderlerin performans ve motivasyon konularına ağırlık vermelidirler. Örgütlerde liderlerin performans arttırmak için kullanması gereken araçların başında motivasyon gelmektedir. Bu açıdan liderlik, performans ve motivasyon örgütlerde incelenmesi gereken kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışma, yöneticinin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini ampirik bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma ortamında çalışanların algıladıkları liderlik özelliklerinin çalışan motivasyonunu ve performansını ne düzeyde etkilediği araştırılacaktır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, literatüre dayalı olarak aşağıdaki araştırma sorularına cevaplar aranmaya çalışılmıştır:

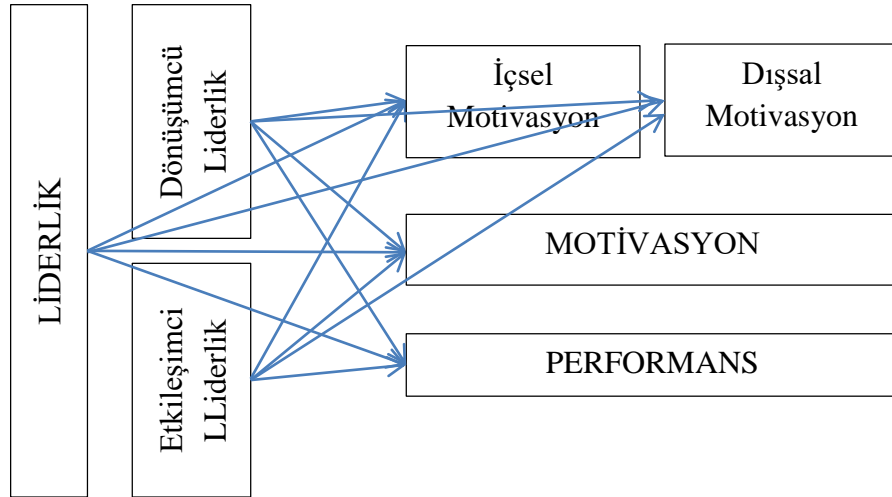
H₁: Sergilenen liderlik düzeyi motivasyon ve performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H_{1a}: Liderlik boyutları olan etkileşimli ve dönüşümcü liderliğin içsel motivasyon ve performans üzerinde etkisi vardır.

H_{1b}: Liderlik boyutları olan etkileşimli ve dönüşümcü liderliğin dışsal motivasyon ve performans üzerinde etkisi vardır.

Araştırma hipotezleri tanımlayıcı istatistiksel analizlerden yüzde, frekans, ortalama ve regresyon analizi ile değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Şekil 1: Çalışmanın Modeli



6.2. Araştırmanın Kısıtları

Motivasyon üzerinde liderliğin etkisinin incelendiği bu araştırma bir kısıta sahiptir. Bu araştırmada Samsun ilinde Terme Belediyesi çalışanları üzerinde firmada yapılmıştır.

6.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, Samsun ilinde Terme Belediyesi'nde çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Firma çalışanları üzerinde kolayda örnekleme yöntemi ile veri toplama aracı olarak anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen anketlerden 111 tanesi çalışmaya dâhil edilmiştir. Ölçeğin yapılandırılmasında 2002'de Akdoğan tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Bass ve Avolio (1990) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinde yararlanılmıştır. Motivasyon için Amabile vd. (1994) Dündar vd. geliştirdiği Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Performans için Sigler ve Pearson (2000)'ın, Kirkman ve Rosen (1999)'dan aldığı 4 ifade ile ölçülmüştür. Çalışmada, liderlik için dönüşümcü ve etkileşimli; motivasyon için içsel ve dışsal motivasyon boyutları yer almaktadır.

6.4. Araştırma Bulguları

Liderliğin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini araştırmayı amaç edinen tanımlayıcı araştırma modelindeki bu çalışmada veriler iki şekilde incelenmektedir. Öncelikle katılımcıların özelliklerinin belirlenmesi amacıyla frekans analizleri gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada ise, boyutların açıklanması amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Son olarak ise, elde edilen faktör çözümleri ile liderliğin motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analizlere ilişkin bulgular aşağıda gösterilmektedir.

6.4.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla frekans ve yüzde analizleri kullanılmıştır. Elde edilen değerler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellikler		Frekans	Yüzde (%) Değer	Ki Kare Analizi	
				Anlamlılık	
Cinsiyet	Erkek	85	76,6	31,36	0
	Kadın	26	23,4		
Yaş	30 ve altı	35	31,5	17,04	0
	31 - 40 arası	38	34,2		
	41 - 50 arası	28	25,2		
	51 ve üzeri	10	9		
Eğitim	Lise	64	57,7	74,55	0
	Ön lisans	14	12,6		
	Lisans	29	26,1		
	Lisans üstü	4	3,6		
Medeni Durum	Bekar	26	23,4	73,03	0
	Evli	78	70,3		
	Boşanmış	7	6,3		
Tecrübe	1 - 3 Yıl	51	45,9	79	0
	4 - 6 Yıl	15	13,5		
	7 - 9 Yıl	14	12,6		
	10 - 12 Yıl	6	5,4		
	13 - 15 Yıl	4	3,6		
	16 Yıl ve üzeri	21	18,9		
Gelir	1300 TL ve altı	6	5,4	62,15	0
	1301 ve 2000 arası	62	55,9		
	2001 - 3000 arası	21	18,9		
	3001 ve üzeri	22	19,8		
İstihdam	Kadrolu	41	36,9	7,58	0,006
	Taşeron	70	63,1		

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri şu şekildedir; % 85 ‘i erkek, %23’ü kadın; % 31,5’i 30 yaşın altında, %34,2’si 31 – 40 yaş arasında, % 25,2’si 41 – 50 yaş arasında, % 9’u 51 yaş ve üzerindedir; % 57,7’si lise, % 12,6’sı önlisans, %26,1’i lisans, % 3,6’si lisans düzeyinde eğitime sahiptir; % 23,4’ü bekar, % 70,3’ü evli; % 6,3’ü boşanmıştır. % 45,9’u 1 -3 yıl arası, % 13,5’i 4 – 6 yıl arası, % 12,6’sı 7 – 9 yıl arası, % 5,4 10 – 12 yıl arası, % 3,6’sı 13 – 15 yıl arası, % 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptir. % 5,4’ü 1300 TL ve altı, % 55,9’u 1301 ve 2000 arası, % 18,9’u 2001 – 3000 arası, %19,8’i 3001 TL ve üzeri aylık gelire sahiptir; %36,9’u kadrolu, %63,1’i taşeron çalışan olarak istihdam edilmektedir.

6.4.2. Çalışanların Algılarına Yönelik Bulgular

Araştırmada, çalışanların iş motivasyonu üzerinde yöneticinin liderlik özelliklerinin etkisi araştırılmaktadır. Söz konusu amaç doğrultusunda 36 ifadeden oluşan Türkçe uyarlaması 2002’de Akdoğan tarafından yapılan Bass ve Avolio (1990) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin çalışanların motivasyonuna yönelik olarak da 22 ifadeden oluşan (Lee & Tai, 2006) motivasyon ölçeğinin faktör yapısının incelenmesi için öncelikle faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi ile çalışan algılarına yönelik Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği için 2, motivasyon ölçeği için 2 faktör belirlenmiştir. Liderlik için etkileşimli liderlik ve dönüşümcü liderlik; motivasyon için içsel motivasyon, dışsal motivasyon faktörleri belirlenmiştir. Faktör analizi ve elde edilen istatistiksel çözüm değerleri Tablo 2 ve Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 2: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	İfadeler	F.Y	AV	σ
Dönüşümcü Liderlik	Bağlı bulunduğum yönetici işletmenin veya bolumun amaçlara ulaşacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	0,74	45,1	1,05
	Bağlı bulunduğum yönetici zorluklar karşısında yılmaz	0,82		1,04
	Böyle bir yöneticiye sahip olduğum için gurur duyuyorum	0,71		1,06
	Bağlı bulunduğum yöneticinin ahlaki standartlar yönünden iyi bir model olduğunu düşünüyorum.	0,67		1,00
	Bağlı bulunduğum yönetici mesleki değerlerden sık sık söz eder.	0,64		1,00
	Bağlı bulunduğum yöneticinin saygı duyulan biri olduğuna inanıyorum.	0,74		0,97
	Yöneticimin ilişkilerinde kendine güvenen, güçlü bir kişiliği olduğuna inanıyorum.	0,83		0,99
	Yöneticim “ ben gidiyorum var mı gelen” dediğinde tüm astların onu izleyeceğine inanıyorum.	0,75		1,10
	Astlarını önemli konular hakkında bilinçli olmaya teşvik eder	0,79		0,93
	Bağlı bulunduğum yönetici olumlu ve pozitif konuşmayı tercih eder.	0,83		0,89
	Yöneticim astlarına güven telkin eder, onları cesaretlendirir	0,79		1,02
	Yöneticim problemleri çözerken tüm alternatifleri defalarca gözden geçirir.	0,78		0,98
	Bağlı bulunduğum yönetici günlük sorunlarla ilgili olarak, işgörene farklı görüş acıları önerir.	0,74		0,91
	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının mesleki konularla ilgili farklı bakış açıları geliştirmelerini yönünde teşvik eder.	0,73		0,90
	Bağlı bulunduğum yönetici kendini geliştirmek yönünde ilgi duyduğu alanların dışındaki konulara da zaman ayırmaktadır.	0,76		1,00
	Bağlı bulunduğum yönetici çalıştığı kişilerin güçlü taraflarına odaklanır ve kendilerine destek olur.	0,77		0,93
	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının hepsini birlikte ele almaz, her birine ayrı bir davranış şekli belirler.	0,72		1,11
	Bağlı bulunduğum yönetici astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir.	0,76		1,02
	Bağlı bulunduğum yönetici astlarına işlerini yapmak için yeni yollar önerir.	0,72		1,02
	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının kişisel arzu, ihtiyaç ve yeteneklerini, astlarıyla olan ilişkilerinde hep göz önünde bulundurur.	0,77		1,13
	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının hangi davranışının ne şekilde ödüllendirileceğini önceden belirler ve net şekilde ortaya koyar.	0,72		1,12
	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının göreve yönelik çabalarını destekler.	0,83		1,03
	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının başarılarını ödüllendirir.	0,71		1,20
	Astlarının başarıları sonucunda neler elde edeceklerine, astlarının dikkatini çeker.	0,75		1,05
	Astlarının hata yapmaması için kuralları uygular.	0,79		1,12
	Astlarının önceden belirlenmiş standartlara uymasını temin eder.	0,81		1,01
	Astlarının hatalarını yakın takibe alır.	0,6		1,32
	Astlarının görev performanslarını denetler ve standartlardan sapmalar oldukça müdahale eder.	0,66		1,25
Bölümdeki bir problem ciddi bir hal alınca ona müdahale eder.	0,6	1,18		
Bağlı bulunduğum yönetici faaliyetlerin aksaması durumunda, kendisi haberdar edildiği takdirde müdahale eder.	0,41	1,63		
Etkileşimci Liderlik	Bağlı bulunduğum yönetici sorumluluk almaktan kaçınır.	0,45	10,74	1,58
	Yöneticim mecbur kalmadıkça karar vermekten kaçınır.	0,61		1,68
	Bir şey tamamen bozulmadıkça ona müdahale etmez.	0,87		1,57
	Bölümdeki bir problem, ancak kronik bir hal aldıktan sonra, problemi çözmeye çalışır.	0,85		1,68
	Bağlı bulunduğum yönetici katılımcılıktan kaçınır.	0,85		1,72
	Bir kişiye görev verileceğini duyduğunda fazla göz önünde dolaşmaz.	0,84		1,29
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 3 iterations.				

Çalışanların liderlik algılarını belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 2 faktör elde edilmiştir. Faktörleştirme tekniği olarak temel bileşenler analizi ve döndürme yöntemi (varimax rotasyon) kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 36 madde analize dâhil edilmiş olup faktör yükü 0,40'ın altında olan ve çapraz yük değeri olan değişkene rastlanmamıştır. Toplam açıklanan varyans %55,798, KMO 0,908 ve Bartlett değeri 3423,788 (p<0,001) olarak

belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre verilerin faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilmektedir. Faktör çözümleri açıkladıkları varyans oranlarına göre sıralandığında, Dönüşümcü liderlik % 45’lik, Etkileşimci liderlik %11’lik açıklanan varyans oranına sahiptir.

Tablo 3: Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	İfadeler	F.Y.	σ	A.V.
İçsel Motivasyon	İşimi tam olarak yapabilecek yetki ve güce sahip olmak	0,68	1,01	27,68
	İşimi iyi yapmak ve işimde başarılı olmak	0,83	0,82	
	İşimi gerektiğinde genişleterek şirketime katma değer katabilmek	0,7	0,82	
	Yaptığım işin kişisel yetenek ve becerilerime uygun olması	0,74	1,04	
	Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak	0,83	0,86	
	Yaptığım işle ilgili sorumluluk sahibi olmak	0,77	0,94	
	Yaptığım işin önemli bir iş olduğuna inanmak	0,84	0,72	
	Mesleğimin gereklerini bağımsız bir şekilde yerine getirebilmek	0,63	1,01	
	Mesleğimle ilgili konularda müşterilerimin sorunlarına çözüm üretebilmek	0,72	0,82	
	Kendimi önemli bir şahsiyet olarak gördüğüm bir iş ortamına sahip olmak	0,51	1,08	
Dışsal Motivasyon	Başarılı çalışmalarımın dolayı ödüllendirilmem	0,63	1,35	25,72
	Başarılı çalışmalarımın dolayı prim ödenmesi	0,71	1,56	
	Özel yaşamım ile ilgili olarak istediğimde işyerinden uzaklaşma imkânının olması	0,59	1,38	
	Mesleğimde kariyer yapma imkânının olması	0,72	1,36	
	Meslektaşlarımdan daha iyi olduğum zaman üstlerim tarafından farklılaştırılmak	0,69	1,44	
	Kendi isimin patronu olmak	0,72	1,67	
	Esnek çalışma saatlerinin olması	0,67	1,59	
	Modern fiziksel koşullara sahip bir işyerimin olması	0,7	1,35	
	İşyerimde ihtiyaç duyduğum teknolojik araç ve gereçlerin bulunması	0,63	1,19	
	Yaptığım işten aldığım ücret miktarı	0,63	1,39	
Mesleğimde, mesleki dayanışmanın olması	0,63	1,23		

Çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemek için uygulanan faktör analizi sonucunda 2 faktör çözümü elde edilmiştir. Faktörleştirme tekniği olarak temel bileşenler analizi ve döndürme yöntemi (varimax rotasyon) kullanılmıştır. Toplam açıklanan varyans %53,404, KMO 0,862 ve Bartlett değeri 1502,622 ($p < 0,001$) olarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alan 22 madde analize dahil edilmiş olup faktör yükü 0,50’nin altında olanlar ve çapraz yük değerine sahip olan 1 değişken analiz dışında tutulmuştur. Elde edilen verilere göre verilerin faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilmektedir. Faktör çözümleri açıkladıkları varyans oranlarına göre sıralandığında, içsel motivasyon % 27,684, dışsal motivasyon % 25,72’lik açıklanan varyans oranına sahiptir.

Tablo 4: Performans Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	İfadeler	F.Y.	A.V.	σ
Performans	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,86	0,83	75,59
	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0,88	0,9	
	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	0,92	0,85	
	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	0,81	0,76	

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için uygulanan faktör analizi sonucunda 1 faktör çözümü elde edilmiştir. Faktörleştirme tekniği olarak temel bileşenler analizi ve döndürme yöntemi (varimax rotasyon) kullanılmıştır. Toplam açıklanan varyans %53,404, KMO 0,882 ve Bartlett değeri 1602,622 ($p < 0,001$) olarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alan 4 madde analize dahil edilmiş olup faktör yükü 0,50’nin altında olanlar ve çapraz yük değerine sahip olan değişkenler analiz dışında tutulmuştur. Elde edilen verilere göre verilerin faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilmektedir. Faktör çözümlerinin açıkladıkları varyans oranı % 75,59 varyans oranına sahiptir.

6.4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Tablo 5 ile liderlik ölçeğine ve alt boyutlarına ait güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5: Güvenilirlik Analizleri

Ölçek	Boyut	İfade	Güvenilirlik
Liderlik	Dönüşümcü	30	0,94
	Etkileşimci	6	
Motivasyon	Dışsal	11	0,92
	İçsel	10	
Performans		4	0,89

Liderlik ölçeğinin güvenilirliği 0,94, alt boyutları olan Dönüşümcü liderliğin 0,9, Etkileşimci liderliğin 0,85; Motivasyon ölçeğinin 0,92, alt boyutları olan İçsel motivasyonun 0,91, dışsal motivasyonun 0,89 olarak hesaplanmıştır.

6.4.4. Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerinde Liderliğin Etkisinin Belirlenmesi

Hipotezlerin test edilmesi için motivasyonun bağımlı, liderlik boyutlarının bağımsız değişken olarak kullanıldığı regresyon modeli kurulmuştur.

Tablo 6: Motivasyon İçin Regresyon Modeli

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,59	0,33		4,85	0,0
	etkilesimci_liderlik	0,19	0,05	0,32	4,2	0,0
	donusumcu_liderlik	0,48	0,07	0,5	6,52	0,0

a. Dependent Variable: motivasyon R Square=0,36, R=0,6

Kurulan regresyon modeli ($p=0 < 0,05$ anlamlılık düzeyinde) kabul edilmiştir. Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken olduğu regresyon modeli motivasyonun 0,36'sını açıklamaktadır. Motivasyon = 1,59 + 0,48dönüşümcüliderlik + 0,19etkileşimciliderlik

Tablo 7: İçsel Motivasyon İçin Regresyon Modeli

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,241	0,32		7,09	0,0
	etkilesimci_liderlik	0,07	0,04	0,13	1,68	0,09
	donusumcu_liderlik	0,49	0,07	0,55	6,91	0,0

a. Dependent Variable: içsel_motivasyon R Square=0,32 R=0,56

Kurulan regresyon modeli ($p=0 < 0,05$ anlamlılık düzeyinde) kabul edilmiştir. Tablo 7 'deki regresyon modeline göre Etkileşimci liderliğin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken olduğu regresyon modeli İçsel motivasyonun 0,32'sini ile açıklamaktadır. İçsel Motivasyon = 2,24 + 0,49dönüşümcüliderlik

Tablo 8: Dışsal Motivasyon İçin Regresyon Modeli

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,98	0,47		2,11	0,04
	etkilesimci_liderlik	0,3	0,06	0,39	4,74	0,0
	donusumcu_liderlik	0,47	0,1	0,36	4,46	0,0

a. Dependent Variable: dışsal_motivasyon R square=0,53 R=0,28

Kurulan regresyon modeli ($p=0 < 0,05$ anlamlılık düzeyinde) kabul edilmiştir. Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken olduğu regresyon modeli dışsal motivasyonun 0,28'ini açıklamaktadır. Dışsal Motivasyon = $0,98 + 0,47$ dönüşümcüliderlik + $0,3$ etkileşimciliderlik

Tablo 9: Dışsal Motivasyon İçin Regresyon Modeli

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	2,680	0,37		7,3	0,0
	etkilesimci_liderlik	0,01	0,05	0,02	0,3	0,8
	donusumcu_liderlik	0,43	,08	0,45	5,2	0,0

a. Dependent Variable: Performans R square=0,2 R=0,45

Kurulan regresyon modeli ($p=0 < 0,05$ anlamlılık düzeyinde) kabul edilmiştir. Dönüşümcü liderlik performans üzerinde etkiliyken Etkileşimci liderliğin istatistiksel açıdan anlamlı etkisi yoktur. Dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken olduğu regresyon modeli dışsal motivasyonun 0,20'sini açıklamaktadır.

Performans = $2,68 + 0,43$ dönüşümcüliderlik

SONUÇ

Liderlerin temel görevlerinden biri, personelin organizasyon amaçları doğrultusunda yüksek iş tatminine sahip olmalarını sağlamaktır. Bu nedenle örgütte yüksek verim beklenirken çalışanların performansını etkileyen ana unsurlardan biri olan motivasyon göz ardı edilmemelidir. Örgütlerde liderlerin performans arttırmak için kullanması gereken araçların başında motivasyon gelmektedir. Günümüz çalışma şartlarında çalışanların performansını olumsuz olarak etkileyecek psikolojik ve sosyolojik bir çok soruna karşı liderlerin en etkili silahları şüphesiz motivasyon olacaktır. Liderlerin kullandığı liderlik tarzının motivasyonu ve bununla beraber performansı etkileyecektir.

Regresyon analizleri sonucunda H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların motivasyonunun yüksek olmasının % 36'sı yöneticinin sergilediği liderlik tarzıyla ilgili olarak bulunmuştur. Liderin çalışanların kararlarını aldıkça motivasyonunun artması beklenen bir sonuçtur. Alınan kararlarda kendilerinden bir parça görmek en etkili motivasyon kaynaklarından biridir. H_{1a} hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Çalışanların içsel motivasyonunun yüksek olmasının %32'si yöneticinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzıyla ilgili olarak belirlenmiştir. Lider yeniliklere açık biri oldukça çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Çalışanın performansının %20'si liderin dönüşümcü liderlik ile yaklaşmasına bağlıdır. İzleyicilerin yüksek performans yakalaması için liderlerin değişimlere açık kişiler olması oldukça önemli olmaktadır. İyi bir liderlik anlayışıyla beraber örgütte motivasyonun

artırılması, çalışanların yaptıkları iş için önemli olduğu düşüncesini ortaya çıkarır. Çalışanlar, takdir edilmek, güven ve saygı duyulmak, sorumluluk yüklenilmesi, kendine yüklenen görevleri başarmak ihtiyaçları olan psikolojiye sahiptir. Fizyolojik ve psikolojik gereksinimler, örgüt çalışanlarını harekete geçirerek doyuma ulaşmak için sürekli çabalamaya zorlar. Çalışma ortamı, çalışanların hem fizyolojik hem de psikolojik açıdan doyuma ulaşmak istediği en önemli yeri oluşturur.

Günümüz örgütlerinde gerek performansın sürekli artırımına yönelik çabaların, gerekse çatışmaların ortaya çıkmasının doğal bir süreç olduğu; ancak bu doğal sürecin lider yönetim tarafından iyi analiz edilip yönetilmesi gerektiği ve sürekli olarak gözlenmesi gerektiği bir gerçektir. Kuruluşlar vizyonları ve misyonları başta olmak üzere tüm değerlerini, tüm çalışanlarla paylaşarak, örgütlerde yaşatarak geliştirdiklerinde kendiliğinden performans artışının en üst düzeye, çatışmasının ise en alt seviyeye çekileceği açıktır.

Kaynakça

Abraham, Korman (1978), Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji, (Çev. İ. Akhun). Ankara.

Akal, Zuhul (1992), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi(Çok Yönlü Performans Göstergeleri), Ankara: MPM Yayınları.

Akdemir, Ali (2004), İşletmeciliğin Temel Bilgileri. Çanakkale, Biga İ.İ.B.F. Yayınları.

Barutçugil, İsmail (2002), Performans Yönetimi, Ankara: Kariyer Yayıncılık.

Baştürk, Ceyhan (2003), "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi", Active:Bankacılık ve Finans Dergisi, Yıl:5, Sayı:28, 60-78.

Çalık, Tamel (2003), Performans Yönetimi, Ankara: Gündüz Eğitim Yayıncılık. .

Deadrik, David (1999), "Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles", Journal of Quality Management, Cilt: 4, Sayı: 2, 225 - 241.

Dhavale, Dileep (1996), "Performance Measures for Cell Manufacturing", Journal of Cost Management. 9(4), 59 - 70.

Eren, Erol (2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım 7. Baskı.

Fındıkçı, İlhami (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları.

Genç, Nurullah (2007), Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, 3. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Haldun, Şahoğlu (1982), "Motivasyon Tanımı, İşleyişi, Sınıflandırılması, Teorileri ve Önemi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul : İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hersey, Philip (1982), Management Of Organizational Behavior, New Jersey.

Holbrook, Richard (2002), "Contact Points and Flash Points: Conceptualizing The Use Of Justice Mechanisms In The Performance Appraisal Interview" Human Resource Management Review, 12(1).

Johns, Gordon ve Alan, Saks (2005), Organizational Behaviour Understanding and Managing Life At Work, Sixth Edition, Pearson Prentice Hall, Toronto.

Koçel, Tamer (2015), İşletme Yöneticiliği, 15. Baskı, İstanbul: Beta Yayımevi .

Liu, Whang (2010), "I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership" The Leadership Quarterly, 189 - 202.

Luthans, Fred (1981), Organizational Behaviour, Lincoln: 3rd. Ed.

Mercanlıoğlu, Çiğdem. (2012), "Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu arasındaki İlişki" Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 4, Sayı 1.

Özkaya, Meltem Omay (2000), "Bir Lider Olarak Vehbi Koç": Basılmamış Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.

Robbins, Stephan (2001), Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall.

Melissa, LWaite; Susan, Stites-Doe (2000), Removing Performance Appraisal and Merit Pay In The Name Of Quality An Empirical Study Of Employees' Reactions, Journal Of Quality Management Cilt: 5, Sayı: 2, 187 - 206.

Ruiz, Pablo (2010). "Improving the ‘‘Leader–Follower’’ Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response", Journal of Business Ethics.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (1998) Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayınları, Bursa

Serinkan, Celalettin; İpekçi, İpek (2005), "Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma" Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt 10, sayı 1, 281 - 294

Simpson ,Walter (2001) Motivasyon, Mesut Akyan (çev), Yeryüzü Yayınevi, Ankara.

Tınaz, Pınar (1999), "Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme" Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:5, 389 - 406.

Topaloğlu, Tayfun ve Süral Özer, Pınar (2008), Liderlik ve Motivasyon içinde bölüm Liderlik ve Motivasyon, Celalettin Serinkan içinde, Motivasyon Kapsam Kuramları, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yılmaz, Mustafa Kemal (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.

Yolalan, Reha (1993), İşletmeler Arası Görelî Etkinlik Ölçümü. Ankara: MPM Yayınları.