



SPORMETRE

The Journal of Physical Education and Sport Sciences
Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi



DOI: 10.33689/spormetre.671692

Geliş Tarihi (Received): 07.01.2020

Kabul Tarihi (Accepted): 28.11.2020

Online Yayın Tarihi (Published): 30.12.2020

EGE BÖLGESİNDE BULUNAN SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTELERİNDE SERGİLENEN LİDERLİK TARZININ AKADEMİK PERSONELİN ÖĞRENME MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ*

Asil ÇETİNKAYA^{1**} , T. Osman MUTLU² 

¹Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, MUĞLA

²Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, MUĞLA

Öz: Bu araştırmanın amacı; Spor Bilimleri Fakültelerinde sergilenen liderlik tarzı ile akademik personelin öğrenme motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ege Bölgesi'nde bulunan Spor Bilimleri Fakülteleri'nde görev yapan akademik personele yönetim tarafından sergilenen liderlik tarzının belirlenmesi amacıyla liderlik tarzı davranış ölçeği (Taş ve ark., 2007; $\alpha=940$) ve akademik personelin öğrenme motivasyonlarının ölçülmesi amacıyla da öğrenme motivasyonu ölçeği (Mahmutoğulları, 2015; $\alpha=807$) kullanılmıştır. Araştırmaya katılan akademik personelin kişisel bilgileri ile öğrenme motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak akademik unvanlarında gerçekleşen yükselme durumu ile öğrenme motivasyonları arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca fakülte ve yüksekokullarda sergilenen liderlik tarzları ile akademik personelin öğrenme motivasyonları arasında ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Buna göre akademik personelin öğrenme motivasyonları ile otokratik liderlik arasında olumsuz, demokratik, serbest bırakıcı, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzlarıyla ise olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak, otokratik liderlik tarzı sergilenen personelin öğrenme motivasyonlarının düşük olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider, liderlik, liderlik tarzı, öğrenme, motivasyon, öğrenme motivasyonu

STUDYING THE EFFECTS OF THE LEADERSHIP STYLE OF SPORTS SCIENCES FACULTIES IN AEGEAN REGION ON THE LEARNING MOTIVATION OF THE ACADEMIC STAFF

Abstract: The aim of this study is to analyze the relationship between the leadership style demonstrated in sports sciences faculties and the motivation of the academic staff. Method: Leadership style scale (Taş and friends., 2007; $\alpha=940$) is used for the academic staff who work in Sports Sciences Faculties in Aegean Region to measure the leadership style of the administration and learning motivation scale (Mahmutoğulları, 2015; $\alpha=807$) is used for the academic staff in order to measure their motivation. Findings: There is no significant connection between the personal information of the academic staff who work in Sports Sciences Faculties in Aegean Region and their learning motivation. But, there is a negative relationship between learning motivation and rise on the academic degree. According to the research findings, there is a relationship between the leadership style and the learning motivation of the academic staff. There is a negative relationship between the autocratic leadership style and the learning motivation. There is a positive relationship between the democratic, laissez-faire, transformational and transactional leadership and the learning motivation of the academic staff. In consequence, it is determined that autocratic leadership affects negatively to academic personnel. In other words, their learning motivations are low due to the this autocratic leadership.

Key Words: leader, leadership, leadership style, learning, motivation, learning motivation.

*Bu çalışma, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı'nda tamamlanmış olan "Ege Bölgesinde Bulunan Spor Bilimleri Fakültelerinde Sergilenen Liderlik Tarzının Akademik Personelin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisinin İncelenmesi" başlıklı "Yüksek Lisans" tezinden hareketle oluşturulmuştur. 13-16 Kasım 2019 tarihleri arasında Antalya'da gerçekleştirilen 17. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi'nde sözel bildiri olarak sunulmuştur.

GİRİŞ

Günümüz dünyasında organizasyonların amaçladıkları sonuçlara ulaşmasında, organizasyonel uyum oldukça önemli olmaktadır. Organizasyon içine alınan girdiden istenilen düzeyde ve kaliteli çıktı alınabilmesi için iyi bir liderlik tarzı sergilenmesi gerekmektedir. Yaşayan tüm organizasyonlarda uyumun sağlanabilmesi için de liderin, karşısındaki grubu (izleyenleri) doğru sonuca ulaştırmada en iyi ve izleyenlerin dinamiğini sürekli tetikte tutabilecek liderlik tarzını benimsemesi gerekmektedir (Bozyiğit ve Çetin, 2019). Organizasyon içinde sergilenen liderlik tarzının yanında, izleyenlerin organizasyonu ileriye taşıma ve en yüksek kalitede çıktı sağlamaları anlamında, organizasyona katkı sağlarken ki motivasyonları da oldukça önemli olmaktadır (Bass ve Avolio, 1997). Bireylerin organizasyona katkı sağlarken kullandıkları temel bilgileri, örgütü ileri bir noktaya taşımak için kullanacakları yeni bilgilere ulaşmada istekli olmaları da çok önemli bir unsur olmaktadır. Yeni bilgilere ulaşmadaki istekleri bireyin bulunduğu organizasyon içindeki hareket kabiliyetiyle, öncüsünün sergilediği liderlik tarzıyla ve teşvik edildiği motivasyon unsurlarıyla bağlantılı olmaktadır (Keller, 2008). Organizasyonu koordine eden lider, beraber çalıştığı personeli doğru ve örgüt içindeki bireylerin tamamının kabul ettiği bir liderlik tarzıyla yönlendirmesi sayesinde, çalışan personelin organizasyonu ileriye götürebilecek yeni bilgileri ve teknikleri öğrenmesi konusundaki motivasyonunu arttıracığı öngörülmektedir. Bu bağlamda organizasyon içinde sergilenen doğru liderlik tarzıyla bireylerin öğrenme motivasyonlarının yüksek olmasının sağlanabileceği düşünülmektedir (Anderman ve Dawson, 2010; Garn ve Jolly, 2014).

Örgüt amaçlarını optimum verim ile gerçekleştirmeye odaklanmış liderliğin varlığı başarılı bir örgütün anahtar unsurudur. Örgütün sürdürülebilir bir verimlilikte kalmasını sağlaması adına liderin personeli yeniliklere her zaman açık tutması gerekmektedir. Personelin yenilikleri öğrenmeye olan motivasyonunu canlı tutması örgütün ileriye atılım yapabilmesinde büyük önem arz etmektedir (Chen ve Chen, 2009; Johnson, 2012). Araştırma Spor Bilimleri alanında akademik personelin öğrenme motivasyonlarının artırılmasına yönelik detaylı bir araştırma bulunmamasından dolayı ve sonraki araştırmacılara öğrenme motivasyonu kavramı çerçevesinde farklı bir bakış açısı sağlayacağı düşünüldüğünden önemli bir boşluğu doldurmayı amaç edindiği söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında araştırma, Spor Bilimleri alanında görev alan ve sporun bilimsel gerçeklik temelinde ilerlemesini amaçlayan akademik personelin öğrenme motivasyonlarının liderlik ile nasıl artırılacağına dair önerilerde bulunmak adına katkı sağlayabilecektir.

Lider ve Liderlik

Örgütsel literatürde liderlik sözcüğü çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır. Bir tanıma göre liderlik, amaçların başarılması yönünde diğerlerini hayran bırakabilme sürecidir. Başka bir tanıma göre, örgütün amaçlarıyla uyuşsun ya da uyuşmasın, diğerlerinin davranışlarını bazı hedeflere yönlendirmek için onları etkileme olarak tanımlanmaktadır. Karşımıza çıkan tanımların birleştiği nokta, liderlik kavramını, herhangi bir bireyin izleyenlerini ulaşılmak istenen amaçlar doğrultusunda kendine hayran bırakması süreci olduğudur (Can, 2005; Stogdill, 1974; Yukl, 2002). Fransızca “leader” ve İngilizce “leadership” kelimelerinin bir karışımı olarak karşımıza çıkmakta olan lider konsepti, Türkçe’de içeriğini “Baş, Reis, Öncü” kelimelerinde olgunlaştırmaktadır (Çetin ve Beceren, 2007). Grupların ve örgütlerin hedeflerini belirlemesi ve amaçlarının gerçekleştirilmesi yolunda her daim kendilerine yön gösterecek bir lidere gereksinim duymaktadırlar (Alkan, 2016). Ayrıca liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır (Eren, 2012).

Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları geleneksel anlamıyla ilk olarak Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından ortaya koyulmuştur. Bunlar otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderliktir (Lewin ve ark., 1939). İlerleyen zamanlarda modernleşen dünyanın gereklerine uygun liderlik tarzları Burns ve Bass'ın öncülüğünde dönüşümsel ve etkileşimci liderlik tarzları ortaya koyularak üzerine yoğunlaşmıştır (Bass, 1985; Burns, 1978).

Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik tarzı mevzuatların, kanunların, kuralların, politikaların ve doktrinlerin keskin çizgilerle ayırdığı, bu gücü elinde barındıran bireyin astlarına karşı yönetimini kabul ettirebilmek amacıyla kullandığı ve astların üzerinde fazladan bir baskı oluşturabilecek tarz olarak karşımıza çıkmaktadır. Otokratik liderlik tarzında örgüt adına alınacak kararlarda katılımcı şeklin benimsenmemesinden dolayı astlar sadece örgüt adına onlara verilen görevleri ve emirleri yerine getirmekle yükümlüdürler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Demokratik Liderlik

Katılımcı önderlik anlayışını benimseyen bireylerin, hedefler ya da amaçlar doğrultusunda yapılan iş ile birlikte çalışanlarının düşüncelerine de değer verdiği görülmektedir. Demokratik lider, örgüt adına alınacak kararları astlarında katılımı ile birlikte sonuca bağlaması, olumlu yönde etkilenen örgütsel iklimi ve astlar tarafından hissedilen rahat bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır. Örgüt içinde sağlanan açık iletişim kanalları, ortaya çıkan problemlerin doğrudan çözülmesi ve örgütü tehditlere karşı koruyabilmek açısından önemli bir husustur. Demokratik liderin sağlamış olduğu bu iletişim ağı ile örgüt içerisinde kişisel düşüncelere değer verilerek bir beyin fırtınasının oluşturulması, temeli daha sağlam kararların alınıp uygulanmasının yolunu açmaktadır (Eren, 2012; Mutlu ve ark., 2019).

Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik tarzı ile belirlenen amaçlar doğrultusunda istihdam edilen bireylerin kabiliyetleri ve yaratıcılıkları ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda serbest bırakıcı liderlik tarzı ile uzmanlık gücü yüksek olan personel için kişisel özgürlüğü sağlayıcı atmosferin sağlanmasıyla, belirlenen örgüt hedefleri ve amaçları çerçevesinde bireyin anlamlı seçimler yapabilme ve kişisel öğrenme ile doğru orantılı olarak ilgi alanları üzerinde çalışmalarının teşvik edilme özgürlüğünün istihdam edilen personelin yeni bilgilerin ve pratiklerin üretimi için daha fazla çabalamasını sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun tersi bir durumda ise izleyenler tarafından algılanan fazla serbestlik amaçsızlığın getirisi sonucu öğrenme isteksizliğine neden olarak verimliliğin düşmesine de neden olabilmektedir (Bass, 1998; Mccoll ve ark., 2005).

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü tarz modernleşen dünyamızda liderlik adına farklı unsurların bir arada toplandığı bir stil olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler yönlendirdiği bireylerin gözünde belirli bir karizmaya ve uzmanlık gücünü sahip olarak görülmektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderler belirli amaçlar altında örgütlenmiş bireylere, yaptıkları görevler esnasında bire bir onların yaşamını bütünü ile ele alan ve bu yaşamı çalışma ortamı ile bütünleştirebilme yeteneği olan bireyler olarak ortaya çıkmaktadır. İstihdam edilen personelin yaptıkları işler esnasında girdikleri bir düşünce bulanıklığının giderilmesi adına dönüşümcü liderleri tarafından uzmanlık güçlerini artırıcı bir biçimde etkide bulunularak onların yeni üretim yapabilme motivasyonlarını attırma yoluna gidilmektedir (Bass, 1985; Burns, 1978; Bass, 1990; Kunhert ve Lewis, 1987).

Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderler, geçmişte edindiği olumlu ve yararlı tecrübeleri örgütün yönetimini gerçekleştirirken kullanan ve astlarının yaratıcılıklarıyla doğrudan ilgilenmeyen, ancak verdiği görevlerin doğru ve istenilen yönde yapılması için personelinin yönlendiren bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkileşimsel liderliğin ana unsuru olarak görevini başarılı bir biçimde yerine getiren astların ödüllendirilmesi ve mevkilerinin yükseltilmesi yolunu seçilmesi ile çalışan personelin bu yönde motive edilmesi durumu bulunmaktadır (Bass, 1985; Bass, 1990; Burns, 1978).

Öğrenme Motivasyonu

Öğrenme motivasyonu kavramı her gün sürekli değişimlerin olduğu hayatın her alanında bireylerin sahip olması gereken unsurlardan biri olmaktadır. Öğrenme motivasyonu, sadece herhangi bir duruma katılma arzusuyla ilgili değil, ortaya yeni pratikler ve hünelerinin çıkarılacağı bilgilerin de öğrenimi ile birlikte bireylerin ve örgütlerin kendilerini ileriye taşıması daha sonrasında ise ulaştıkları bilgilerin uygulamaya dökülmesiyle ilgili bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Ames, 1990).

Bu bilgiler ışığında çalışmanın problem durumu; Spor Bilimlerinde görev yapan akademik personelin öğrenme motivasyonlarının, yönetim kademesi tarafından onlara uygulanan liderlik tarzıyla bir bağlantısının olup olmadığının saptanarak, bununla ilgili ortaya çözümler koyup bilgi üretiminin daha yüksek verimde olmasının incelenmesidir. Çalışmanın amacı ve önemi; Ege Bölgesi'nde bulunan Spor Bilimleri Fakülteleri ve Yüksekokullarında sergilenen liderlik tarzının akademik personelin öğrenme motivasyonu üzerine etkisinin ve çalışan akademik personelin, kurumlardaki liderin liderlik yaparken sergilediği liderlik tarzlarının, öğrenme motivasyonlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyip etkilemediğini incelemek olarak belirlenmiştir. Bu çalışma ile Spor Bilimleri Fakülteleri ve Yüksekokullarında sergilenen liderlik tarzının nasıl olduğu ve çalışan akademik personelin çeşitli demografik faktörler açısından incelenerek öğrenme motivasyonlarının nasıl etkilendiğinin tespit edilmesi bakımından önemlidir.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli, çalışma hedefine uygun ve optimum bir şekilde verilerin toplanması, bununla birlikte çözümlenmesi için gerekli koşulların (Karasar, 2007) oluşması amacıyla nicel araştırma desenlerinden genel tarama tekniği kullanılmıştır. Tarama yönteminin güçlü tarafı, oldukça çok bireyden oluşan örneklemden elde edilen bilgiyi araştırmacıya sunmasıdır (Büyüköztürk, 2011). Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Bu bağlamda 3 bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Birinci bölümde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde liderlik tarzı davranış ölçeği, üçüncü bölümde ise öğrenme motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırma Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 26.12.2018 tarih ve 869 numaralı kararı ile yapılmaya başlanmıştır.

Araştırma Grubu

Çalışmanın evrenini Ege Bölgesi'nde bulunan üniversitelerin Spor Bilimleri Fakülteleri ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan "215" akademik personel oluştururken, örneklemini ise; aynı fakülte ve yüksekokullarda görev yapan ve çalışmaya gönüllü olarak katılan "134" akademik personel oluşturmuştur. Araştırmaya Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde görev alan 38 akademik personelin 31'i, Dokuz Eylül Üniversitesi'nde görev alan 18 akademik personelin 14'ü, Ege Üniversitesi'nde görev alan 34

akademik personelin 16'sı, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi'nde görev alan 29 akademik personelin 17'si, Pamukkale Üniversitesi'nde görev alan 46 akademik personelin 12'si, Afyon Kocatepe Üniversitesi'nde görev alan 14 akademik personelin 11'i, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi'nde görev alan 28 akademik personelin 18'i Celal Bayar Üniversitesi'nde görev alan 49 akademik personelin 15'i katılmıştır. Uşak Üniversitesi'nden araştırma zaman aralığı ve sağlıklı veri gelmediği için örnekleme dâhil edilmemiştir. Araştırmada bazı üniversitelerdeki akademik personellere bire bir anket formları elden dağıtılmış ve bir süre sonra kendilerinde toplanmıştır. Bazı üniversitelerdeki akademik personellere ise posta yolu ile anket formları gönderilmiş ve tekrar posta yolu ile anket formları geri toplanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Kişisel bilgi formu ile araştırmaya katılan akademik personelin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, görev yaptığı bölümü, akademik ünvanı, hizmet yılı, daha önce yöneticilik yapıp yapmadığı ve idari görevlerinin olup olmaması gibi demografik özellikleri ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Veri toplama araçları olarak "Taş ve ark. (2007)" tarafından geliştirilen, 5 alt boyut ve 59 maddeden oluşan "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte 1-10 arasındaki maddeler "otokratik liderlik" alt boyutunu, 11-23 arasındaki maddeler "demokratik liderlik" alt boyutunu, 24-34 arasındaki maddeler "serbest bırakıcı liderlik" alt boyutunu, 35-49 arasındaki maddeler "dönüşümcü liderlik alt boyutunu ve 50-59 arasındaki maddeler "etkileşimci liderlik" alt boyutunu oluşturmaktadır. Ölçekte bulundan 24, 25, 29 ve 32. maddeler ters puanlamayla ölçümlenip hesaplanmıştır. "Noe ve Wilk'in (1993) geliştirdiği, "Mahmutoğulları (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve toplamda 17 maddeden oluşan "Öğrenme Motivasyonu Ölçeği" kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde frekanslar alındıktan sonra normallik testi, sıklık analizi ve verilerin güvenilirliği için iki ölçek için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırma verileri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için bağımsız örneklemler t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Verilerin normalliklerinin belirlenmesi amacıyla yapılan analizden sonra verilerin normal dağılım gösterdikleri sonucuna ulaşıldığı için araştırma bulgularına parametrik testler uygulanmıştır.

BULGULAR

Tablo 1. Araştırma ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek	Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği	,940	59
Öğrenme Motivasyonu Ölçeği	,807	17

Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmada kullanılan "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği"nden elde edilen verilerin güvenilirliğini öğrenmek için yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa katsayısı .94 bulunmuştur. Yine araştırmada kullanılan "Öğrenme Motivasyonu Ölçeği" verilerine yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alpha katsayısı .80 bulunmuştur. Cronbach Alfa katsayısının .80 ile 1 arasındaki değerleri ölçeğin mükemmel derecede güvenilir olduğunu, .60 ile .79 arasındaki değerlerin güvenilir olduğu, .40 ile .59 arasındaki değerlerin düşük güvenilirlikte olduğu ve 0 ile .39 arasındaki değerlerin güvenilir olmadığı belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2011). Bu analiz sonucunda ölçekler için çıkan katsayıların yapılan araştırma için mükemmel derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Araştırma ölçeklerinin normallik dağılımı

Alt Boyutlar	N	X	Std. S.	Çarpıklık	Basıklık
Otokratik Liderlik	134	3,0425	,72862	,119	-,622
Demokratik Liderlik	134	3,1521	,94327	-,298	-,972
Serbest Bırakıcı Liderlik	134	2,9389	,51278	-,383	-,294
Dönüşümcü Liderlik	134	3,0219	,99037	-,249	-1,061
Etkileşimci Liderlik	134	3,0552	,55489	-,764	1,112
Öğrenme Motivasyonu	134	3,9100	,39796	,159	-,669

Tablo 2’de araştırmada uygulanan ölçeklerin alt boyut ve ortalama puanlarına yapılan normallik testi sonucu verilerin +1,5 ve -1,5 aralığında olduğu görülmüştür. Buna göre ölçeklerin ortalama puanlarına ait verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Tabachnick ve Fidell’in (2013) yapmış olduğu çalışmaya göre +1,5 ile -1,5 aralığında bulunan veriler normal dağılım göstermektedir. Araştırma ölçeklerine baktığımızda ‘Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği’nde alt boyut bulunduğu için ayrı ayrı standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri alınmıştır. ‘Öğrenme Motivasyonu Ölçeği’nde herhangi bir alt boyut bulunmadığı için ölçek bütünüyle değerlendirilmiştir. Araştırma verilerine baktığımızda normal bir dağılım gösterdiği için verilere parametrik testler uygulanmıştır.

Tablo 3. Araştırmaya katılan bireylerin kişisel özellikleri

Değişkenler	Grup	N	%
Cinsiyet	Kadın	31	23,1
	Erkek	103	76,9
Yaş Grubu	24-29	14	10,4
	30-35	24	17,9
	36-40	27	20,1
	41-46	29	21,6
	47 ve üstü	40	29,9
Medeni Durum	Evli	100	74,6
	Bekâr	34	25,4
Bölüm	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	49	36,6
	Spor Yöneticiliği	27	20,1
	Antrenörlük Eğitimi	37	27,6
	Rekreasyon	21	15,7
Akademik Unvan	Araştırma Görevlisi	22	16,4
	Araştırma Görevlisi Dr.	4	3,0
	Öğretim Görevlisi	29	21,6
	Öğretim Görevlisi Dr.	16	11,9
	Dr. Öğr. Üyesi	27	20,1
	Doçent Dr.	31	23,1
Hizmet yılı	Profesör Dr.	5	3,7
	1-5 Yıl	23	17,2
	6-10 Yıl	30	22,4
	11-15 Yıl	18	13,4
	16-20 Yıl	21	15,7
Yöneticilik yaptınız mı?	21 Yıl ve üzeri	42	31,3
	Evet	63	47,0
İdari görev	Hayır	71	53,0
	Evet	28	20,9
TOPLAM		134	%100

Tablo 3’e göre araştırmaya katılan bireylerin kişisel bilgilerinin dağılımına bakıldığında çoğunluğu erkek, 47 yaş üstü ve evli bireylerden oluştuğu görülürken hizmet yıllarında da

çoğunluğunun 21 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun yöneticilik yapmadığı ve aynı zamanda idari görevde bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4. Sergilenen liderlik tarzı ile öğrenme motivasyonu arasındaki korelasyon analizi sonuçları

		Otokratik Liderlik	Demokratik Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
Öğrenme Motivasyonu	<i>r</i>	-,166	,092	,116	,111	,118
	<i>p</i>	,055	,290	,181	,203	,173

(**p*<,05***p*<,01)

Tablo 4'te çıkan bulgulara göre otokratik liderlik tarzı ile öğrenme motivasyonu arasında olumsuz bir ilişki (-,116), demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 5. Araştırmaya katılan akademik personelin yaş, hizmet yılı ve akademik unvanları ile öğrenme motivasyonu arasındaki korelasyon analizi sonuçları

		Yaş	Hizmet Yılı	Akademik Ünvan
Öğrenme Motivasyonu	<i>r</i>	,074	,061	-,030
	<i>p</i>	,393	,481	,728

(**p*<,05***p*<,01)

Tablo 5'te çıkan bulgulara göre akademik personelin yaşı, hizmet yılı ve akademik unvanı ile öğrenme motivasyonları arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 6. Araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyetleri ile öğrenme motivasyonları arasındaki t-test analizi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. S.	t	df	p
Öğrenme Motivasyonu	Kadın	31	3,9488	,37133	,617	132	,538
	Erkek	103	3,8983	,40664			

(**p*<,05***p*<,01)

Tablo 6'da çıkan bulgulara göre araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyetleri ile öğrenme motivasyonu arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 7. Araştırmaya katılan akademik personelin medeni durumları ile öğrenme motivasyonları arasındaki t-test analizinin sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	Std. S.	t	df	p
Öğrenme Motivasyonu	Evli	100	3,9165	,38868	,321	132	,749
	Bekar	34	3,8910	,42962			

(**p*<,05***p*<,01)

Tablo 7'de çıkan bulgulara göre akademik personelin medeni durumları ile öğrenme motivasyonları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 8. Araştırmaya katılan akademik personelin idari görevleri ile öğrenme motivasyonları arasında yapılan t-test analizinin sonuçları

	İdari göreviniz varmı?	N	Ort.	Std. S.	t	df	p
Öğrenme Motivasyonu	Evet	28	3,9622	,46682	,779	132	,437
	Hayır	106	3,8962	,37901			

(*p<,05**p<,01)

Tablo 8’de çıkan bulgulara göre araştırmaya katılan akademik personelin idari görevleri ile öğrenme motivasyonları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 9. Araştırmaya katılan akademik personelin görev aldıkları bölümler ile öğrenme motivasyonu arasında yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları

	Bölümünüz	N	Ort.	Std. S.	F	df	p
Öğrenme Motivasyonu	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	49	3,8499	,34154	1,224	3	,304
	Spor Yöneticiliği	27	3,9869	,41573			
	Antrenörlük Eğitimi	37	3,8776	,37470			
	Rekreasyon	21	4,0084	,51661			

(*p<,05**p<,01)

Tablo 9’da çıkan bulgulara göre akademik personelin görev aldıkları bölümler ile öğrenme motivasyonları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 10. Araştırmaya katılan akademik personelin hizmet yılları ile öğrenme motivasyonları arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları

	Hizmet Yılıınız	N	Ort.	Std. S.	F	df	p
Öğrenme Motivasyonu	1-5 Yıl	23	3,8747	,41719	,643	4	,633
	6-10 Yıl	30	3,9686	,34774			
	11-15 Yıl	18	3,9673	,50450			
	16-20 Yıl	21	3,9496	,33806			
	21 Yıl ve üzeri	42	3,8431	,40435			

(*p<,05**p<,01)

Tablo 10’da çıkan bulgulara göre araştırmaya katılan akademik personelin hizmet yılları ile öğrenme motivasyonları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 11. Araştırmaya katılan akademik personelin idari görevlerinin olup olmaması ile liderleri tarafından sergilenen liderlik tarzı arasındaki t-test analizi sonuçları

Alt Boyutlar	İdari görevi varmı?	N	Ort.	Std. S.	t	df	p
Otokratik Liderlik	Evet	28	2,7107	,41306	-2,777	132	,006**
Demokratik Liderlik	Hayır	106	3,1302	,76906			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Evet	28	3,5000	,80989	2,227	132	,028*
Dönüşümcü Liderlik	Hayır	106	3,0602	,95789			
Etkileşimci Liderlik	Evet	28	3,1981	,44333	3,102	132	,002**
	Hayır	106	2,8705	,50979			
	Evet	28	3,4071	,89117	2,353	132	,020*
	Hayır	106	2,9201	,99405			
	Evet	28	3,3214	,47247	2,935	132	,004**
	Hayır	106	2,9849	,55563			

(*p<,05**p<,01)

Tablo 11’de çıkan bulgulara göre araştırmaya katılan ve görevi bulunan akademik personelin anlamlı farklılaşarak liderlerini daha fazla demokrat, serbest bırakıcı ve dönüşümcü bulduğu görülmektedir. Herhangi bir idari görevi olmayan akademik personelinde yine anlamlı farklılaşarak liderlerini otokrat gördüğü görülmektedir.

Tablo 12. Araştırmaya katılan akademik personelin daha önce yöneticilik yapıp yapmama durumları ile liderleri tarafından sergilenen liderlik tarzı arasındaki t-test analizi sonuçları

	Daha Önce Yöneticilik Yaptınız Mı?	N	Ort.	Std. S.	t	df	p
Otokratik Liderlik	Evet	63	3,0651	,63096	,336	132	,737
Demokratik Liderlik	Hayır	71	3,0225	,80944			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Evet	63	3,3529	,88342	2,360	132	,020*
Dönüşümcü Liderlik	Hayır	71	2,9740	,96480			
Etkileşimci Liderlik	Evet	63	3,0491	,45683	2,383	132	,019*
	Hayır	71	2,8412	,54235			
	Evet	63	3,1683	,94909	1,621	132	,107
	Hayır	71	2,8920	1,01458			
	Evet	63	3,1683	,46553	2,255	132	,026*
	Hayır	71	2,9549	,60940			

(*p<,05**p<,01)

Tablo 12’de çıkan sonuçlara göre araştırmaya katılan ve daha önce yöneticilik yapan akademik personel anlamlı farklılaşarak liderlerini daha fazla demokrat, serbest bırakıcı ve etkileşimci görmektedirler.

TARTIŞMA

Literatürde bulunan çalışmalar arasında daha önce liderlik tarzı ile öğrenme motivasyonu arasında bir çalışma yapılmaması sebebi ile araştırmanın bulguları yakın çalışmalarla tartışılmıştır. Araştırmaya katılan akademik personelin anket sorularına vermiş olduğu cevaplar sonrasında yaş ve hizmet değişkeni korelasyon analizine göre, yaş (,393) ve hizmet yılları (,481) ile öğrenme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Aslantürk (2014), Arslanoğlu (2016), Aydoğan (2015), Işık (2016), Özçalışan (2012), Turhan (2017), Vural (2016), Yerlikaya (2018), Yasan (2011) ve Yılmaz (2015) yaptıkları araştırmalarda yaş ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Mahmutogulları (2015) araştırmayla aynı ölçekte yapmış olduğu çalışmasında bireylerin hizmet yılları ile öğrenme motivasyonları arasında bir ilişki tespit edememiştir. Aslantürk (2014), Karakuzu (2013), Işık (2016), Özmen (2017), Şeker (2016), Turhan (2017), Yerlikaya (2018) ve Yılmaz (2015) yaptıkları araştırmalarda bireylerin hizmet yılları ile motivasyonları arasında bir ilişki tespit edememiştir. Araştırmaya katılan akademik personelin akademik unvan arasındaki korelasyon analizine göre, akademik unvan ile öğrenme motivasyonu arasında anlamlı olmayan olumsuz bir ilişki bulunmaktadır (-,30). Aslanadam (2011), Kahya (2011), Yerlikaya (2018) yaptıkları çalışmalarda anlamlı olmayan ancak olumlu ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmamızın bulguları unvan ile motivasyon konusunda anlamlı olmayan ilişkinin yukarıdaki çalışmalar ile paralellik gösterirken olumsuz ilişkinin çıkması konusunda paralellik göstermemektedir. Bunun nedeni olarak ölçeğin uygulandığı çalışma alanının farklı olmasından dolayı olduğu düşünülebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin anket sorularına vermiş olduğu cevaplar sonrasında cinsiyetleri ile öğrenme motivasyonu arasında yapılan t-test sonuçlarına göre anlamlı bir fark yoktur (,617). Mahmutogulları (2015) aynı ölçeği kullanarak yapmış olduğu hizmet içi eğitimin öğrenme motivasyonuna etkisini araştırdığı çalışmada cinsiyet değişkenine göre öğrenme motivasyonu arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Doğaç (2018), Özmen (2017), Öztürk (2018), Xiong'un (2010), Dörnyei ve Csizér (2005), Burden ve ark. (2002), Ellis (1994), Dede

ve Yaman (2007), Yılmaz ve Çavaş (2007) ve Önal (2016) yaptıkları çalışmalarda cinsiyet ile motivasyon arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Araştırmaya katılan akademik personelin anket sorularına vermiş olduğu cevaplar sonrasında medeni durum ile öğrenme motivasyonu arasında yapılan t-test sonuçlarına göre anlamlı bir yoktur ($,321$). Mahmutoğulları (2015) aynı ölçeği kullanarak yapmış olduğu hizmet içi eğitimin öğrenme motivasyonuna etkisini araştırdığı çalışmada medeni durum değişkenine göre öğrenme motivasyonu arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Aslantürk (2014), Karakuzu (2013), Yerlikaya (2018), Koyuncuoğlu (2016), Aksel (2016), Arslanoğlu (2016) ve Saydam (2016) yaptıkları çalışmalarda medeni durum ile motivasyon arasında anlamlı bir fark bulamamıştır.

Araştırmaya katılan akademik personelin görev aldıkları bölümler ile öğrenme motivasyonları arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, bölümler arası anlamlı bir fark yoktur ($,304$). Mahmutoğulları (2015) aynı ölçek ile yapmış olduğu ve otel işletmelerindeki personele yaptığı araştırmada departmanlar bireylerin öğrenme motivasyonu arasında anlamlı bir fark bulmuştur ($,002$). Mahmutoğulları (2015) yılında yapmış olduğu araştırmanın çalışmamızdan farklı çıkma sebebinin kurum ve departmanların tamamen farklı olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Önal (2017), Özçalışan (2012), Vural (2016), Koyuncuoğlu (2016), Aksel (2016), Sucu (2016), Şeker (2016), Büyükyavuz (2015) ve Yasan (2011) yaptıkları çalışmalarda bireylerin görev aldıkları bölümler ve departmanlar ile motivasyonları arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Araştırmaya katılan akademik personelin idari görevlerinin bulunup bulunmaması ile öğrenme motivasyonları arasındaki t-test sonuçlarına göre anlamlı bir fark yoktur ($,779$). Kahraman (2017), Tozal (2015), Aysu (2013), Yılmaz (2011), Baygüz (2011) yaptıkları çalışmalarda bireylerin idari görevlerinin olup olmamasıyla motivasyonları arasında bir ilişki tespit edememiştir. Araştırmamızın bulguları yukarıdaki çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir. Araştırmaya katılan akademik personelin idari görevlerinin olup olmamasıyla liderleri tarafından onlara sergilenen liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre idari görevi olanlar olmayanlara göre liderlerini daha az otokrat ($,006$), daha fazla demokrat ($,028$), serbest bırakıcı ($,002$), dönüşümcü ($,002$) ve etkileşimci ($,004$) bir tarzda görmektedir. Araştırmaya katılan akademik personelin daha önce yöneticilik yapıp yapmamasıyla liderleri tarafından onlara sergilenen liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre daha önce yöneticilik yapanlar yapmayanlara göre liderlerini daha fazla demokrat ($,020$), serbest bırakıcı ($,019$) ve etkileşimci ($,026$) görmektedir.

Otokratik liderlik ile öğrenme motivasyonu arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır ($-,166$). Demokratik liderlik ile öğrenme motivasyonu arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır ($,092$). Serbest bırakıcı liderlik ile öğrenme motivasyonu arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır ($,116$). Dönüşümcü liderlik ile öğrenme motivasyonu arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır ($,111$). Etkileşimsel liderlik ile öğrenme motivasyonu arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır ($,118$). Özmen (2017) yapmış olduğu araştırmada otantik liderlik ile iş motivasyonu arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Vural (2016) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı ile motivasyon arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Çalışma bu yönde Özmen (2017) ve Vural (2016) bulmuş olduğu sonuçlarla paralellik göstermektedir. Işık (2016) karizmatik liderlik ile iş motivasyonu arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Aksel (2016) dönüşümcü liderlik tarzının çalışma motivasyonu ile olumlu bir ilişkisi vardır. Sucu (2016) öğretimsel liderlik ile öğretmenlerin çalışma motivasyonları arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Toğay (2015) dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik ile motivasyon arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Arslanoğlu (2016) liderlik davranışı ile iş motivasyonu arasında olumlu yönde bir ilişki bulmuştur. Bu bağlamda yukarıda bulunan çalışmalar ile araştırmamızın paralellik gösterdiği görülmektedir.

SONUÇ

Araştırmanın bulguları incelendiğinde fakülte ve yüksekokullarda sergilenen liderlik tarzı ile akademik personelin öğrenme motivasyonları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre otokratik liderlik tarzı ile öğrenme motivasyonu arasında olumsuz bir ilişki, demokratik, serbest bırakıcı, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzları ile akademik personelin öğrenme motivasyonu arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak, otokratik liderlik tarzı sergilenen personelin öğrenme motivasyonlarının düşük olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın sonucu ışığında, bilgi üretimi yapan kurumlarda yönetimi elinde bulunduran liderlerin, örgüt içinde belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda istihdam edilen personeli bir araya toplayıcı, bütünleştirici, katılımcı, demokratik ve kişisel özgürlük alanlarını artırıcı adımlar atması bilgi üretimi yapan bireylerin öğrenme motivasyonlarını arttıracaktır.

ÖNERİLER

Uygulayıcılara Öneriler

- Yönetimi elinde bulunduran bireylerin astlarına karşı sergilemiş oldukları yönetim şeklini daha katılımcı bir biçimde yapmaları kurumdaki bireylere rahat bir çalışma ortamının oluşturulması sayesinde yaptıkları işten yüksek bir haz almalarını sağlayacaktır. Bu açıdan liderler kurumlarında daha fazla demokratik olabilir.
- Üniversitelerde unvanlı yüksek olan akademik personelin öğrenme motivasyonlarını artırıcı gerekli önlemlerin alınması ve öğrenme motivasyonlarını artırıcı projelerin yapılması sağlanabilir.
- Öğrenme motivasyonları düşük olan akademik personelin görüşlerinin alınarak buna uygun öğrenme motivasyonlarını artırıcı önlemler alınabilir.

Araştırmacılara Öneriler

- Araştırmanın örneklem grubu ülkemizin diğer bölgelerinden de seçilerek yapılabilir.
- Birbirinden bağımsız araştırma grupları seçilerek, seçilen gruplar arasında farklılığın daha fazla tespit edilmesi sağlanabilir.
- Araştırmanın kişisel bilgiler kısmına daha fazla değişken yazılarak öğrenme motivasyonuna etki eden unsurların ortaya çıkarılması sağlanabilir.
- Bu yöndeki araştırmalarda örnekleme grubu seçilirken, fakültelerin kuruluş yıllarına göre ayırım yapılarak araştırma yapılabilir.

KAYNAKLAR

Aksel, N. (2016). *Ortaokul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki: Samsun ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi. On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Samsun.

Alkan, Z. (2016). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ilişkisinde kariyer memnuniyetinin rolü*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Isparta.

Ames, C. A. (1990). Motivation: what teachers need to know. *Teachers College Record*, 91(3), 409-421.

Anderman, M., E., Dawson, H. (2010). *Learning with motivation. handbook of research on learning and instruction*, Educational Psychology Handbook Series. Chapter: 11, 219-241.

Arslanoğlu, Ş. (2016). *Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi: (Konya İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, Konya.

Aslanadam, B. (2011). *Sağlık personelinin motivasyonu ve buna ilişkin araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, İzmir.

Aslantürk, R. (2014). *Çalışanlarda motivasyon ve motivasyonu etkileyen faktörler: Denizli ağız ve diş sağlığı merkezi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Aydoğan, U. (2015). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin mesleki motivasyon algıları: Bolu ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Bolu.

Aysu, S. (2013). *Belediyelerde motivasyon ve verimlilik: Çanakkale belediyesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Çanakkale.

Bakan, İ., Büyükebe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir araştırma”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ

Bass, B. M., (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, organizational dynamics. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Bass, B. M., Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.

Baygüz, A. (2011). *Çalışma yaşamında iş gören motivasyonunu artıran özendirme araçlarının etkinlikleri üzerine hizmet sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.

Bozdoğan, E., Çetin, E. (2019). Spor bilimleri öğrencilerinin kendi kendine liderlik düzeylerinin incelenmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(1), 78-87.

Burden, R., Williams, M., Lanvers, U. (2002). 'French is the language of love and stuff': student perceptions of issues related to motivation in learning a foreign language. *British Educational Research Journal*, 28(4), 503-528.

Burns, M. J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, Publishers.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*, Pegem Yayıncılık. Ankara.

Büyükavuz, S. (2015). *Liderlik stillerinin çalışan motivasyonuna etkisi: Konya sağlık kuruluşları çalışanları örneği*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi, 7. Baskı, Ankara.

Chen, Y., Chen, P. (2009). The effect of english popular songs on learning motivation and learning performance. *WHAMPOA - An Interdisciplinary Journal*, 56, 13-28.

Çetin, N. G., Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (5), 118.

- Dede, Y., Yaman, S. (2008). Fen öğrenmeye yönelik motivasyon ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi (EFMED)*, 2(1), 19-37.
- Doğaç, E. (2018). *Yaparak yaşayarak öğrenme yönteminin 5. sınıf öğrencilerinin astronomiye karşı tutumlarına ve fen öğrenme motivasyonlarına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı İlköğretim Tezli Yüksek Lisans Programı, Antalya.
- Dörnyei Z., Csizér K. (2005). The internal structure of language learning motivation and its relationship with language choice and learning effort. *The Modern Language Journal*, 89(1), 19-36.
- Ellis, R. (1994). *The study of second language acquisition*. Oxford: Oxford University Press.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 13. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Garn, C. A., Jolly, L. J. (2014). High ability students' voice on learning motivation. *Journal of Advanced Academics*, 25(1), 7-24.
- Işık, B. (2016). *İlkokul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleriyle okullarındaki öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Van.
- Johnson, M. (2012). A pilot study examining the motivational effect of instructional materials on efl learning motivation. *Journal Of Language And Culture Of Hokkaido* 10, 39-47.
- Kahraman, Z. (2017). *Okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Lisansüstü Programları, İstanbul.
- Kahya, V. (2011). *Hizmet içi eğitim programlarının kamu çalışanlarının motivasyonuna etkisi: eti maden işletmelerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bölümü, Uşak.
- Karakuzu, A. (2013). *Sağlık çalışanlarında motivasyon ve motivasyonu etkileyen faktörler: Kırklareli örneği*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, İstanbul.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*, 17. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Keller, M. J. (2008). First principles of motivation to learn and e 3-learning. *Distance Education*. 29(2), 175-185.
- Koyunçoğlu, Y. (2016). *Motivasyon faktörleri ile performans değerlendirme sisteminin etkinliği arasındaki ilişki: Kilis devlet hastanesinde bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı, Gaziantep.
- Kuhnert, K., Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership:a constructive/developmental analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648-657. DOI: 10.2307/258070
- Lewin, K., Lippit, R., White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Mahmutoğulları, D. (2015). *Hizmet içi eğitim algısının iş görenlerin öğrenme motivasyonu üzerine etkisi: Bodrum örneği*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Mccoll-Kennedy, R.J., Anderson, D.R. (2005). Subordinate-manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*. 58, 115- 125.

Mutlu, O. T., Akoğlu H. E., Şentürk, E. H., Ağılönü, A., Özbey, Ö. (2019). Antrenör adaylarının iletişim ve liderlik becerilerinin incelenmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(1),167-177. Doi: 10.33689/spormetre.467828

Noe, R. A., Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology* 78(2), 291- 302.

Önal, Ö. (2016). *Sağlık çalışanlarının motivasyonu ve motivasyonel öncelikleri*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Özçalışan, H. (2012). *Yükseköğrenim öğrencilerinin ingilizceyi öğrenme motivasyonları*. Yüksek Lisans Tezi. T.C Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.

Özmen, A. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Öztürk, K.E. (2018). *Stratejik düşünmenin ve politik yeteneklerin dönüşümcü liderlik üzerindeki etkileri*. Doktora Tezi. T.C. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.

Saydam, M. (2016). *Kamu kurumlarında motivasyon ve iş tatmini: Bağcılar belediyesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of the literature*. New York: Free Press.

Sucu, A. (2016). *Öğretmenlerin motivasyonu ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin analizi*. Yüksek Lisans Tezi. T.C İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Malatya.

Şeker, G. (2016). *İşletme yönetiminde liderlik tarzlarının, çalışanların motivasyonuna ve işletme bağlılığına etkilerine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson, Boston.

Taş, A., Çelik, K., Tombul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitimi Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 85-98.

Toğay, G. (2015). *Çağdaş liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ile ilişkisi: bir ilaç firması örneği*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Adana.

Tozal, B. (2015). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Gaziantep.

Turhan, B. N. (2017). *Sağlık kurumlarında yöneticilik, liderlik ve motivasyon (Bursa il sağlık müdürlüğü ve bağlı birimler çalışanları örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Vural, G. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi: Rize ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Trabzon.

Xiong, X. (2010). A comparative study of boys' and girls' English study differences. *Journal of Language Teaching and Research*, 1 (3), 309-312.

Yasan, Ö. (2011). *İstanbul ili Anadolu yakasındaki tıp merkezlerinde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

Yerlikaya H. (2018). *Yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerine etkileri: Kırklareli üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Yılmaz, H., Çavaş, H. P. (2007). Reliability and validity study of the students' motivation toward science learning (smts) questionnaire. *İlköğretim Online*, 6(3), 430-440.

Yılmaz, K.M. (2011). *Çalışanların liderlik tiplerine ilişkin algılamaları ile motivasyon ilişkisi: özel sektör ve kamu kamu sektörü çalışanları üzerine bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Yılmaz, Ş. (2015). *Halk eğitim merkezi yöneticilerinin liderlik davranışları ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organization* (5. bs.). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.