



LİDERLİK TÜRLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANSINA ETKİSİ: BİR UYGULAMA*

THE IMPACT OF LEADERSHIP TYPES ON PERFORMANCE AND MOTIVATION: CASE STUDY

Ahmet SONGUR¹, Negihan İNCE²

1. Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ahmetsongur32@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9869-5394>
2. nghinnee@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9743-3766>

Makale Türü Article Type
Araştırma Makalesi Research Article

Başvuru Tarihi Application Date
18.02.2020 02.18.2020

Yayına Kabul Tarihi Admission Date
26.12.2020 12.26.2020

DOI

<https://doi.org/10.30798/makuiibf.690754>

* Bu çalışma, "Liderlik Türlerinin Çalışan Performansı ve Motivasyonuna Etkisi: Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketinde Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezden türetilmiştir.

Öz

Çalışma ile örgüt çalışanlarının algıladıkları liderlik türlerinin içsel/dışsal motivasyon ve performans üzerinde etkisini ve bu etkinin derecesini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda lider, liderlik, içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve performans kavramları araştırılmıştır. Çalışma ile dönüşümcü liderlik, etkileşimli liderlik ve serbest bırakıcı liderlik türlerinin motivasyon ve performans etkisi incelenmiştir. Çalışmamızın evrenini Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketinde çalışan 1472 kişi oluşturmaktadır. 328 kişiden yüzyüze anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerle güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Faktör analizi ile kuramsal olarak ortaya konulan modelin, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Korelasyon analizi sonuçlarına göre içsel motivasyon ile dönüşümcü ve etkileşimli liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dışsal motivasyon ile ele alınan üç liderlik türü arasında anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Performans ile dönüşümcü liderlik arasında orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Etkileşimli liderlik ile performans arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre dönüşümcü ve etkileşimli liderlik türünün içsel ve dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Hem içsel hem de dışsal motivasyonun performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimli Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Motivasyon, Performans

Abstract

The aim of the study is to reveal the effect of leadership types perceived by organization employees on intrinsic / extrinsic motivation and performance and the degree of this effect. For this purpose, the concepts of leader, leadership, intrinsic motivation, extrinsic motivation and performance were investigated. In this study, the effects of transformational leadership, interactive leadership and liberating leadership on motivation and performance were examined. The universe of our study consists of 1472 people working in Akdeniz Electricity Distribution Company. Data were collected from 328 people using face to face survey method. Reliability and validity analyzes, factor analysis, correlation and regression analyzes were performed. The model, which was put forward theoretically by factor analysis, was found to be statistically significant. According to the results of correlation analysis, a significant relationship was found between intrinsic motivation and transformational and interactive leadership. There was a significant relationship between extrinsic motivation and three types of leadership. A moderate relationship was found between performance and transformational leadership. A low-level and negative relationship was found between interactive leadership and performance. According to the results of the regression analysis, transformational and interactive leadership types have significant effect on internal and external motivation.

Keywords: Transformational Leadership, Interactive Leadership, Liberating Leadership, Motivation, Performance

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

This study aims to determine whether the types of leadership that organizational employees think for their leaders have an impact on internal, external motivation and performance, and the degree of this impact, if any.

Research Questions

Does transformational, interactive and liberating leadership have a significant impact on intrinsic motivation, extrinsic motivation, and performance? Does internal and external motivation also have a significant effect on performance? The research seeks to answers these research questions.

Literature Review

Leadership can be defined as the process by which a person influences and directs the activities of others to achieve certain personal or group goals under certain circumstances (Deitzer vd., 1979: 196). Werner (1993) considers leadership as a process of transferring experiences and satisfying people in order to achieve organizational goals in a group within a certain period of time under certain conditions (Werner, 1993: 17). In short, leadership is the process of influencing and directing other individuals to achieve their goals (Koçel, 2005: 593). Studies on leadership that have been conducted from past to present have revealed different types of leaderships that take into account the environmental conditions, the process of leadership and the personal characteristics of the leader (Çelik ve Sünbül, 2008: 50-51). In this study, the transformational and interactive types of leadership that we think are appropriate for the organization among the many types of leadership, and the types of liberating leadership, which makes employees freer to make comparisons, are discussed. Transformational leader is the person who changes the needs, beliefs, and value judgments of employees (Luthans, 1995:357). Transformational leaders are the ones who bring change and renewal to the highest performance in organizations (Snyder ve Graves, 1994; 2). Interactive leadership refers to the exchange between the leader and his employees. This exchange is based on the fact that the leader and the employees come together to determine the work that needs to be done, and to understand the reward or punishment that will be given to them according to whether or not they are done as desired (Bass, 1990: 20). Liberating leadership is considered a passive and ineffective leadership type. In other words, this type of leadership expresses a passive indifference to viewers and tasks and the absence of effective leadership (Bogler vd., 2013: 374). Type of leadership is one of the important factors that affect the motivation and performance. Martin and Briggs (1986) describe motivation as a broad structure that includes all of the internal and external conditions that influence the awakening, maintenance, and control of behavior (Martin and Briggs, 1986: 51). According to intrinsic motivation, the motivation source of the employees is the work itself. This motivation can be expressed as an individual's experience of demonstrating his abilities (Brief and Aldag, 1976:468). Intrinsic motivation is that people behave and strive with their own desires (Koçel, 2018: 639). External motivation is a type of motivation that does not directly motivate employees but

creates the conditions for them to be motivated (Mottaz, 1985: 366). The concept of performance, another variable of our study, is expressed as the total result of the qualitative and quantitative contributions of the employee to the objectives of the organization within a certain period of time (Özgen ve Yalçın, 2010: 213).

Methodology

Questionnaire technique, one of the quantitative research methods, was used in the research. The data required for this research was obtained from the employees of Akdeniz Electricity Distribution Company. The sample of the study consisted of 328 employees randomly selected among 1472 employees. Three different scales, Leadership Type Scale, Motivation Scale and Performance Scale were used in the study. In this study, three sub-dimensions were examined within the scope of the scale developed by Akan et al. (2014) among leadership types. These are transformational leadership, interactive leadership and liberating leadership. Based on the conceptual framework and empirical research, hypotheses have been developed for the relationship between leadership and employee performance and motivation. The data collected by survey technique were analyzed by the researcher. In order to define the demographic characteristics of the participants, frequency and percentage distributions were examined. Reliability and validity analyze, factor analysis, correlation and regression analyze were performed.

Results and Conclusions

While there was a moderate relationship between performance scale and transformational leadership, no significant relationship was found for liberating leadership. A low-level and negative relationship was found between interactive leadership and performance. According to the results of regression analysis, transformational and interactive leadership types have significant effects on internal and external motivation. Internal and external motivation was found to have an effect on performance.

1. GİRİŞ

Toplumun sosyal ve bilimsel gelişimi, bireysel girişimden ziyade birlikte ve ortak bir amacın paylaşılması ile yapılan faaliyetlerle mümkündür. Çalışanların toplumun gelişimine katkısı motivasyon ve performans ile yakından ilişkilidir. Zira çalışan motivasyonu, iş tatmini, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlar, örgüt ve çalışan arası bağlılığı arttırır. Bu sayede de bireyler örgütlere, örgütlerde toplumlara katkıda bulunarak gelişimi sürdürülebilir kılar. Çalışan performansı ve motivasyonu, örgüt içerisinde yer alan temel dinamiklerden birisidir. Çalışanların yüksek performans sergileyebilmesindeki ve motivasyonunun sağlanmasındaki en önemli araç ise etkin liderlik uygulamalarıdır. Örgütlerde her kademedeki çalışan yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olmaları, örgütlerin örgütsel ve toplumsal hedeflere ulaşmalarına olumlu katkı yapacaktır. Ayrıca liderler çalışanların yüksek performansta çalışmalarına olanak sağlamalı ve motivasyonlarına önem vermelidir. Günümüzde liderlerin, değişen durumsal şartlara uyum sağlayabilecek liderlik türlerini benimseyebilecek esnek bir tutum ortaya koymaları gerekmektedir.

Örgütsel amaçların nitelikleri, örgütlerin özellikleri, çalışanların nitelikleri ile kişilik ve beklentileri gibi birçok değişken liderlik türünü etkilemektedir. Bu unsurlara göre farklı türlerde liderlik davranışı sergileyebilen liderler başarılı olurken, bu esnekliğe sahip olmayan ve sadece kendi liderlik türüne uyan liderler ise birçok koşulda başarı sağlama konusunda zorluk çekebilmektedirler. “Liderlik Türlerinin Çalışan Performansı ve Motivasyonuna Etkisi” adlı çalışmanın amacı, liderlik türlerinin örgüt çalışanlarının performansı ve içsel, dışsal motivasyonu üzerindeki etkilerini araştırmaya yöneliktir. Bu amaçla liderlik kavramı ve liderlik türleri ele alınmıştır. Çalışanların içsel, dışsal motivasyonu ve çalışan performansı incelenerek bu kavramların teorik çerçeveleri hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Ayrıca teorik çerçeve doğrultusunda çalışanların sosyo-demografik özellikleri, performans ve içsel, dışsal motivasyon düzeyleri ile liderlik türleri arası ilişkiyi ortaya koymak için uygulamalı bir araştırma yapılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsan arzu ve istek yönünden sonsuz olmasının yanında güç yönünden sınırlı bir varlıktır. İstek ve arzularını gerçekleştirebilmek için insanlar diğer insanlara ihtiyaç duyarlar, bu nedenle de gruplar halinde yaşamlarını devam ettirirler. Dini, askeri, politik, ekonomik alanı ne olursa olsun grup oluştuğu andan itibaren hiyerarşik yapı sebebiyle kendi aralarında bir düzen sağlanması, belirlenen amaç ve hedefleri yerine getirebilmesi için grup içinden birinin öncü olması gerekmektedir. İlkel toplumlarda henüz ortada kurumsal olarak seçilmiş birileri yokken bile grupta öne çıkan, liderlik yapan biri mutlaka olmuştur (Sayılı ve Baytok, 2014: 5).

2.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Türleri

Liderlik kavramları insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, bilimsel olarak son yüzyılda incelenmeye başlanmış olup tanımlar incelendiğinde dönemin liderlik anlayışı ile paralellik gösterdiği

görülmektedir (Erkutlu, 2014: 1). Lider farklı kaynaklardan aldıkları güç ile insanları belirli yönde davranışa sevk edebilen kişidir (Koçel, 2018:589). Werner (1993: 17) liderliği belirli bir zaman diliminde, durumda ve belirli şartlarda, bir grup üzerinde, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için, deneyimlerin aktarılması ve kişilerin memnun edilmesi süreci olarak ele alır. Koçel (2005: 593)'e göre liderlik kişilerin veya grupların hedeflerine ulaşabilmesi için diğer bireyleri etkileme ve yönlendirme sürecidir.

Örgüt başarısının elde edilmesinde, yöneticilerin ve liderlerin şartlara uygun olabilecek şekilde bir liderlik türü seçmeleri gerekmektedir. Zira liderlik türleri mevcut duruma göre şekil değiştirdiğinde ve şartlara uyum sağladığında daha başarılı olacaktır. Liderlik türlerinin şartlara önem verilmeden seçilmesi, örgüt içerisinde motivasyonu azaltabilir. Örgütsel amaçlara ulaşılmasında zorluklarla baş etme konusunda başarı oranını düşürebilir ve iş ortamının sıhhatini tehlikeye atarak çatışma ortamına zemin hazırlayabilir (Hicks ve Gullert, 1981: 234). Geçmişten günümüze kadar yapılan ve devam edilen liderlikle ilgili çalışmalar, yaşanan ortam koşulları, liderliğin yaşandığı süreci ve liderin kişisel özelliklerini dikkate alan farklı liderlik türlerini ortaya çıkarmıştır (Çelik ve Sünbül, 2008: 50-51). Litaretürde dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik, hizmetkar liderlik, kültürel liderlik, demokratik liderlik ve etik liderlik gibi liderlik türleri yer almaktadır. Çalışmanın uygulama kısmında test edilen; dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik türleri teorik olarak bu kısımda tanımlanmıştır.

Liderlik türlerinden biri olan Dönüşümcü liderlik, İngilizce kaynaklarda “transformational leadership” olarak tanımlanmaktadır. Dilimizde kimi kaynaklarda bu kavram “vizyoner liderlik”, “karizmatik liderlik”, “yeni liderlik” gibi şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Bu kavram Türkçe yazında ise dönüşümcü, dönüşümsel, değişimci, reformcu, dönüştürücü gibi kavramlarla ifade edilmektedir (Bolat, 2008: 52). Northouse (2001: 131) dönüşümcü liderliği tüm kültür ve örgütün etkisinin genişlediği, takipçilerin etkilerini de özel olarak değerlendiren geniş bir açıdan ele alır. Northouse'a göre dönüşümcü liderler değişime imkân sağlayarak öncü bir rol üstlenirler. Bu yüzden dönüşüm sürecinde çalışanlar ve lider işin içinden çıkılamayacak şekilde iç içedir. Erçetin (2000: 60)'e göre ise dönüşümcü liderliğin öğeleri, iletişim, kararlılık, vizyon, bağlılık, yoğunlaşma, güçlendirme, yetkilendirme ve örgütsel öğrenme imkanları sağlama olarak sınıflandırılabilir.

Klasik yönetici biçimi olarak değerlendirilen etkileşimci liderlik ise, genel olarak dönüşümcü liderliği tanımlamak için bir yardımcı unsur olarak ele alınır. Etkileşimci liderlik birçok kaynaktan; transaksyonel; eylemsel, edimsel, örgütsel, işe dönük, işlemci veya işlemsel liderlik gibi birçok şekilde kavramsallaştırılmaktadır. Etkileşimci liderlik, lider-izleyici ilişkilerinin temelini değiş-tokuş veya lider ve izleyiciler arası bir gizli anlaşma olduğu fikrine dayanmaktadır. Bu liderlik tipi geleneklere daha bağlı bir liderlik tipi olarak değerlendirilir. Bu liderlik türünde liderler, izleyicilerinin geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini daha etkin bir hale getiren iş yaptırma yöntemlerini kullanmaktadırlar (Çatır, 2009: 25). Bass (1985: 12), liderlikle ilgili literatürde yer alan birçok tanımlama ve sınıflamanın kendi dönemi için yeterli olmadığını ve günün koşullarına cevap vermediğini savunmuştur. Bass etkileşimci lideri

“astlarından ne beklediği konusunda oldukça net bir şekilde bilgilendiren ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül alacaklarını söyleyen kişi” şeklinde tanımlamıştır.

Serbest bırakıcı liderlik, liderliğin olmadığı veya liderin izleyenleriyle etkileşimde bulunmadığı bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1990: 20). Serbest bırakıcı liderlik çalışanları kendi hallerine bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde, plan ve program yapmalarına olanak tanıyan bu sebeple de yönetim yetkisine neredeyse ihtiyaç duymayan liderlik türüdür. Başka bir ifadeyle, serbest bırakıcı liderler, sahip olduğu yetkiyi kullanmamakta bu hakkı astlarına bırakmaktadır (Eren, 2003: 488; Arun, 2008: 11). Serbest bırakıcı liderlik genellikle oldukça pasif ve etkisiz liderlik türü olarak da kabul edilir. Yani tam serbesti tanıyan liderlik, çalışanlar ve görevlerle ilgili “pasif bir kayıtsızlığı” yansıtır ve “etkili bir liderliğin yokluğu” olarak ifade edilir. Bu liderlik türünün olumsuz tarafı liderin otoritesi yeterince sağlanamadığı için örgüt içerisinde düzenin yeterince sağlanamaması ihtimalidir (Bogler vd., 2013: 374).

2.2. Motivasyon ve Performans

Motivasyon çalışma hayatını etkileyen en önemli etkenlerden biridir. Bentley’e göre motivasyon kavramı “insanın içinde olan ve insanın olumsuz ya da olumlu bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güçtür” (Bentley, 2006: 180; Sevinç, 2015: 944). Motivasyon “bireylerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi istek ve arzuları ile davranmalarına verilen genel bir addır”. Bir güdü olarak motivasyon, bireyi beklenen ve istenen yönlerde hareket ettirir, beklenen ve istenen şekilde davranmalarını teşvik eder. Motivasyon; bireylerin ve örgütlerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir kültür ortamı meydana getirmek için bireylerin harekete geçmelerini etkileme, teşvik etme sürecidir. Bir hareketin yönünü, şiddetini ve devamlılığının üzerine ani yapılan etkidir (Küçükahmet, 2001: 160).

Motivasyonun amacı, örgüt çalışanlarının amaçlara ulaşmak adına mümkün olduğunca gereken çabayı göstermelerini sağlamaktır (Gürüz ve Gürel, 2006: 290). Örgüt içerisinde liderler örgütsel başarının sağlanabilmesi ve artması için motivasyon kavramını iyi anlamalı ve bu konuda gereken ölçüde ağırlık vermelidirler. Liderlerin örgüt içerisinde çalışanların amaçlar doğrultusunda yönlendirip örgüt üyelerini yaratılmak istenen hedefler etrafında bir araya getirebilmelidirler. Bu yüzden motivasyon ve performans birbiri ile yakından ilişkili iki kavramdır (Koçel, 2005: 633; Eren, 2015: 164).

Performans ise bir etkinliğin sonucunda ortaya çıkan çıktıyı nicel ve/veya nitel olarak belirleyen kavramı ifade etmektedir. Etkinlikte rol alan kişilerin ayrı ayrı performansları, bütün olarak etkinliğin sorumluluğunu taşıyan kurumun çıktılarına yansır (Aydın ve Demir, 2007: 5). Örgütlerde “yöneticiler açısından önemli bir konu olan performans, çalışanın çalışma davranışının bir sonucu olarak ifade edilebilmekte; çalışanın ya da grubun birim ve örgüt amaçlarına niceliksel ve niteliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilmektedir” (Bayram, 2006: 48).

Günümüzde yüksek performans gösteren örgütlerde; liderlik, müşteri odaklılık, sürekli öğrenme ve gelişim, bireysel yeteneklerin değerlendirilmesi, esneklik ve değişim, takım çalışması, sosyal

sorumluluk gibi özellikler bulunmakta ve bu durum, söz konusu örgütlerin rekabet ortamında öne çıkmasını sağlamaktadır (Akyol, 2011: 76).

3. METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi'nde çalışanların algılarına göre şirket yöneticilerinin hangi liderlik türlerini gösterdikleri, şirket yöneticilerinin liderlik türlerinin çalışanların performans ve motivasyonlarını nasıl etkilediği ve aralarında nasıl bir ilişki olduğu ortaya koymaktır.

3.2. Evren ve Örneklem

Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi'nde çalışanlar bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem seçimi basit tesadüfi örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile yapılmıştır. Şirkette çalışan toplam 1472 çalışan arasından ankete dönüş yapan 328 çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. %95 güven aralığında ve %5 hata payı ile hesaplanan örneklem büyüklüğü 305 kişi olarak bulunmuştur. Araştırmada örneklem büyüklüğünün aşılması hedeflenmiş ve 328 kişi ile çalışma yapılarak belirlenen örnek büyüklüğünün üzerine çıkmıştır.

3.3. Yöntem

Araştırma tanımlayıcı araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırmanın amacı ele alınan konunun gerçekçi bir portresini çizmektir. Veri toplanmadan önce, hakkında veri toplanmak istenen konunun doğru bir tanımının yapılması gereklidir. Ele alınan konuyla ilgili olarak incelenen değişkenlerin geçmişteki veya bugünkü durumunun ne olduğu belirlenmeye çalışılır (Karabey, 2020; 97). Uygulamada sık kullanılan bir yöntemdir. Araştırma verileri nicel araştırma tekniklerinden anket yöntemi ile toplanmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi'nde çalışanlara uygulanmak amacıyla üç ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlar (1) Liderlik Stili Ölçeği, (2) Motivasyon Ölçeği ve (3) Performans Ölçeğidir.

Yöneticilerin Liderlik Stili Ölçeği: Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014)'ın çalışmalarında geliştirdikleri ölçek toplamda üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçek toplam otuz beş maddeden oluşmaktadır.

Motivasyon Ölçeği: Çetin, Giderler ve Güler (2017) tarafından geliştirilen motivasyon ölçeği örnek alınmıştır. İki boyuttan oluşmaktadır ve ölçeğin on üç maddesi kullanılmıştır.

Performans Ölçeği: Çalışanların performans algılarının ölçülmesi için Sigler ve Pearson (2000)'in çalışmalarında yer alan performans ölçüm anketinden faydalanılmıştır. Bu ölçeğin altı maddesi araştırmamızda kullanılmıştır.

3.4. Araştırma Modeli

Literatürü incelediğinde liderlik türleri ile ilgili birçok farklı sınıflandırma karşılaşılmaktadır (Organ, 1988, 1990; Podsakoff vd., 2000; Özkaya, 2000; Werner, 1993; Gürsoy, 2005; Bass, 1985). Bu çalışmada liderlik türleri arasında Akan vd., (2014)'nin çalışmalarında geliştirdikleri ölçek kapsamında ele alınan toplamda üç alt boyut incelenmiştir. Bunlar dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik türleridir. Araştırmada bu liderlik türlerinin seçilmesindeki ana neden elde edilen ölçekler arasından güvenilirlik düzeyi en yüksek olan ölçeğin bu üç liderlik türüne dayandırılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Liderliğin performans ve motivasyon üzerindeki en önemli etkisinin takım içi iş birliği ve uyumunu artırması yoluyla gerçekleştiği düşünülmektedir (Bateman ve Organ, 1983; Nielsen vd., 2010: 2).

Kuramsal çerçeve ve yapılan görgül araştırmalara dayanılarak liderlik ile iş performansı ve motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotezler ortaya konulmuştur:

Ha

- Ha₁: Dönüşümcü liderlik türünün içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- Ha₂: Dönüşümcü liderlik türünün dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- Ha₃: Dönüşümcü liderlik türünün performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hb

- Hb₁: Etkileşimci liderlik türünün içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- Hb₂: Etkileşimci liderlik türünün dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- Hb₃: Etkileşimci liderlik türünün performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hc

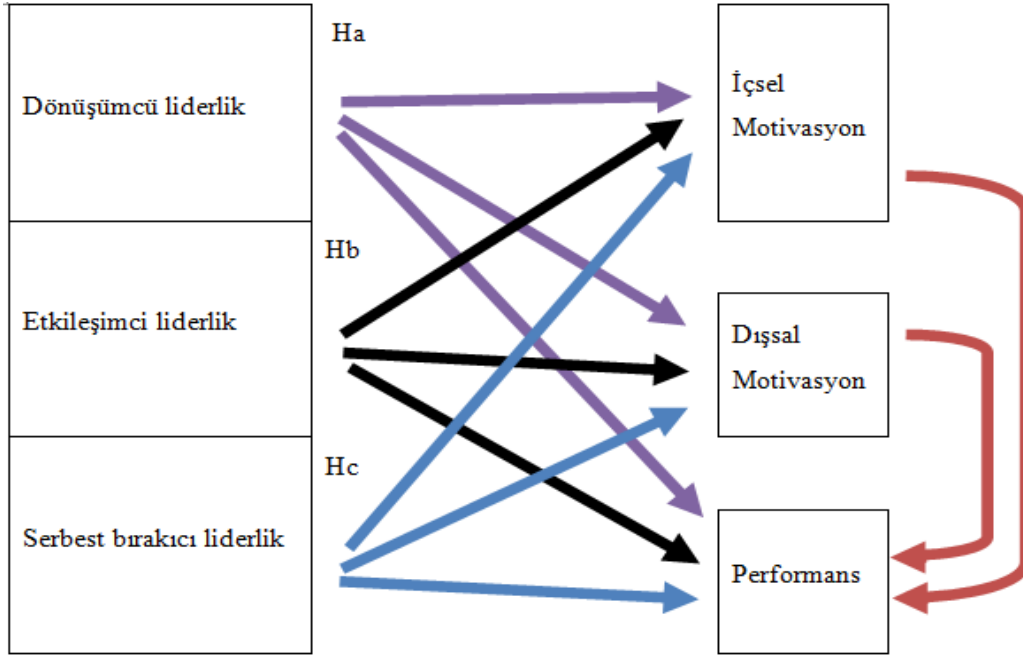
- Hc₁: Serbest bırakıcı liderlik türünün içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- Hc₂: Serbest bırakıcı liderlik türünün dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- Hc₃: Serbest bırakıcı liderlik türünün performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hd

- Hd₁: İçsel motivasyonun performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır
- Hd₂: Dışsal motivasyonun performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Kavramsal çerçeve ve yapılan görgül araştırmalara dayanılarak liderlik ile çalışan performansı ve motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler doğrultusunda araştırma modeli ortaya konulmuştur:

Şekil 1. Araştırma Modeli



4. ANALİZ, BULGULAR VE YORUM

Anket yöntemi yardımıyla toplanan veriler uygun analiz programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Katılımcıların demografik özelliklerini tanımlayabilmek amacıyla frekans ve yüzde dağılımlarına bakılmıştır. Elde edilen verilerle güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4.1. Demografik özelliklere ilişkin bulgular

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

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Birim	n	%
Cinsiyet	Erkek	271	82,622
	Kadın	57	17,478
Eğitim	İlköğretim	4	1,220
	Lise	163	49,795
	Ön lisans	92	28,049
	Lisans	63	19,207
	Yüksek lisans	6	1,829
Medeni durum	Bekar	99	30,138
	Boşanmış	9	2,744
	Evli	220	67,073
Yaş	18-25 Yaş arası	29	8,841
	26-40 Yaş arası	239	72,866
	40 Yaş ve üstü	60	18,293
Gelir	1600 TL' den az	6	1,829
	1600-1999 TL	139	42,378
	2000-2999 TL	148	45,122
	3000-3999 TL	21	6,402
	4000 TL' den fazla	14	4,68
Mesleki çalışma süresi	1-5 yıl	84	25,610
	6-10yıl	144	43,902

	11-15 yıl	66	20,122
	16-20 yıl	19	5,783
	21 yıl ve üstü	15	4,573
Şu anki kurumda çalışma süresi	1 yıl	17	5,183
	2 yıl	39	11,890
	3 yıl	51	15,549
	4 yıl	54	16,500
	5 yıl	167	50,875
Çalışma bölgesi	Antalya	91	27,744
	Burdur	103	31,402
	Isparta	134	40,854
Toplam		328	100,0

Tablo 1’de belirtilen demografik değişkenler incelendiğinde, çalışanların %82,6’sının erkek ve %17,4’ünün kadın olduğu görülmektedir. Eğitim seviyeleri incelendiğinde ise çoğunluğunun lisans ve ön lisans mezunu olduğu ortaya çıkmıştır, bunun yanında sadece %1,8’lik kısmı yüksek lisans yapmıştır. Çalışanların %67,1’lik kısmı evlidir. Çalışanların yaş değişkeni incelendiğinde büyük bir kısmını yani %72,9’unu 26-40 yaş arası insanlar oluşturmaktadır. Aylık gelir dağılımı incelendiğinde %45,1’lik kısmın 2000-2999 TL ücret aldığı görülmüştür. Mesleki tecrübeleri değerlendirildiğinde %74,4’ünün 5 yıldan fazla tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları çalışma bölgesi değişkenine göre dağılımları %27,7 Antalya, %31,4 Burdur ve %40,9 Isparta şeklindedir.

4.2. Ölçeğin Güvenirliği ve Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Geçerlilik ölçülmek istenen özelliğin amaca uygun olarak ölçülme derecesi olarak tanımlanmıştır. Güvenilirlik ise bir ölçeğin ölçmek istediği özelliği ne ölçüde doğru ölçtüğünü, ölçeğin üretkenliğini ve sürekliliğini gösterir (Ural ve Kılıç, 2013: 66). Cronbach Alfa değerinin sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda 0.70 ve üzeri olması gerekmektedir (Kayış, 2010: 405; Hair vd., 2014: 107). Tablo 2’de ölçeklerin güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar belirtilmiştir.

Tablo 2. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Düzeyleri (Cronbach’s Alfa)

Ölçek	Soru sayısı	Cronbach's Alpha
Liderlik Ölçeği	35	,808
Dönüşümcü liderlik	20	,920
Etkileşimci liderlik	7	,733
Serbest bırakıcı liderlik	8	,866
Motivasyon	13	,815
İçsel	6	,766
Dışsal	7	,727
Performans	6	,879

Yapılan çalışmada anket soruları KMO and Bartlett's Testi doğrultusunda incelenmiş ve değerler: Liderlik ölçeği için: 0,915, motivasyon ölçeği için 0,838 ve performans ölçeği için 0,869 olarak belirlenmiştir. Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) and Bartlett's Test, değişkenler arası ilişkinin gücünü ölçümler. KMO, tatmin edici bir faktör analizi yapılabilmesi için örneklemin 0,05’den büyük olması gerektiğini öngörür. Şayet, 0,05’den düşük değişkenler var ise bunlar analize dahil edilmez. Araştırmacı, değişken başına en az 10-15 katılımcıya sahip olmalıdır.

Tablo 3. KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Ölçüsü		
Liderlik			,915
	Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	5131,520
		Df	595
		Sig.	,000
Motivasyon			,838
	Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	1251,983
		Df	78
		Sig.	,000
Performans			,869
	Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	969,557
		Df	15
		Sig.	,000

Tablo 3'te KMO and Bartlett's testi değeri açısından incelendiğinde ankette yer alan değişkenlerin geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür (KMO: >0,08; sig<0,001). Her üç ölçek geçerlilik düzeyleri bakımından yeterli ve faktör analizine uygundur. Bu durum, faktör analizine devam etme açısından herhangi bir sakınca olmadığını ortaya koymaktadır (Nakip, 2003: 409–410).

Faktör analizi, değişkenler arasında birbiri ile korelasyonlu olanları bir kategoriye toplayarak, daha az sayıda faktör elde ederek ve değişken sayısını azaltarak yani bir boyut indirgeme ile analizi görselleştirme ve yorumlama kolaylığı gibi avantajlar sağlanmalıdır (Kline, 1994: 3). Bir maddenin bir yapıya ya da faktörü iyi ölçtüğünü söyleyebilmek için bu faktör yükünün değerinin 0.30 ya da bu değer üstünde bir değer olması gerekir. 0.30-0.60 faktör yüküne sahip olan bir madde için yapıyı orta derecede, 0.60'dan (pozitif ya da negatif) yüksek faktör yüküne sahip olan bir madde içinse yüksek derecede yapıyı ölçtüğü çıkarımı yapılabilir (Kline, 1994: 5). Faktörler arası ilişkinin incelendiği faktör analizi sonuçları Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 4. Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Ölçek boyutları		
	1	2	3
Çalışanlara öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar.	,732		
Çalışanlara güven verir.	,684		
Yaratıcı olma konusunda çalışanları cesaretlendirir.	,682		
Hedefe ulaşma yollarını keşfetmeye yardımcı olur.	,673		
Kaygıları dinler ve önemser.	,670		
Bilimselliğe gereken önemi verir.	,664		
Coşku ve heyecanı canlı tutar.	,641		
Geleceğe yönelik planlar yapar.	,628		
Değişimden ve yenilikten yana olunmasını ister.	,627		
Yaratıcı fikirleri ödüllendirir.	,614		
Davranışları ile rehberlik eder.	,595		
Enerjik bir yapıya sahiptir.	,582		
Problemler için orijinal bakış açıları oluşturulmasını sağlar.	,579		
Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır.	,548		
Uyum içinde çalışmayı sağlar.	,543		
Ancak, verilen görev yerine getirildiğinde ödüllendirir.	,456		
İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.		,743	
Önemli konularda müdahale etmektен kaçınır.		,700	
Geri bildirim vermektен kaçınır.		,694	
Karar vermektен kaçınır.		,664	
Sorumluluklarını başkalarına devreder.		,662	
Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur.		,658	
Çalışanlara yol ve yöntem göstermez.		,657	

Acil sorulara cevap vermekte gecikir.				,656
Şirket içinde çok fazla görünmez.				,594
Belirlenen hedeflere ulaşamadığında, verdiği değer azalır.				,589
Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur.				,560
Kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir.				,353
Sorunlara etkili çözümler bulur.				-,583
Beklentileri karşılamaya çaba gösterir.				-,550
Risk almaktan hoşlanmaz..				,527
Çalışanları temsil etme yeteneği güçlüdür.				-,519
Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır.				-,508
Yarara olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.				-,445
Sürekli olarak sorumluluklara vurgu yapar.				-,313
Açıklanan Varyans	28,486	12,405	5,069	
Toplam Varyans		45,959		

1: Dönüşümcü Liderlik 2: Etkileşimci Liderlik 3: Serbest Bırakıcı Liderlik

Tablo 4'te belirtilen faktör analizi sonucuna göre açıklanan toplam varyans 45,959 olup liderlik 3 faktöre yüklenmiştir. Faktör yüklerinin genel olarak orta ve yüksek düzeyde çıkması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını, diğer bir ifadeyle soru gruplarının birbirleriyle ilişkili olduğunu ve toplam varyansın %45,959'unu açıkladığını göstermektedir.

Tablo 5. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Ölçek boyutları	
	1	2
İşimi tam olarak yapabilecek temel yeteneklere sahibim.	,825	
Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanıyorum.	,817	
Yaptığım işin önemli bir iş olduğuna inanıyorum.	,767	
Yaptığım işi kişisel yetenek ve becerilerime uygun buluyorum.	,758	
Mevcut iş ortamında kendimi önemli biri olarak görüyorum.	,644	
Çalıştığım ortamın fiziksel şartları benim için çok önemlidir.	,583	
Başarılı çalışmalardan dolayı ödüllendiriliriz.		,787
Yaptığım işten aldığım ücret miktarı tatmin edicidir.		,707
Meslektaşlarımdan daha iyi olduğum zaman üstlerim tarafından takdir edilirim.		,696
Mesleğimde kariyer yapma imkânımız vardır.		,668
Özel yaşantım ile ilgili olarak istediğimde işyerinden uzaklaşma imkânım vardır.		,622
Esnek çalışma saatlerine sahibiz.		,582
Mesleğimde, mesleki dayanışma vardır.		,525
Açıklanan Varyans	32,304	18,279
Toplam Varyans		50,582

1: İçsel Motivasyon 2: Dışsal Motivasyon

Tablo 5'te belirtilen faktör analizi sonucuna göre açıklanan toplam varyans 50,582 olup iki faktöre yüklenmiştir. Faktör yüklerinin genel olarak yüksek düzeyde çıkması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını, diğer bir ifadeyle soru gruplarının birbirleriyle ilişkili olduğunu ve toplam varyansın %50,582'sini açıkladığını göstermektedir.

Tablo 6. Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Sunduğum iş kalitesiyle standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,854
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,849
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,803
Yöneticilerim yaptığım işlerden memnundur.	,760
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,744

Genelde işlerimi beklenenden erken bitiririm.	,737
Toplam Varyans	62,846

Tablo 6’da belirtilen faktör analizi sonucuna göre açıklanan toplam varyans 62,846 olup tek faktöre yüklenmiştir. Faktör yüklerinin genel olarak yüksek düzeyde çıkması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını, diğer bir ifadeyle soru gruplarının birbirleriyle ilişkili olduğunu ve toplam varyansın performans düzeylerinde %62,846’sını açıkladığını göstermektedir.

4.3. Hipotez Testine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında liderlik türleri ile çalışan performansı ve motivasyon arasındaki etkiye yönelik hipotezlerin analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Çalışma kapsamında uygulanan anket sonucunda ölçeklerden ayrı ayrı elde edilen veriler çapraz tablolara ve hipotez testlerine tabi tutularak ilk olarak aralarındaki ilişki incelenmiştir. Bu doğrultuda, ilk olarak değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ortaya çıkarabilmek, ilişki varsa bu ilişkinin yönünü ve gücünü tespit etmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Liderlik türlerine ait üç boyut ile performans ve içsel, dışsal motivasyon arasında çoklu korelasyon uygulanarak değişkenlerin birbiri ile ilişkisi incelenmiş ve analize ilişkin bulgular Tablo 7 ve Tablo 8’de belirtilmiştir.

Tablo 7. Liderlik Türleri ile Diğer Değişkenler Arası Korelasyon Sonuçları

		Dönüşümcü	Etkileşimci	Serbest Bırakıcı
		Liderlik	Liderlik	Liderlik
İçsel motivasyon	Pearson Correlation	,509**	-,270**	-,038
	Sig.	,000	,000	,519
	N	328	328	328
Dışsal motivasyon	Pearson Correlation	,482**	,177**	,216**
	Sig.	,000	,002	,000
	N	328	328	328
Performans	Pearson Correlation	,372**	-,156**	-,010
	Sig.	,000	,005	,855
	N	328	328	328

** Anlamlılık düzeyi 0.05

Tablo 7 incelendiğinde içsel motivasyon ile dönüşümcü liderlik arası pozitif, etkileşimci liderlik ile negatif ve anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilirken serbest bırakıcı liderlik ile içsel motivasyon arası negatif yönde düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Dışsal motivasyon ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt ölçekleri arası pozitif yönde anlamlı, serbest bırakıcı liderlik arası pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Performans ölçeği ile dönüşümcü liderlik arası orta düzeyde korelasyon bulunurken serbest bırakıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Etkileşimci liderlik ile performans arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 8. Performans ile Motivasyon Arası Korelasyon Sonuçları

Performans	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
	Pearson Correlation	,662**
	<u>Sig. (2-tailed)</u>	<u>,000</u>
	N	328

** Anlamlılık düzeyi 0.01

Tablo 8 incelendiğinde motivasyon ölçeği alt ölçekleri ile performans ölçeği toplamı arasında pozitif yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, hipotezleri test etmek ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene olan etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 9, Tablo 10 ve Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 9. Liderlik Türlerinin Motivasyona Etkisi

		B	Std. Hata	Beta	t	sig
İçsel Motivasyon	(Sabit)	2,052	,327		6,272	,000
	Dönüşümcü Liderlik	,579	,070	,453	8,276	,000
	Etkileşimci Liderlik	-,169	,066	-,187	-2,555	,011
	Serbest Bırakıcı Liderlik	,100	,097	,072	1,028	,305
	Bağımlı Değişken: Motivasyon R: 0,528 R ² : 0,279 F: 37,315; p=0,000					
Dışsal Motivasyon	(Sabit)	,105	,298		,352	,725
	Dönüşümcü Liderlik	,726	,064	,595	11,383	,000
	Etkileşimci Liderlik	,335	,060	,388	5,554	,000
	Serbest Bırakıcı Liderlik	-,078	,089	-,059	-,886	,376
	Bağımlı Değişken: Motivasyon R: 0,585 R ² : 0,343 F: 50,359; p=0,000					

Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik değişkenlerinin motivasyonu ne şekilde etkilediğine ilişkin gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda; üç liderlik türünün içsel motivasyonu %27,9 oranında açıkladığını, dışsal motivasyonu %34,3 oranında açıkladığını söylemek mümkündür. Tablo 9’a göre dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik değişkenleri içsel motivasyon üzerinde pozitif yönlü, etkileşimci liderlik alt boyutunun ise negatif bir etki yaptığı görülmektedir. Ayrıca serbest bırakıcı liderliğin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. (R: 0,528; R²: 0,279).

Tablo 10. Liderlik Türlerinin Performansa Etkisi

	B	Std. Hata	Beta	t	sig
(Sabit)	2,745	,294		9,350	,000
Dönüşümcü Liderlik	,364	,060	,350	6,088	,000
Serbest Bırakıcı Liderlik	-,056	,059	-,074	-,939	,348
Etkileşimci Liderlik	,078	,083	,069	,939	,349

Bağımlı Değişken: Performans

R: 0,375 R²: 0,141 F: 17,696 p=0,000

Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik değişkenlerinin performansı ne şekilde etkilediğine ilişkin gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu Tablo 10'da belirtilmiştir. Tablo 10'a göre üç liderlik türünün performansı %14,1 oranında açıkladığı görülmektedir (R: 0,375; R²: 0,141). Dönüşümcü liderliğin performansı anlamlı şekilde açıkladığı görülürken diğer liderlik türlerinin anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 11. Motivasyonun Performansa Etkisi

	B	Std. Hata	Beta	t	sig
(Sabit)	1,642	,180		9,133	,000
İçsel Motivasyon	,541	,040	,623	13,440	,000
Dışsal Motivasyon	,103	,042	,114	2,454	,015

Bağımlı Değişken: Performans

R: 0,671 R²: 0,450 F: 118,942; p=0,000

Motivasyon değişkeninin performansı ne şekilde etkilediğine ilişkin gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda; içsel motivasyon alt ölçeğinin ve dışsal motivasyon alt ölçeğinin performans üzerinde pozitif yönlü, anlamlı bir etki (R: 0,671; R²: 0,450) gösterdiği belirlenmiştir. Söz konusu değişken çalışan performansının %45'ini anlamlı bir şekilde açıklamıştır. Tablo 11'e göre anlamlılık testleri incelendiğinde motivasyon (p_{içsel}=0,000; p_{dışsal}=0,015) değişkeni çalışanların performansını anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir.

5. SONUÇ

Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hale dönüştüğü günümüz dünyasında örgütlerin rekabetçi üstünlük sağlayabilmeleri oldukça zor bir süreç olarak görülmektedir. Önemli teknolojik ve düşünsel gelişmeler ile tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş liderlik olgusu adına bir dönüşümü de beraberinde getirmiştir. Liderlik türünün, motivasyonu etkileyen bir unsur olarak örgütsel şartlara uygun seçilmesi önem arz etmektedir. Liderlik çalışmalarının çoğu, liderlerin en temel görevlerinden biri olarak; çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda yüksek iş tatminine sahip olmalarını sağlamayı öngörmektedir. Bu yüzden örgütler çalışanlarından yüksek performans beklerken, çalışanların motivasyonları göz önünde bulundurulmalıdır. Motivasyon, liderlerin örgüt üyelerinin performanslarını arttırmada önemli bir araçtır. Günümüzde motivasyon ve performans arasındaki sıkı ilişki birçok çalışmada vurgulanmaktadır.

Bu araştırma, çalışanların algılarına göre örgüt liderlerinin hangi liderlik türlerini gösterdikleri, liderlik türlerinin çalışanların performans ve motivasyonlarını nasıl etkilediği, aralarında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi çalışanlarına yüz yüze görüşülerek anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerle güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara göre çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin yüksek ve yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tanımlayıcı istatistiklerin sonuçları incelendiğinde çalışanların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu, deneyimli oldukları, genelinin 26-40 yaş arasında olduğu ve evli oldukları görülmektedir.

Liderlik türleri, performans ve içsel, dışsal motivasyon arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa bunun büyüklüğünü inceleyebilmek için korelasyon analizi yapılmış; içsel motivasyon ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, serbest bırakıcı liderlik ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dışsal motivasyon da ise ele alınan üç liderlik türü ile de anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Performans ölçeği ile dönüşümcü liderlik arası orta düzeyde korelasyon bulunurken serbest bırakıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Etkileşimci liderlik ile performans arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Hayati ve Caniago (2012) çalışmalarında motivasyon ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar literatürde yapılan birçok çalışma ile (Bartol vd., 2001; Soltani vd., 2003; Usta, 2006; Argon, 2010; Najafi, 2011; Selvarajan ve Cloninger, 2011; Onay ve Ergüden, 2011) benzerlik göstermektedir.

Liderlik türlerinin, performans ve içsel, dışsal motivasyona etkilerini öğrenebilmek için yapılan regresyon analizi sonucuna göre; liderlik türlerinden dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik türlerinin motivasyonu pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Liderlik türlerinden sadece dönüşümcü liderliğin performans üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür. Son olarak içsel ve dışsal motivasyonun performans üzerinde pozitif ve anlamlı yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bouckenooghe, vd., (2015) liderlik tarzının iş performansına pozitif bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Ayan (2015) ise çalışmasında yine aynı şekilde liderlik tarzının iş performansı ve motivasyon üzerine pozitif etkide bulunduğunu tespit etmiştir.

Rekabetin yoğun olduğu bu dönemde stratejik liderlerin en temel özelliği olan örgütün işleyişini çok iyi kavrayıp potansiyelinin tümünü ortaya çıkarmasını sağlaması da örgüt açısından çok önemlidir. Bunun yanında yapılan görüşmelerde liderlerin aidiyet kavramının yüksek olmasına da çok önem verildiği vurgusu yapılmıştır. Gerektiğinde örgütü ailesi gibi gören çalışanların fazla olmasının performansı çok yükselttiğini ve bunu sağlamak içinde çalışan seçimini bu yönde yaptıklarını ve gerekli eğitimi almalarını sağladıklarını belirtmişlerdir.

KAYNAKÇA

Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul müdürlerinin liderlik stili ölçeği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415. <https://doi.org/10.17755/esosder.28743>

Akyol, E.M. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Argon, T. (2010). A qualitative study of academicians views on performance evaluation. motivation and organizational justice. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(1), 133-180.
- Arun, K. (2008). Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 117- 141.
- Aydın, S. ve Demir, M. (2007), Sağlıkta Performans Yönetimi; Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi. Sağlıkta Dönüşüm Serisi. Ankara: Onur Matbaacılık.
- Bartol, K.M., Durham, C.C. ve Poon, J.M. (2001). Influence of performance evaluation rating segmentation on motivation and fairness Perceptions, *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1106-1119. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1106>
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Bateman, T.S. ve Organ D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4): 587-595. <https://doi.org/10.5465/255908>
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.
- Bentley, T. (2006). Takımınızın yeteneklerini geliştirmede insanları motive etme. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bogler, R., Caspi, A., Roccas, S. (2013). Transformational and passive leadership: an initial investigation of university instructors as leaders in a virtual learning environment. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), 372-392. <https://doi.org/10.1177/1741143212474805>
- Bolat, T. (2008). Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bouckenooghe, D., Zafar, A. ve Raja, U. (2015). How leadership shapes employees job performance: the mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264. [10.1007/s10551-014-2162-3](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3)
- Çatır, O. (2009), Modern lider tipleri ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(3), 49-66.
- Çetin, S., Giderler, C. ve Güler, M. (2017). Lider yöneticilerin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisi: kamu kuruluşunda bir çalışma. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(4), 36- 49. DOI: 10.21180/kuiibf.2017434553
- Erçetin, Ş. (2000). Lider sarmalında vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Eren, E. (2003). Yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2015). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkutlu H.V. (2014). Liderlik kuramlar ve yeni bakış açıları. Ankara: Efil Yayınevi.
- Gürsoy, A. (2005), Liderlikte duygusal zekâ (liderlik özellikleri ile duygusal zekâlı liderlere ulaşılması) Türk silahlı kuvvetlerinde örnek bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hair, F. Jr., Sarstedt, J., Hopkins, M.L. ve Kuppelwieser, G.V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) an emerging tool in business research. European Business Review, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hayati, K. ve Caniogo, I. (2012). Islamic work ethic: the role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment and job performance, Procedia Social and Behavioral Sciences, 65, 1102-1106. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.148>
- Hicks, H.G. ve Gullert, C.R. (1981). Organizasyonlar: teori ve davranış. İstanbul: İ.T.A, İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- Karabey, C.N. (2020). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. (Ed. Ünal, S.). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları,
- Kayış, A. (2010). Güvenilirlik analizi (Ed. Kalaycı, Ş.) SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kirkman, B.L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: the antecedents and consequences of team empowerment. Academy of Management Journal, 42(1), 58–74. <https://doi.org/10.5465/256874>
- Kline, P. (1994). An easy guide to factor analysis. New York: Routledge.

- Koçel, T. (2005). İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon: organizasyonlarda davranış klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar. Ankara: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Küçükahmet, L. (2001). Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Najafi, L., Hamidi, Y., Ghiasi, M., Shahhoseini, R. ve Emami, H. (2011). Performance Evaluation and its effects on employees' job motivation in hamedan city health centers, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12), 1761-1765.
- Nakip, M. (2003). Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nielsen, T.M., Bachrach D.G., Sundstrom E. ve Halfhill T.R. (2012). Utility of OCB: organizational citizenship behavior and group performance in a resource allocation framework. Journal of Management, 38(2), 1-27. <https://doi.org/10.1177/0149206309356326>
- Onay, M. ve Ergüden, S. (2011). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Manisa-sosyal güvenlik kurumu. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 221-230. <https://hdl.handle.net/20.500.12462/5086>
- Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. Greenwich: CT JAI Press.
- Özkaya, O.M. (2000). Bir lider olarak Vehbi Koç, (Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie S.B., Paine J.B. ve Bachrach D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26(3), 513-563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). Örgütlerde liderlik teori uygulama ve yeni perspektifler. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Selvarajan, T.T. ve Cloninger, P.A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? a mexican study. The International Journal of Human Resource Management, 23(15), 3063-3084. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637069>

- Sevinç, H. (2015). Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment, *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(00\)00011-0](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00011-0)
- Soltani, E., Van Der Meer, R., Gennard, J. ve Williams, T. (2003). A TQM approach to HR performance evaluation criteria, *European Management Journal*, 21(3), 323- 337. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00052-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00052-5)
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usta, İ. (2006). Motivasyon kuramı ve örnek bir performans değerlendirme uygulaması, *Teknoloji*, 9(3), 153-160.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayınları.