



T.C

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLİĞİ

OTANTİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevda TERCAN

145230105

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN

İstanbul, 2017



T.C

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLİĞİ

**OTANTİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE
İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Sevda TERCAN**

KABUL VE ONAY

Sevda TERCAN tarafından hazırlanan “Otantik Liderliğin Çalışan Motivasyonu ve İş Performansına Etkisi” başlıklı bu çalışma, Savunma Sınavı tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Tezin Türü olarak kabul edilmiştir.

Başkan : [Unvanı, Adı ve SOYADI] (Danışman)

Üye : [Unvanı, Adı ve SOYADI]

Üye : [Unvanı, Adı ve SOYADI]

Üye : [Unvanı, Adı ve SOYADI]

Üye : [Unvanı, Adı ve SOYADI]

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

[İ m z a]

[Unvanı, Adı ve SOYADI]

Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Otantik Liderliğin Çalışan Motivasyonu ve İş Performansına Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

[Tarih ve İmza]

Sevda TERCAN



ONAY

Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Teziminyıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

[Tarih ve İmza]

Sevda TERCAN

ÖZET

OTANTİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

Sevda TERCAN

Yüksek Lisans Tezi, Hastane ve Sağlık kurumları Yöneticiliği

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN

Ocak, 2017 - 84 sayfa

Bu çalışmanın amacı, otantik liderliğin çalışan motivasyonu ve iş performansları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmaya ait veriler, ulaşılabilirlik örneklem yöntemi kullanılarak İstanbul'da yer alan özel kurum ve kuruluşların çalışanlarından elde edilmiştir. Araştırmaya ait analizler toplam 157 veri ile gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde, Otantik Liderlik ile iş performansı ve çalışan motivasyonu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırmanın bulgularına göre, erkek katılımcıların iş performans düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Ankete katılan 25 yaş ve altı olanların Otantik Puan 2 tutumları en yüksek iken, 26-30 yaş arası olanların ise en düşük bulunmuştur. Kurumda yönetici olanların, çalışanlara göre Otantik liderlik, iş performansı ve motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışan sayısı 101-150 arası olanların Motivasyon Ölçeği tutumları en yüksek iken, 151 ve üzeri olanların ise en düşük olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Çalışan Motivasyonu, İş Performansı.

ABSTRACT

EFFECTS OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON EMPLOYEES' MOTIVATIONS AND JOB PERFORMANCE

Sevda TERCAN

Master's Thesis, Administration of Hospital and Health Institutions

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN

January, 2017 - 84 pages

The purpose of this study is to examine the impact of authentic leadership on employee motivation and job performances. Survey data were obtained from It was held to persons working in private institutions and organizations located in İstanbul. Analyzes of the study were conducted with a total of 157 data.

As a result of the analyzes made, there is a strong positive relationship between authentic leadership and work performance and employee motivation. According to the findings of the survey, male participants' job performance levels were higher. The attitude of Authentic Score 2 was the highest among those aged 25 and below, while those who were between 26 and 30 were the lowest. It was determined that the managers of the institution had higher levels of authentic leadership, job performance and motivation according to employees. Motivational Scale attitudes were found to be the highest among those with employees between 101 and 150, while those with a score of 151 and above were found to be the lowest.

Key Words: Authentic Leadership, Employee Motivation, Job Performance.

ÖNSÖZ

İki veya daha fazla kişinin yönetiminden sorumlu kişiye lider denir. Günümüzde görülen sürekli yenileşme ve değişime dâhil olma hali eski liderlik yaklaşımlarıyla söz konusu değildir.

Bu değişim sürecinde, örgütlerde amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için sıradan yöneticiler yerine dürüst ve kalıcı kurumlar oluşturmaya kendini adanmış, çalışanlarını motive edebilen ve iş performanslarını etkileyen otantik liderlere ihtiyaç duyarlar.

Yüksek lisans tezim süresince çalışmalarına yön veren ve çalışmayı sonuçlandırmamda kıymetli zamanını ayıran değerli danışmanım Yard. Doç. Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN'a eğitim hayatım boyunca desteğini esirgemeyen ve yüksek lisans yapmamı canıgönülden isteyen sevgili babam Muhammer TERCAN'ya evlilik hayatımızın ilk adımlarını attığımız günlerde çalışmam sürecinde beni her türlü konuda destekleyen sevgili eşim Abdullah Ömür TERCAN'a ve beni öncelik amacımız 'iyi bir insan olmaktır' hedefiyle yetiştirip büyüten sevgili annem Filiz TERCAN'ya minnetlerimi borç bilirim.

İSTANBUL, 2017

Sevda TERCAN

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii

GİRİŞ

1. BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı ile İlgili Yaklaşımlar.....	2
1.1.1. Özellikler Yaklaşımı.....	2
1.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	3
1.1.3. Durumsal Liderlik.....	6
1.1.4. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar.....	8
1.2. Otantik Liderlik.....	8
1.3. Otantik Liderliğin Boyutları.....	11
1.3.1. Öz Farkındalık.....	14
1.3.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme.....	15
1.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	16
1.3.4. İlişkilerde Şeffaflık.....	16
1.4. Otantik Liderliğin Öncelleri ve Sonuçları.....	17

2. BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞ PERFORMANSI

2.1. Motivasyon Kavramı.....	23
2.2. Motivasyonun Özellikleri.....	25
2.3. Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar.....	27
2.3.1. Maddi Motivasyon Etmenleri.....	27
2.3.2. Maddi Olmayan Motivasyon Etmenleri.....	32
2.4. İş Performansı Kavramı.....	38
2.5. İş Performansının Önemi.....	40
2.6. İş Performansı Modelleri.....	44
2.7. İş Performansının Öncel ve Sonuçları.....	46

3. BÖLÜM

UYGULAMA

3.1. Araştırmaya İlişkin Ön Bilgiler.....	52
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	52
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Uygulama	53
3.2.1. Örneklem.....	53
3.2.2. Ölçüm Araçları.....	54
3.2.3. Uygulama	55
3.2.4. Kullanılan İstatistikler.....	55
3.3. Araştırmanın Bulguları.....	56
3.3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler	56
3.3.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizi	57
3.3.3. Regresyon Analizleri.....	60
3.3.4. Farklılık Testleri.....	61

4. BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

5. BÖLÜM

ÖNERİLER

KAYNAKÇA.....	70
EKLER.....	80
ÖZGEÇMİŞ	84

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

AKUT : Arama Kurtarma Derneği

SPSS : Sosyal Bilimler İstatistik Paketi

TC : Türkiye Cumhuriyeti

vd. : Ve diğerleri

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Kişisel Bilgiler	56
Tablo 3.2. Tanımlayıcı İstatistikleri	57
Tablo 3.3. Otantik Liderlik Ölçek Maddelerinin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	57
Tablo 3.4. İş Doyumu Ölçek Maddelerinin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	58
Tablo 3.5. Motivasyon Ölçek Maddelerinin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	59
Tablo 3.6. Korelasyon Analizleri	60
Tablo 3.7. Otantik Liderliğin Motivasyon Üzerindeki Etkisi.....	60
Tablo 3.8. Otantik Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi	61
Tablo 3.9. Otantik Liderlik, İş Performansı ve Motivasyonun Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	61
Tablo 3.10. Otantik Liderlik, İş Performansı ve Motivasyonun Yaşa Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	62
Tablo 3.11. Otantik Liderlik, İş Performansı ve Motivasyonun Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	63
Tablo 3.12. Otantik Liderlik, İş Performansı ve Motivasyonun Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	63
Tablo 3.13. Otantik Liderlik, İş Performansı ve Motivasyonun Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi.....	64
Tablo 3.14. Otantik Liderlik, İş Performansı ve Motivasyonun Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi.....	65
Tablo 3.15. Otantik Liderlik, İş Performansı ve Motivasyonun Kurumdaki Çalışan Sayısına Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi.....	66

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Araştırmanın Teorik Modeli	53
---	----



GİRİŞ

Liderlik kavramı, lider kişinin yaratılış itibariyle söz konusu gücü içinde taşıdığı düşünülen, halen üzerinde net bir şekilde tanımlama yapılamayan bir olgudur. Ayrıca liderlik üzerine yapılan çalışmaların büyük bir bölümü liderlerin kişisel özellikleri ile tutum ve davranışlarına odaklanmaktadır. Artan rekabet ortamı ve toplumun liderler üzerine yaptığı baskı yeni liderlik türleri arayışlarına sebebiyet vermektedir. Henüz ortak bir kanaat getirilmemiş olan bir liderin nasıl daha etkili ve verimli olacağı konusu tartışmaların odak noktasını oluşturmaktadır.

Otantik liderlik, pozitif liderlik anlayışının uzantısı olarak, söz konusu ihtiyaçları karşılayacağı düşünülen bir kavramdır. 1990'lı yıllarda, eğitim ve sosyoloji alanında ortaya çıkan otantik liderlik, kişinin şahsi inanç, duygu ve düşüncelere sahip olmasının yanı sıra karakteristik özelliklerini ön plana çıkaracak davranışlar sergilemesidir. Otantik liderler; kişisel özelliklerinin farkında olan, net tutum ve davranışlar sergileyen, kendi içlerinde ve meslektaşları ile aralarında güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeyi amaç edinen, dürüstlükleri ile tanınan ve saygı duyulan kişilerdir. Söz konusu çalışmada otantik liderlik kavramının çalışan motivasyonu ve iş performansı üzerindeki etkileri incelenecektir.

Bu kapsamda araştırma giriş kısmı ve üç ana bölümden oluşmaktadır. Söz konusu bölümleri takiben sonuç ve öneriler bölümleri yer almaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde, öncelikle temel kavramlar üzerinde durularak liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimi incelenmiş, ardından otantik liderlik kavramı, boyut ve bileşenleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, motivasyon kavramı, özellikleri ve çalışan motivasyonunu etkileyen unsurlar, iş performansı kavramı, önemi ve iş performansı modelleri üzerinde durulmuştur. Uygulama bölümünde ise İstanbul'da yer alan özel kurum ve kuruluşlarda çalışmakta olan katılımcılara otantik liderliğin, motivasyon ve iş performanslarına olan etkisini ölçmek üzerine anket uygulaması yapılmıştır.

1. BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı ile İlgili Yaklaşımlar

Liderlik üzerine oldukça fazla çalışma yapılmış olmasına rağmen, kavramın net tanımlamaları ve boyutları halen bilinmemektedir. Liderlik konusunda yapılan araştırmalardan biri de liderliğin doğuştan gelen bir olgu olup olmadığı üzerine yapılmaktadır. Genel olarak liderler niteliklerinin uzun zamandan beri farkında olmaktadır. Bazıları ise niteliklerini kazara keşfetmişlerdir. Bu yönüyle liderin gücünün içinde olduğu yorumuna ulaşılabilir. Buna ek olarak ortaya atılan tezlerin bir bölümünde lider vasfında bulunan bireyin kişisel özellikleri üzerinde durulurken bir bölümü söz konusu kişinin tutum ve davranışlarına, buna bağlı olarak da astlarını etkileme derecesine önem vermiştir. Daha sonraları ise lider, liderlik vasfının gerektirdiği şartlara uygun bir biçimde davranan kişi olarak tanımlanmaya başlanmıştır (Efekan, 2007: 15).

Verilen bilgiler doğrultusunda, liderlik kavramını tanımlamayı hedefleyen üç temel yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür: Söz konusu yaklaşımlar, özellikler yaklaşımı, davranışsal ve durumsal yaklaşımlardır. Söz konusu yaklaşımlar geleneksel liderlik yaklaşımları olarak da bilinirler. Verilen yaklaşım türlerine ek olarak son yıllarda önem kazanan çağdaş yaklaşımlar da mevcuttur.

1.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler teorisinin bilinen ilk liderlik teorisi olması kuvvetle muhtemeldir. İlk çağlardan beri bilginler hangi özelliklerin lideri diğerlerinden ayırdığı konusuna eğilmişlerdir. Liderin belirgin ve üstün özelliklerinin, diğerlerinin üzerindeki etkisi ve onları yönlendirebilmesinin anahtarı olduğu düşünülmüştür (Dean, 2007: 45).

Özellikler teorisiyle liderlik için önemli bulunan kişisel özellikler belirlenmek istenmiş, dönemin askeri ve idari yöneticilerine ait birtakım bireysel özelliklerinin incelenmesi ile başlamıştır (Eren, 2004:437).

Özellikler yaklaşımında, liderlerin sahip olduğu özellikler belirlenmeye çalışılmış ve bu özellikler fiziksel, sosyal ve kişisel olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Fiziksel özellikler olarak boy, kilo, cinsiyet, yaş, sağlık durumu; sosyal özellikler olarak iyi eğitim alma, sosyal açıdan başarılı olma, yükselme; kişilik özellikleri olarak güven veren, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girişimci ruhlu olmak örnek olarak gösterilmiştir. Ancak, tüm liderleri kapsayan ortak bir dizi kişilik özelliğinin belirlenememesi ve yapılan araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi, bu teorinin zayıf yanıdır. Aynı zamanda teori, lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması nedeniyle de eksikliklere sahiptir (Koçel, 2003: 423).

Liderlik kavramını tanımlamaya yönelik olarak geliştirilmiş anlayışlardan olan özellik yaklaşımı, karmaşık liderlik yapısını farklı durum, kişi ve olaylar için aynı tekniklerle açıklamaya çalışması ve de durumun dışında kalan değişkenleri göz önünde bulundurmamasından kaynaklı olarak 1980'li yıllara kadar yoğun eleştiri almıştır. Söz konusu anlayışında liderlik süreci yalnızca lider boyutu ile ele alınmış ve grup içerisinde lider özelliklerinden daha fazlasına sahip olan kişilerin lider olamayışları net bir biçimde açıklanamamıştır (Koçel, 2005:589).

Söz konusu yaklaşım türünün yetersiz kalması ve farklı eleştirilere maruz kalması liderlik kavramı ilgili yeni arayışları gündeme getirmiştir. Bunun üzerine liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık veren davranışsal liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

1.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Araştırmacılar, yürüttükleri özellikler yaklaşımı çalışmalarıyla istenen sonuçlara ulaşamayınca, 1940'lı yılların ortalarında liderin özellikleri yerine uyguladıkları liderlik biçimlerinin başkalarında bıraktığı etkiye ve liderin davranışlarına önem veren davranışsal yaklaşım üzerinde durmaya başlamışlardır.

Yürütülen araştırmalar, davranış teorilerinin gelişmesinde etkili olmuştur. Yapılan araştırmaların neticesinde ise birbirinden farklı liderlik türleri keşfedilmiş olup, söz konusu stillerin de ne kadar etkin olduğu üzerinde durulmuştur (Zel, 2001: 101). Araştırmacılar yürüttükleri çalışmalarda, birbirine tıpatıp benzeyen karakter özelliklerinin olmadığını bulmuş ve bu sefer liderin davranışlarının incelenmesi ön plana çıkmıştır. Davranışsal teori, etkili ve etkisiz liderlerin davranışları arasındaki farklara odaklanır. Davranışsal teoriyle yapılan araştırmalar, etkili ve etkisiz liderlerin işlerini diğer bireylere nasıl devrettiklerini aslen ne yaptđını nasıl hareket ettiğini, başkalarıyla nasıl ve nerede ilişki kurduklarını, üstüne düşen görevleri nasıl yerine getirdiklerini veya benzer durumları temel almaktadır. Kişisel özellikler doğuştan gelmektedir ancak davranışlar daha sonra gözlemlenebilir ve öğrenilebilir yapıdadır (Gökçe, 2005: 71).

Söz konusu yaklaşım, liderin kişisel özellikleri yerine grup üyelerine, yani yönetilenlere karşı sergilediği tutum ve davranışlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderin yönlendirdiği ya da yönettiği kişilerle iletişim biçimi, yetkiler verip vermemesi, planlama ve kontrol biçimi, hedefleri belirleme biçimi gibi davranışları lider etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdendir. Bundan dolayı davranışsal yaklaşımda liderin yönettiği kişilere karşı sergilediği tutum ve davranışlarına önem verilmektedir (Koçel, 2003: 428).

Bu hususta etkin liderlikle nasıl bütünsel bir davranış kazanılacağını tespit etmek, davranışsal yaklaşımın hedefi olup, “bir lider, etkin bir lider olabilmek için neler yapmalıdır?” sorusunu cevaplandırmak yine söz konusu yaklaşımın hedefleri arasındadır. Davranışsal yaklaşımın temelinde yatan düşünce ise, liderin liderlik vazifesine devam ettiği esnada sergilediği davranışların, liderleri başarılı ve etkin kılması ve liderin şahsi özelliklerinin önemini yitirmesidir (Koçel, 2003: 589; Keçecioğlu, 2003: 157).

Liderin yönetimi altında bulunan kişileri yetkilendirme biçimleri, söz konusu kişilerle iletişime geçme biçimleri, planlama ve kontrol biçimi, hedefleri belirlerken uyguladığı yöntemler, liderin etkinliğini belirleyen faktörlerdendir (Koçel, 2003: 589). Söz konusu yaklaşıma göre tutum ve davranışlar gözlemlenmeye ve öğrenmeye

açık olup, Özellikler Yaklaşımı'nda mevcut olan "Lider olarak doğulur, bu sonradan öğrenilebilecek bir olgu değildir" görüşüne tezat bir görüş mevcuttur.

Davranışsal yaklaşım üzerine çalışmalar yürüten araştırmacıların benimsediği iki temel liderlik biçimi mevcut olup, söz konusu liderlik biçimlerinden ilki insana dönük liderlik olup, literatürde belirli ortamlarda grup üyelerini belirli hedeflere yönelten ve harekete geçiren rol davranışı neticesinde meydana gelen süreç olarak tanımlanmaktadır. İkinci liderlik biçimi ise göreve dönük liderlik tarzıdır (Güney, 2000: 162).

Söz konusu yaklaşımların başında, Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi, Iowa Üniversitesi Çalışmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli, Tannenbaum ve Schmidt'in Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi ve Likert'in Sistem-4 Modeli gelmektedir (Şimşek, 2005:8).

Douglas McGregor'un yaklaşımına göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. X yaklaşımına göre; liderler otoriterdir, astlarına onlardan ne beklediklerini söylerler, yol gösterirler ve patronun kim olduğunun bilinmesini isterler. Y yaklaşımına göre ise, liderler katılımcı-demokratik tarzdadırlar, astlarına danışır, fikir alışverişinde bulunur ve kararlara katılmaları konusunda onları cesaretlendirirler (Robbins, 2002).

Ohio Liderlik Araştırmaları, liderlerle görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek "Liderlik Davranışı Tanımlama anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire" oluşturmuştur. Liderin zamanını bireysel ve kişisel arası ilişkilerde ne biçimde kullandığı, sorumluluk ve otorite düzeyi (neler yaptığı) konuları üzerinde yoğunlaştırılmıştır (Daft, 2000: 8).

Tonnenbaum ve Schmidt'in yaklaşımında, liderin kişiye yönelik davranışlar ve işe yönelik davranışlar olarak iki davranış biçimi ele alınmıştır. Yüksek verimli grup liderlerinin liderlik tarzlarının kişiye yönelik merkezli olduğu düşük verimli

grup liderlerinin işe yönelik merkezli liderlik tarzı uyguladığı görülmüştür (Eren, 2009: 294).

Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarının sonuçları, Blake ve Mouton tarafından Yönetim Tarzı Matrisi haline getirilmiş, beş tip liderlik tarzı tanımlanmış ve liderlerin davranışlarını “insana yönelik olma” ve “üretime yönelik olma” olarak ikiye ayırmışlardır. Oluşturulan bu modele göre “takım tipi”, her ikisine de en üst düzeyde ilgi gösterilmiş ve en etkin liderlik tarzı olarak belirlenmiştir. Ancak bazı araştırmalar sonucunda, iş zenginleştirmesi, verimlilik ve işe devam konularında takım tipi liderliğin yeterince etkin olmadığı ortaya çıkmıştır (Daft, 2000: 10).

Blake ve Mouton'un yaklaşımlarına göre, liderin örgüt içindeki yönlenmesini odak olarak iki boyut üzerinde durmuştur. Birincisi liderin işgörene, ikincisi liderin üretime yönelmesini konu edinmektedir. Bu iki boyut daha önce bahsedilen Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarda belirtilen iş gören merkezli ve üretim merkezli davranış çalışmalarının benzeridir (Eren, 2009: 296).

Likert'in geliştirdiği modele göre, liderlerin davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları kapsar. Sistem-3 ve Sistem-4 liderlik tarzları altında çalışanların yüksek seviyede ürettikleri, Sistem-1 ve Sistem-2 tarzları altında çalışanların ise düşük seviyede ürettikleri tespit edilmiştir. Likert, bu sonuçların yöneticilerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmektedir (Luthans, 2002: 306).

Iowa Üniversitesi'nde gerçekleşen bu çalışmalar, liderliği anlamada deneysel yöntemleri ön plana almıştır. Bu deneyler sonunda üç tür lider davranışına ulaşılmıştır: Otoriter, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik (Şimşek, 2005: 5).

1.1.3. Durumsal Liderlik

Meydana gelen örgütsel problemler ve mevcut baskılardan yola çıkarak 1970'li yıllardan sonra durumsal liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Durumsal liderlik yaklaşımı ile örgütsel problemlere klasik teorilerin sıkı varsayım ve

kurallarıyla ya da sistem yaklaşımlarının somut olmayan ve genel ilkeleriyle çözüm aramaktan vazgeçilmiştir (Eren, 2009: 72).

1950 ve 1970 yılları arasında meydana gelen teknolojik değişimler, küresel pazarların meydana gelişi, kadınların çalışma hayatına katılması gibi toplumsal değişimler söz konusu yeniliklere uyum sağlama hususunda tek tip bir yönetim anlayışının ve buna bağlı olarak da tek tip sayılabilecek idealize edilmiş bir liderlik yaklaşımının örgütlere yetersiz geldiğini ortaya koymuştur. Söz konusu durum davranışsal boyutunun yanı sıra şartları da önemseyen “durumsal liderlik yaklaşımlarının” oluşmasına zemin hazırlamıştır (Didans ve Chang 2012: 598).

Durumsal liderlik yaklaşımı, en iyi örgüt yapısını temel alan evrensel ve her yerde geçerli prensiplere dayanan geçmişte ön planda olan yaklaşımlardan farklı olarak durumlarla ve belli bir durumda mevcut olan şartları tanımlamak ile ilgili olup, öngörücü nitelikte değildir (Koçel, 2011:272-273).

Durumsal liderlik yaklaşımını esas alan yaklaşımlar, etkili liderliğin;

1. Yönetilenlerin
2. Liderin özelliklerinin
3. Liderlik biçiminin
4. Liderin içinde bulunduğu durumun bir işlevi olduğu görüşünü kapsamaktadır (Erçetin, 2000: 36)

Durumsallık yaklaşımı (Koçel, 2011: 273):

1. Değişen durum ve şartlarda, yönetimi başarılı bir şekilde sağlamak için farklı kavram ve tekniklerin kullanılmasını gerekli kılmaktadır.
2. Bu duruma bağlı olarak şart ve mekân sınırı tanımaksızın geçerli olan en iyi ve tek bir örgüt yapısı mevcut değildir.
3. “En iyi” olgusu farklı durum ve koşullarda değişiklik göstermektedir.
4. Söz konusu yaklaşım geçmişte uygulanmış olan yaklaşımları bir bünyede toplayıp söz konusu yaklaşımların geliştirilmiş ve daha faydalı hale getirilmiş biçimidir.

1.1.4. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için değişen çevre koşullarına bağlı olarak kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Günümüzde görülen sürekli yenileşme ve değişim halinde eski liderlik yaklaşımları ile söz konusu değişim sürecine ayak uydurmak mümkün değildir (Çelik, 2012: 141). Yenilikçi örgüt kavramları ve yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasına sebebiyet veren şartlar, liderlik kavramının tanımlanması aşamasında da yeni fikirler ortaya atmıştır (Koçel, 2011: 591).

Değişen liderlik anlayışları literatüre, Türkçe yazın ve makalelerde yer aldığı şekliyle; kültürel, etik, dönüştürücü, paylaşımcı, vizyoner, kuantum, hizmetçi, kendi kendine, etkileşimci, karizmatik, ruhsal, otantik, karmaşık sistemlerde ve uyum sağlayıcı liderlik başlıkları altında toplanabilir (Gündüz vd., 2011: 526; Keser, 2013: 26).

Verilen bilgiler doğrultusunda etkileşimci liderlik, otantik liderlik ve dönüşümsel liderlik gibi liderlik yaklaşımları ortaya çıkarak yazın ve makalelerde yer almaya başlamıştır.

Yürüttüğümüz çalışmanın konusu olan otantik liderlik anlayışı da çağdaş liderlik arayışları kapsamında bulunan bir yaklaşım biçimi olup, ülkemizde ve evrensel büyük önem kazanan otantik liderlik kavramı çalışmamızın bağımsız değişkeni olarak ele alınmıştır.

1.2. Otantik Liderlik

1990'lı yıllarda eğitim ve sosyoloji alanında ortaya çıkan otantik liderlik kavramı liderlik anlayışı kapsamında tartışma konusu haline gelen bir konudur (Chan, Hannah ve Gardner, 2005: 4; Tabak vd., 2012: 93) Otantiklik kelime anlamı olarak, psikolojik yönüyle kişisel durumlar ve kimliklerle ilişkili olup, felsefi yönüyle de; tarihsel açıdan kişisel erdemler ve etik davranışlarla ilgili olduğu belirtilmektedir (Novicevic, Davis, Dorn, Buckley ve Brown, 2005: 1397). Otantik liderlik anlayışının temellerine bakıldığında kökeni başlangıç noktasını, kendi özelliklerini bilme, tutum ve davranışlarında her hangi zorlama bir tavır takınmadan

bu husus doğrultusunda harekete geçme ilkesini taşıdığı görülmektedir (Caza vd., 2010: 55; Keser, 2013; s.26). Bu hususta otantik liderlik pozitif psikologlara göre; bireyin içsel inanç, duygu ve kanılara sahip olmasının yanında söz konusu bireyin kendi şahsi benliğini ön plana çıkaracak davranışlar sergilemesidir. Bu hususta otantik liderlerin istek ve arzuları açık ve net bir biçimde bilinmekte olup, bunun yanında onların benimsedikleri değer yargıları ile davranış biçimleri arasında dengeli bir bağlantı söz konusudur (Gardner ve Schermerhorn, 2004).

Harter (2002)'e göre otantiklik anlayışı; bireyin şahsi tecrübeleri doğrultusunda duygu, fikir, öncelik, gereksinim, inanç veya arzularını kabullenmesine, şahsi özelliklerinin farkında olmasına dayanan bir süreç olup, şahsi özellikleriyle uyumlu içerisinde gerçek duygularını inkâr etmeden fikir üretmeyi ve davranmayı gerektirmektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 320). Harter (2002)'in yapmış olduğu tanımlama doğrultusunda otantiklik, kişinin duygu ve fikirleriyle davranışlarının aynı doğrultuda olması manasına gelmektedir.

Kernis (2003)'e göre otantik davranış; kişinin tercihleri, gereksinimleri ve değer yargılarına uygun bir biçimde davranış sergilemesi olarak tanımlamıştır. Otantik liderlik, bireyin kendisine karşı dürüst olmasını bir zorunluluk haline getirmek yerine o bireyin gerçek isteklerini, eğilimlerini ve duygularını özgür bir biçimde ifade etmesini sağlamaktadır (Klenke, 2007).

1960'lı senelerin başından itibaren ortaya çıkan otantik liderlik yaklaşımı ile liderlik ile ilgili yapılan tanımlamaları farklılaştırmıştır. Yine aynı yıllardan itibaren araştırmacılar, ortaya çıkan bu yeni kavramı da kendi anladıkları şekliyle yorumlayarak farklılaştırmışlardır (Keser, 2013: 35).

Luthans ve Avolio (2003)' ya göre, otantik liderlik kavramı, kendi özelliklerinin farkında olma algısını esas alan, lider ve diğer örgüt üyeleri için olumlu psikolojik bir ortamın ortaya çıktığı bir örgüt yapısı oluşmasını sağlayan olumlu psikolojik kapasite bağlamında incelenmektedir. Otantik liderler, belirledikleri amaca ulaşma hususunda duydukları derin arzu ve şahsi değerleriyle ön plana çıkmışlardır. Buna ek olarak insanlarda oluşan güven duygusu temel olarak alındığında sahip olunan etkin rol unutulmaması gereken husustur. Liderlerin ön plana çıkan bir başka

özelliği de, örgüt üyelerinin hepsinin gereksinimlerine yönelik ve onları önemseyen davranış stili ortaya çıkarmalarıdır. Bu hususta, otantik liderler örgütsel ortamda meydana getirdikleri ve devam ettirdikleri şeffaflık, güven, çevresiyle örgütsel bağlılık, yapılan işten tatmin olma, sorumluluk almaya niyetli olma gibi pozitif sonuçlar sağlamaya yönelik önemli fonksiyonuyla yerine getiren liderlerdir (Hassan ve Ahmed, 2011: 750).

Bass ve Steidlmier (1999: 4), otantik liderliğin, dönüşümsel liderlik ekseninde ele alınan otantikliğin dönüşümsel liderlik hususunda sahte olan ile gerçek olanı birbirinden ayırt edici rolüne vurgu yapmışlardır. Shamir, Eilam, Sparrowe ve Cooper ise, otantik liderliğe, olumlu psikolojik kapasiteye dayalı olarak açıklık getirerek direnme, umut ve iyimserlik gibi psikolojik sermaye öğelerine vurgu yaparlar.

Bhindi ve Duignan (1997)'ın yapmış oldukları açıklama ele alındığında, otantik liderlik, örgütsel süreç ve yapı kapsamında, içselleşmiş değerlere dayanan anlamlı ilişkiler kurulması gerektiği ve otantik liderin tüm varlıklarıyla örgütsel bir vizyon ortaya koymak üzere kendilerinin belirlediği örgüt üyelerinin iyi niyetliliklerinin kaynaklık ettiği enerjiden güç alarak başarılması istenen vizyonu biçimlendiren kişidir. Anlamlandırılmış ilişki örgüsü içinde yeniden yapılmış şekliyle otantik liderlik, diğerlerinin içlerindeki manevi gücü yeniden bulmalarını sağlamayı gerektirmektedir (Bhindi ve Duignan, 1997).

Avolio ve Gardner (2005)'a göre otantik liderler, kimliklerinin farkında olan, ne düşündüklerini ve nasıl davranması gerektiğini bilen; diğer kişilerin sahip olduğu değerlerin, ahlaki bakış açılarının, güç ve bilgilerinin bilincinde olan kişilerdir. Ayrıca bu kişiler kendinden emin olan, umut dolu, yüksek ve esnek bir ahlaki karaktere sahip olduğunun farkında olan liderler olarak tanımlamışlardır. Begley (2004)'e göre, otantik liderlik, kimliğinin bilincinde ve farkında olan, diğer insanların yönelimlerine duyarlı olmayı kapsayan, teknik olarak çok yönlü olmayı gerektiren ve bu hususta liderlik eylemlerinde sinerji yaratan işlevsel bir süreçtir.

Begley (2007)'e göre otantik liderlik, profesyonel etki yaratan, etik olarak bilinçli ve kuvvetli bir biçimde yansıtan eğitim yönetimi uygulamaları için iyi bir

benzetme olup, söz konusu liderlik anlayışının bilgi gerektiren, değer yargılarına önem veren ve kabiliyet ile uygulanan bir liderlik biçimidir. Bir başka açıdan değerlendirildiğinde ise, otantik liderler; şahsi inanç ve kimliklerinin bilincinde olan, etik muhakeme, değer yargıları ve tutumları arasında netlik ve uyum gösteren, diğer insanlara davranış biçimiyle saygı görülen bireylerdir (Avolio ve Gardner, 2005: 323).

Luthans ve Avolio (2003: 243)'a göre, otantik liderlik yaklaşımı “pozitif örgütsel davranış” yaklaşımı ile ilgilidir. Söz konusu araştırmacıların tanımlanması, pozitif örgütsel tutumlar olarak isimlendirilen; umut, güven, direnme, iyimserlik gibi olguların ön planda yer aldığı görülmektedir. Söz konusu kavramlar aynı anda “psikolojik sermaye” kavramsallaştırmanın da öğeleridir (Keser, 2013: 36). Otantik liderlik, pozitif liderlik kapasitesini örgütün kapasitesiyle bir araya getiren bir süreçtir. Goffe ve Jones (2005:8-9)'a göre otantik liderlik, doğuştan gelen bir özellik olup, liderliğin diğerleriyle etkileşimin bir neticesi olarak meydana çıkmaktadır.

1.3. Otantik Liderliğin Boyutları

Kernis (2003:13-15)'e göre otantiklik liderliğin birbirinden belli yönleriyle farklı olan dört bileşeni bulunmaktadır. Söz konusu bileşenler ve açıklamaları aşağıda verilmektedir:

a. Öz Farkındalık: Bireyin şahsi duygu ve fikirlerine gerçeğe uygun olarak değerlendirdiği esnada kendisinin güçlü ve zayıf özelliklerinin bilincinde olması manasına gelmektedir. Otantik liderlik yönüyle söz konusu farkındalığı kişisel özelliklerinde yüksek düzeyde barındıran kişiler, diğer insanlarla olan ilişkilerinde söz konusu gerçeğin bilincinde olarak tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Özetle farkındalık bileşeni, bireyin şahsi değer, inanç, davranışlarına denk düşmektedir (Keser, 2013: 31).

b. Otantik liderliğin ikinci bileşeni, “kendinle ilgili bilgiye” yönelik tarafsız bir tutumu gerektirmektedir. Bu da bireyin şahsi özelliklerini objektif bir biçimde, olduğu gibi bütün yalınlığıyla ele alması manasına gelmektedir. Bu noktada açıklanmak istenen tam bir objektiflik halidir. Olumlu veya olumsuz bireyin her yönüyle ele alınması vurgulanmaktadır.

c. Otantik liderliğin üçüncü bileşeni davranış olup, söz konusu bileşen ile anlatılmak istenen bireyin şahsi karakterine ve kişiliğine uygun bir biçimde davranıp davranmadığıdır. Söz konusu davranış tarzıyla, eylemin neticesinde arzu edilmeyen bir durumla karşılaşma olasılığı bulunmasına rağmen, inanç ve seçenekler doğrultusunda davranabilmektir. Kendini doğrudan olduğu gibi yansıtma toplumsal alanda çeşitli problemleri beraberinde getirme riski taşıyan bir durumdur. Otantik liderlik, bireyin olduğu gibi davranma aşamasında zoraki tutum ve davranışlarda bulunması manasına gelmeyen, kendisini özgür bir biçimde ifade etmesi ve özelliklerine uygun davranması anlamı taşıyan bir kavramdır.

d. Otantik liderliğin dördüncü ve son bileşeni ise diğer insanlarla kurulan ilişkilerde doğal iletişime vurgu yapan, net ve dürüst olmayı önemseyen ilişkisel otantiklik olup, söz konusu bileşende önemli olan diğer bireylerle gerçek bir ilişki kurabilmektedir. Bu hususta demek istenen kişinin, diğer bireyin onun tam olarak nasıl bir karaktere sahip olduğu ve kim olduğuna izin vermesi, iyi ve kötü tüm yönlerine tanıklık edebilmesine olanak tanınmasıdır. Bu hususta otantik ilişki seçici bir süreç olup, gerçeği yansıtması itibariyle zamanla karşılıklı bir güven ve samimiyetin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

Bununla beraber terimin tanımlanmasında farklı düşüncelerin ortaya çıktığı görülmektedir. Tanımlamaların bazılarında yalnızca tutarlı olma otantik olma hususunda yeterli sayılırken yapılmış olan tanımlamaların çoğunda etik ve ahlaki düşünce yapısının gerekli kıldığı bileşenleri de kapsayan bir tanımlamayla karşı karşıya kalınmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005: 324; Walumbwa vd, 2008). Bir başka açıdan otantik liderlik etiketini hak etmek içsel bir tutarlıktan daha fazlasını gerektirmekte olup, sorumluluk ve güç gibi liderliğin temelinde bulunan unsurları da içermelidir (Caza vd., 2010: 55).

Whitehead (2009:850-854)'a göre, otantik liderlik kişisel tatminin ötesinde çok yönlü bir tanımlamayı içermekte olup, şahsi çıkarları ve yalnızca şahsi inançları merkeze alan bir davranış biçiminin ötesinde tutum ve davranışlar sergilemektir. Burada bencil bir davranış olarak görülen tek başınalığın, otantiklik kavramıyla bağdaşmayacağı gerçeği vurgulanmaktadır. Bu durumun neticesinde de bir zincirin

halkaları gibi birbirine geçmiş ve kaynaşmış bireysel özden toplumsal öze uzanma eylemi ortaya çıkmaktadır. Söz konusu liderlik türünün etkili bir kavram olmasında aşağıda açıklamalarıyla birlikte verilen dört bileşen önemli rol oynamaktadır (Akt. Keser, 2013: 40):

a. Bireysel öz: Bireysel öz olmadan otantik liderlik kavramını tanımlamak mümkün olmamakla birlikte söz konusu bileşendeki vurgu "kişi" kavramında olup, kişisel özün ana eksenini söz konusu kişi kavramı oluşturmaktadır. Uzun bir sürece dayalı olarak etkili ve istikrarlı bir liderlik yapmak, liderlerin; yaptıkları her şeyin örgütün yararına olacağına ve yaptıkları her şeyin kendi inandıklarıyla tutarlı davranacaklarına bağlı olarak şekillenen bireysellikle mümkün olup, esaslı kişisel bir inanç gerektirmektedir. Otantik liderler, kendilerini iyi tanıyan, bencil olmayan, kişisel gelişime önem veren, kendi güçlerinin farkında olan, zayıf yönlerinin farkında olan, kim olduklarının bilincinde olan ve özgüveni yüksek kişilerdir.

b. Empatik öz: Otantik liderler, yönetimi altında olan kişilerin amaçlarına ulaşabilecekleri farklı yollar göstererek bu kişilerin ufuklarının gelişmesine katkıda bulunurlar. Bundan daha ötesi yönettikleri kişilerin aralarındaki sosyal farkların onların ilişkilerindeki etkilerini azaltma noktasında aralarındaki engelleri kaldırmaya çabalar. Yönetimi altında olan kişilerin kendilerini geliştirmeleri otantik liderler için çok önemlidir. Otantik liderler, liderliklerinin olası faydalarının yönetimi altında olan kişilerin kabiliyetlerini ve kendilerini geliştirmeleri için onlardan esirgemez ve böylece söz konusu kişilerin istenilen toplumsal düzen içinde yer alabilmelerine katkıda bulunmaktadır (Keser, 2013: 41).

c. Güven oluşturma özü: Otantik liderler yönetimi altında bulunan kişilerle aralarında oluşacak güven duygusuna büyük önem verirler. Söz konusu kişiler risk, kırılganlık veya yetersizlik algıladıklarında bile liderin otantikliğinden dolayı oluşmuş güvenin sürdürülmesine meyilli olmaktadır. Otantik liderler, güven oluşturmak için etik ve ahlaki davranışların gelişmesini desteklemektedirler, otantik olamayan söylem ve eylem tutarsızlıklarının neler olduğunun bilinmesini sağlamaktadırlar.

d. Toplumsal öz: Kurumsal ve toplumsal değerler açısından yüksek duyarlılığa sahip olan liderler, otantik liderlerdir. Bu liderler genel olarak tarihi çok

önemserler, toplumsal olayları sürekli olarak takip ederler. Bir liderin tarihsel bağlamda şekillenmiş bir vizyon sahibi olması, güncel sorunlar karşısında güçlü bir hareket noktası yakalamak için tarihi dayanak olarak kullanma fırsatı yakalama olasılığını arttırır. Bu şekilde otantik süreç, kişisel, sosyal ve toplumsal süreçlerin bir karışımı olarak ortaya çıkar. Liderlerin, liderlik vasıflarının etkileyici düzeyde kalmasını istedikleri takdirde, sosyal ve toplumsal bağları gözetmek durumunda olduklarının ayırımında olmaları gerekmektedir (Keser, 2013: 42).

Bir başka açıdan yakın zamandaki otantik liderlik tanımlamalarına bağlı kalarak otantik liderlik, beş farklı ve kendi arasında bağlantılı sabit bileşen olarak ele alınmıştır (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008). Söz konusu bileşenler öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içsel kural, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve pozitif ahlaki perspektiftir. Otantik liderlik yapısına fonksiyonel bir özellik kazandırmaya yönelik ortaya çıkan ilk çalışmalarda içsel kural ve pozitif ahlaki perspektif boyutları arasında kavramsal örtüşme görülmeye başlanmış olup, söz konusu boyutlar içselleştirilmiş ahlak anlayışı olarak adlandırılan tek bir boyuta indirgenmiştir. Tek boyutlu bileşen liderin davranışsal bütünlük sağlamaya yönelik içsel dürtüsünü kapsamaktadır (Walumbwa vd., 2008; Tabak vd., 2012).

Bu tez çalışmasında ise, Walumbwa ve arkadaşları (2008)'nın yürüttükleri çalışma kapsayıcı, yeni, özgün ve ölçüm aracını da içerisinde barındırması yönüyle mevcut araştırma için tercih edilebilir olarak değerlendirilmiş ve otantik liderliğin dört bileşeni bu kapsamda incelenmiştir.

1.3.1. Öz Farkındalık

Öz farkındalık kişinin şahsi istekleri, güduları, duyguları ve kendisiyle ilgili bilgisinin farkında olması ve bunlara güvenmesi anlamına gelmektedir. İçeriğinde kişinin şahsi zayıflık ve kabiliyetlerini, kişisel özelliklerini ve duygularını bilmesini kapsayan bileşen bunlara ek olarak bireyin değer yargıları, kişilik yönleri, gereksinimleri, hisleri ve bunların tavırlarındaki yerini de içermektedir. Kim olduğunun bilincinde olma ve farkındalık psikolojik sağlığın önemli bir belirleyicisidir (Kernis, 2003).

Öz farkındalık anlayışı bireyin şahsi zayıflık ve kabiliyetlerinin yanında kendinin çok yönlü doğasının farkında olmasını da kapsamaktadır. Otantik liderliğin öz farkındalık bileşenini, liderin liderlik etkinliklerine devam ederken kendi kendini ifade eden davranışlar sergilemesinin önemini ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle öz farkındalığa sahip lider kendini çevresindekilere net bir şekilde ifade edebilmesinin yanı sıra çevresindekilerin düşüncelerini, hissettiklerini, amaçlarını, duygu ve değerlerini de anlamlandırabilmektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 336).

Öz farkındalık esas itibariyle, bireyin eşsiz değerlerini, duygularını, hedeflerini, bilgisini, yeteneklerini, kapasitesini ve kimliğini genel olarak dışa yönelik olaylarla tetiklenerek yansıtma sürecidir (Gardner vd., 2005).

Otantik liderler, genellikle liderler tarafından değer verilen bireysel kimlik imgeleri ve güvenilirlik, inandırıcılık ve ahlaki değerlilik olarak ele almaktadır. Özünde, otantik liderler kendilerine karşı daha samimi ve dürüst olan kişiler olarak görülürler (Luthans ve Avolio, 2003). Bu sebepten ötürü, güvenilirlik otantik liderlerin karakterlerinin yapı taşları olarak değerlendirilebilir ve söz konusu içselleştirilmiş güven duygusu onun izinden giden kişilerle olumlu ilişkiler kurmalarında da teşvik edici olumlu rol üstlenmektedir (Tabak vd., 2012: 95).

1.3.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

Olayları objektif olarak değerlendirme dürüstlük ve karakter kavramlarının temelini oluşturmaktadır. Söz konusu kavramlar liderin karar ve eylemlerinin yanı sıra kendi iyiliği hakkındaki sezgilerini de etkilemektedir (Illies, Morgeson ve Nahrgang, 2005).

Öz eleştiri yapabilen liderler, elde edilen verileri daha hatasız olarak yorumlamalı ve kabiliyet düzeyini daha iyi değerlendirebilmelidir ki, bunlar deneyimleme akışının iki önemli şartını oluşturmaktadır. Diğerlerine nazaran daha dürüst olan liderler olaylara daha fazla objektif bakma yeteneğine sahiptir. Diğerlerine nazaran daha objektif yaklaşabilen liderler elde edilen verileri minimum

hata ile yorumlamakta, kabiliyetlerini daha iyi değerlendirmekte ve öğrenme potansiyellerindeki zorlayıcı şartları aramaktadırlar (Illies vd., 2005).

Otantik liderler, karar verirken çevresindeki kişilere danışmaktan çekinmeyen, özellikle değişik pozisyonlarda çalışan çalışma arkadaşlarının kendi alanlarıyla ilgili fikirlerini dile getirmelerini isteyen kişilerdir. Bu yönüyle ele alındığında, otantik liderin karar alma sürecinde gereksinim duyduğu bilgileri farklı kaynaklardan tarafsız bir biçimde alması ve incelemesi bu bileşenin temelini oluşturmaktadır (Yeşiltaş vd., 2013: 336). Bu kapsamda, olayları objektif bakış açısıyla ele alma, kendiyile ilgili bilgileri kayıt altına alırken olduğu gibi yansıtmak, doğru olandan şaşmadan aktarmak anlamına gelmektedir. Doğru olanı tam anlamıyla yansıtmamak, dürüstlüğün önemli bir seçim sebebi olması gerektiğini ortaya koymaktadır (Tabak vd., 2012: 95).

1.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Yapılan araştırmalarda otantik liderlik yaklaşımı ile olumlu etik bileşene gereksinim duyduğu ileri sürülmüştür (Tabak vd., 2012). Özellikle ahlaki ikilemleri çözebilmek için otantik liderlerin doğasında; üst düzey ahlaki standartlar ve kabiliyetler olduğu düşünülmektedir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, bireyin değer yargıları, ihtiyaç ve tercihleri ile uyum içerisinde hareket etmesi manasına gelmektedir. Bunun yanı sıra, otantik liderlik süreci ve otantik ilişkilerin kalitesi genellikle içselleştirilmiş ahlak anlayışına bağlı olup, liderin sahip olduğu ahlak anlayışı örgütün bütünü ahlak anlayışı üzerinde etili olmaktadır (Yeşiltaş vd., 2013).

Bir başka ifadeyle otantik lider, olumlu bir ahlak anlayışına sahip olduğu kadar içinde olumlu bir etik anlayışın gelişmesini sağlamaktadır (Yeşiltaş vd., 2013).

1.3.4. İlişkilerde Şeffaflık

Otantik liderler, objektif olarak değerlendirdikleri şahsi gerçek his ve duygularını kendilerini takip eden bireylere aktarırken şeffaf olmalarının yanında söz konusu duyguları uygun bir biçimde karşılarındaki insanlara aktaran kişilerdir (Gardner vd., 2005).

Verilen bilgilere ek olarak, kurulan ilişkilerin şeffaflık derecesi liderin kimliğini, değer yargılarını, duygu ve amaçlarını açıkça ifade edebilmesinin neticesi olduğu da unutulmaması gereken önemli bir husustur. Kurulan ilişkilerdeki şeffaflık derecesi liderin yüksek düzeyde açık olması, kendini açması ve yakın ilişkilerde güven duyulması manasına gelmektedir (Gardner vd., 2005).

Liderin şahsi gerçek kişiliğini kendisini takip eden insanlara yansıtma çabası kurulan ilişkilerdeki şeffaflık derecesi ile yakından ilişkili olup, lider kendisini uygun bir biçimde karşısındaki insana ifade ederek, diğer neticelere nazaran en büyük amacı olan güven kazanma hususunda çaba harcamaktadır. Neticede kendini karşısındaki bireye şeffaf bir biçimde yansıtmak, zarar verme potansiyeli bulunan ya da uygunsuz faktörleri minimum düzeye indirmeyi amaç edinen gerçek duyguların anlatımıdır (Tabak vd., 2012).

1.4. Otantik Liderliğin Öncelleri ve Sonuçları

Yapılan araştırmalar ele alındığında, otantik liderlik kavramının birçok farklı değişken ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Walumbwa ve arkadaşları (2008)'na göre otantik liderlik; örgütsel bağlılık, takipçilerin üstlerinden memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konulardaki değişkenleri ahlaki veya dönüştürücü liderlikten daha iyi açıklamaktadır. Güney Batı Amerikanın büyük bir üniversitesindeki iki farklı örneklemeden veriler toplanarak yürütülen iki ayrı çalışmada öncelikle, Otantik Liderlik Ölçeği'nin ahlaki ve dönüştürücü liderlikten ayrılıp ayrılmadığı test edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda elde edilen bulgular otantik liderliğin ahlaki ve dönüştürücü liderlik ile olumlu bir biçimde ilişkili olduğunu ortaya koyarken, aynı zamanda söz konusu iki liderlik anlayışının belirgin bir biçimde birbirlerinden farklı olduğunu da ortaya koymuştur (Walumbwa vd., 2008).

Bir başka açıdan, mevcut yazın ve makalelerde otantik liderlik konusuyla ilgili yürütülmüş olan çalışmalarda otantik liderliğin yönetilen kişilerin iş verimini, iş tatmini, çalıştıkları ortama bağlılıkları, kendilerini işe adanma seviyeleri, örgüt için fazladan çaba sergilemeleri ve örgüte zarar verecek biçimde hareket etme gibi

çıktılar üzerindeki etkisinin araştırıldığı görülmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda otantik liderlik anlayışının diğer liderlik biçimleri ile olan ilişkisi ve farklılıkları tespit edilerek, otantik liderlik ölçüm modeli geliştirilmeye ve otantik liderliğin bileşenleri ortaya konmaya çalışılmıştır (Neider ve Schriesheim, 2011).

Bunun yanı sıra birlikte sergilenen örgütsel vatandaşlık tutum ve davranışları, örgüte duyulan bağlılık ve yönetilen kişilerin liderlerine olan memnuniyetleri ile otantik liderlik arasında diğer liderlik türlerinden daha anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Walumbwa vd., 2008). Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından yürütülen bir başka çalışmada, her bir katılımcı firmanın insan kaynaklarının yardımlarıyla Kenya'da çalışmakta olan 11 farklı çokuluslu ABD şirketinden seçilen 478 çalışan üzerinde otantik liderlik ile takipçi iş memnuniyeti ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Yürütülen çalışmada kurumsal koşullar ve örgütsel kültür kontrol değişkeni olarak ele alınıp, çalışma neticesinde otantik liderlik ile “takipçi iş memnuniyeti” ve “bireysel iş performansı” arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tabak vd., 2012: 97).

Ülkemizde Turhan (2007: 23)'ın yapmış olduğu tez çalışmasında, otantik liderlik etik liderlik kavramının kaynaklarından birisi olan güven boyutu ile bir arada adlandırılması gerektiği ifade edilmektedir. Yapılan araştırmada ahlaki liderlikte, etik kararları verebilmenin önemli rolü olduğu üzerinde durularak ahlaki liderin almış olduğu kararların etik doğruluğu, lidere olan güvenin belirleyicisi olduğu vurgulanmaktadır. Bu hususta güvenin ahlaki liderin güç kaynaklarından birisi olduğu ve otantik liderlik olarak adlandırılmasının uygun olduğu belirtilmektedir. Ahlaki liderliğin güven yönünü meydana getiren otantik liderlik, liderin davranışlarındaki tutarlılığı ve güvenilirliği ifade etmektedir. Çalışmada otantik liderin yönetimi altında bulunan kişileri etkileme aşamasında yararlandığı temel unsurun güvenilirlik olduğu tespit edilmiştir (Turhan, 2007).

Lider ve lider davranışları ile ilgili olarak Judge, Piccolo ve Ilies (2004)'ın Ohio State'de yürütmüş oldukları bir çalışmada liderin davranış biçimleri ile yönetimi altında olan kişilerin memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalarda liderin çalışan merkezli davranışlarının yönetimi altında

bulunan kişilerin memnuniyetinde bir artışa sebep olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak araştırmada, otantik liderlik özelliklerinin yönetilen kişiler arasında lidere karşı saygı ve güvene duygusunun gelişimine katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Otantik liderlik kavramını meydana getiren faktörler incelendiğinde, liderlerin hayat öykülerinin otantikliği beslediği görülmektedir (Memiş, Aydın, Kabasakal, Saraçer, 2013).

Bir başka açıdan, yürütülen çalışmalar, liderlik biçiminin personellerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olan önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır (Podsakoff vd. 2010). Güven unsurunun liderin etkinliği açısından önem taşımasından kaynaklı olarak bu ilişkide güvenin ilişkiyi artırıcı bir rol üstlenmesi beklenmektedir. Çalışanın liderine duyduğu güven ne kadar fazla ise örgütsel vatandaşlık davranışı da o ölçüde artabilmektedir. Böylece, otantik liderlerin davranışları ile adil ve açık bir çalışma ortamına olanak sağladıkları ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdıkları öne sürülmüştür (Avolio ve Gardner, 2005: 325). Bu noktada, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve takipçilerin üstlerinden memnuniyeti ile otantik liderlik arasında diğer liderlik tarzlarından daha anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Avolio ve Gardner, 2005: 326). Walumbwa ve arkadaşları (2008), örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve takipçilerin üstlerinden memnuniyeti ile otantik liderlik arasında diğer liderlik tarzlarından daha anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Otantik liderler, takipçilerine saygı göstermeleri nedeniyle daha olumlu, ilişkilerinde şeffaf ve hesap verilebilirliğe açık olarak tanımlandıklarından, ilişkisel özdeşlemenin yüksek seviyede olacağı tahmin edilmiştir.

Her şeyden önce yüksek otantiklik seviyesine sahip olan liderler, personellere, birbirlerine yardımcı olmanın önemini ve açık bilgi paylaşımının değerini göstererek, daha bilinçli olmaları hususunda merkezi bir rol oynamaktadırlar. Bu hususta yürütülen deneye dayalı çalışmaların bazıları bu önermeyi doğrular niteliktedir. Brown ve Trevino (2006) tarafından yürütülen çalışmalarda, otantik liderliğin bir bileşeni olan ahlaki liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu hususta yürütülen diğer çalışmalarda liderler ile personeller arasındaki güven ve dürüstlük

üzerine kurulu ilişkinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Ülkemizde, İstanbul'da çalışmalarına devam eden dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin personelleri ile yürütülen bir çalışmada, otantik liderlik anlayışının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi hedeflenmiştir (Yeşiltaş vd., 2013: 333). Yapılan araştırma neticesinde, otantik liderlik türüyle prososyal hizmet davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş ve buna ek olarak otantik liderlik türünün, personellerin müşterilere yönelik rol tanımlı ve rol ötesi prososyal hizmet davranışı sergilemelerini ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar sergilemelerini sağladığı tespit edilmiştir (Yeşiltaş vd., 2013).

Ülkemizde Afyonkarahisar il merkezinde görev yapmakta olan polisler ile yürütülen bir tez çalışmasında, otantik liderlik ve yönetilenlerin davranışları arasındaki ilişki, iş memnuniyeti ve bireysel performans, işe olan isteklilik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş yerinde uygun olmayan davranış olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. Yapılan araştırmadan elde edilen verilere göre, otantik liderlik özellikleri ile personellerin psikolojik sermaye bileşenleri arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler saptanmıştır.

Mevcut yazın ve makalelerde, liderlik, otantik liderlik ve personellerin örgütsel bağlılık algılamaları arasındaki ilişkiler üzerinde duran çalışmalar da mevcut olup, bu hususta, Harter (2002) liderliğin, çalışmaya bağlılık kavramına etkisi olan en büyük etken olduğunu öne sürmüştür. Değer yargıları otantik liderler için oldukça önemli kavram olup, söz konusu liderler çalışanları ile de bu bağlamda şeffaf ilişkiler kurarlar (Gardner vd., 2005; Kernis, 2003).

Bu liderler, ilişkilerinin yanı sıra belirledikleri hedefler ve aldıkları kararlar kapsamında da oldukça açık ve şeffaftırlar. Otantik liderler, çalışma ortamında fiziksel ve ruhsal olarak işe bağlı olmaları hususunda çalışanlara yol gösterici rolü üstlenirler. Yönetilenlerin bu gözlemsel öğrenmeleri, örgüte ve yapmış oldukları işde bağlılık düzeylerini arttırmaktadır. Kernis (2003)'ün yaptığı deneysel araştırmada, liderlerin yüksek otantiklik düzeyi ile öğrencilerin amaçlarına ulaşmada ve çalışmaya tutkunluğu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Kahn (1990), mimarlık şirketi üzerinde işe bağlılık kavramı ile ilgili yapmış olduğu araştırmada,

lider davranışlarının bireylerin işe bağlılık düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Özellikle çalışanın kabul gördüğü ve psikolojik olarak desteklendiği ortamlarda işe bağlılığının arttığı; olumsuz sonuçlara bakılmaksızın kendini bütünün bir parçası olarak hissettiği görülmüştür. Aynı şekilde Williams ve Hazer de örgütsel bağlılıkla liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Dick ve Metcatfe, 2001: 114).

Yine yapılan araştırmalar sonucunda, özellikle dönüşümcü liderlik (Lee, 2005) ve otantik liderlik (Jensen ve Luthans, 2006) ile çalışanın örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bunların yanında, otantik liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık algısının örtüştüğünü tespit etmiş olan farklı çalışmalar da bulunmaktadır.

Otantik liderlik kavramı ile ilişkili olan ve mevcut yazınlarda da bu yönüyle ele alınan iş performansı kavramı ile otantik liderlik arasında doğrusal yönde bir ilişki olup olmadığı çeşitli araştırmalarla incelenmiştir. Bu hususta çalışmalar yürütmüş olan araştırmacılardan olan Cummings ve Schwab (1973), liderlik kavramının, örgüt içerisinde personellerin performansları üzerinde etkili olan en önemli değişken olduğu neticesine ulaşmışlardır. Birbirinden farklı sektörlerde yapılan deneysel çalışmalarda, liderlik türünün çalışan performansı ve dolayısıyla örgütsel performans üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Avolio ve Gardner (2005) ise, otantik liderlerin takipçilerini etkileyerek işe ve organizasyona bağlılığını arttırmasının, takipçilerinin bireysel performanslarını ve çalışmalarını olumlu yönde etkileyeceğini öne sürmüşlerdir.

Bu hususta ortaya atılmış olan düşüncelerden bir diğeri ise, örgütsel güven kavramı ile otantik liderlik kavramlarının ilişkili olduğu fikridir. Liderin etkinliği bakımından güven oldukça önemli bir unsurdur. Bu hususta personel ile lider arasında ilişkiyi olumlu yönden etkileyecek bir faktör olarak görülür. Çalışanın liderine duyduğu güven ne kadar yüksek ise bireysel performansı da o ölçüde artabilmektedir (Walumbwa vd., 2008).

Mevcut olan yazın ve makalelerde, liderlik ve personellerin uygun olmayan iş davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar da mevcut olup, bu hususta

yürütölmüş olan bir çalışmada, işyeri saldırganlığı ile liderlik arasındaki ilişki incelemiş ve kişilerarası adalet, işyeri saldırganlığı ve yetersiz liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ölkemizde Akgündüz (2012) tarafından yürütölmüş olan tez çalışmasında, araştırmaya katılanlara göre otantik liderlik ve öz yeterlilik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Aynı zamanda bu hipotez ile teorik olarak kabul edilen çalışanların otantik liderliği algılarına yöneticilerinin öz yeterliliklerinden etkilenme düzeylerinin deneysel olarak da belirlenmesi hedeflenmiştir. Söz konusu araştırma sonucunda, otantik liderlik bileşenleri ile katılımcıların öz yeterlilik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir (Akgündüz, 2012).

Hassan ve Ahmet (2011) tarafından yürütölmüş olan araştırmada ise, otantik liderlik, işi sevmeye ve güven ile ilgili yapılan deneysel araştırmada, otantik lider ile lidere güven arasında bağımlı bir ilişki olduğu neticesine varılmıştır.

Yapılmış olan kurumsal alt yapı ve yazın araştırmalarında elde edilen sonuçlar neticesinde, bu tez çalışmasında, bir pozitif liderlik özelliği olan otantik liderlik ile çalışanların motivasyonları ve iş performansları arasındaki ilişki incelenecektir. Bu hususta, çalışmanın ilerleyen kısmında, "motivasyon" ve "iş performansı" kavramlarının tanımı, boyutları, önemi ve otantik liderlik ile ilişkilerine dair incelemeler sunulacaktır.

2. BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞ PERFORMANSI

2.1. Motivasyon Kavramı

İş hayatı için iş bölümü, dünya çapında pek çok yeniliğe imza atmış evrensel bir devrim olan sanayi devrimin getirdiği en önemli yeniliklerden biridir. İş bölümünün kapsadığı alanların içinde birçok farklı etken ve uzmanlaşma bulunmaktadır. Ancak iş gören kişilerde devrimin en önemli yeniliklerinden birisi sayılan bu iş bölümü, bir isteksizlik ve işletmeye karşı bir ilgisizlik hissine sebep olmuştur. Araştırmacılar, iş görenlerin davranışları ve içlerinde oldukları ruhsal durumu bundan dolayı uzun süredir incelemektedirler. İşletmede “işgörenlerin bir kısmı işlerini aşırı ilgi ve istekle gerçekleştirirken, aynı şartlarda ve benzer becerileri olan diğer kısım iş görenlerin isteksiz ve verimsiz bir çalışma göstermelerinin sebepleri nelerdir?” sorusu özellikle yanıtı aranan sorudur. Bu soru güdülenme hususunun temelini oluşturur. Araştırmalar ile iş görenlerin işlerine istekli bir biçimde bağlamalarının yolları da aranmakta olup bu konuda pek çok çeşitli görüş bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 23).

“Movere” Latince motivasyon anlamına gelmektedir. Karşılığıyla “hareket ettirme, hareketlendirme” olarak ifade edilmektedir. Psikoloji literatüründe motivasyon kavramı inceleme altına alındığından konu ile alakalı çok sayıda farklı tanım bulunmaktadır (Çöğür, 2010: 12).

Aşağıda çeşitli araştırmacılara ait motivasyon tanımları verilmiştir (Şimşek vd., 1998: 45);

- “Kendi amaçları doğrultusunda insanların istedikleri biçimde davranmaları”
- “Bireyleri, onların özel bir tavır ile hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden; kendileri ya da çevreleri kaynaklı çeşitli güdü ve güdüler topluluğu”
- “Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığının üzerine hızlı ve derhal yapılan etki”
- “Bir şeyi yapma isteğidir ve bireyde yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bulunur.”

- “Güdülerin etkisi ile beraber eylemin fiiliyata dönüştürülmesidir.”

İnsan davranışları ve güduları çeşitli çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Diğer bir faktör de yine belirli bir amaç ve hedef edinip, bu hedefe doğru yönelmedir. Üçüncü etki ise ilk iki konuyla ilintili biçimde, kişinin davranışını sürdürmesi veya sürdürmemesi ile alakalıdır. Motivasyon Teorilerinin yoğunlaştığı noktalar da bahsedilen üç etkidir (Çögür, 2010: 14).

Yaşamları süresince insanlar çeşitli örgütlerde bulunabilmektedirler. Çalışanın işyerindeki başarısını etkileyen etmenler bu örgütlerin birçoğunda bulunmaktadır. Etmenlerin psikolojik ve fizyolojik olabilmesinin yanında sosyal değerleri içeren etmenler olmaları da mümkündür. Çalışanların işyerinde istekli olmalarını sağlama konusunda bu hususlar önemlidir (Öztürk ve Dündar, 2003: 59).

İşletmeye faydalı olacak biçimde çalışanları motive etmek oldukça zorlu bir iştir. Bununla birlikte kurumda uzun vadeli bir çalışan bulunmasını sağlamak da oldukça zordur. Çalışanın memnun kalacağı bir iş ortamının yaratılması yapılması gereken işlerin başındadır. Bu amaçla da kişilere sorumluluk aldırarak ve çalışmalarının sonucunda elde ettikleri başarıları ödüllendirecek bir sistemin kurulması gerekmektedir. Kurumlardan ziyade, bireyleri motive eden kendileri olsa da en iyi çalışmaların uygulanmakta olduğu iş yerleri, farklı çözümler ile çalışma ve düzene bağlılık amacıyla teşvik edici atmosferler oluştururlar. Bu olumlu atmosfer pek çok faydalı sonuç almaya yaramaktadır. Yetenekleri gelişen kişiler yeni yetenekler edinir ve de çalışanların kendilerine olan güvenleri tazelenmektedir (Özer ve Bakır, 2003: 119).

İnsanda ilk bakışta motivasyon olgusu gizemli bir hava yaratmaktadır. Hatta motivasyon bir sihirli toz gibi ve de insanların üzerinde serpildi zaman insanlara tam kapasite kazandıracak büyümlü bir obje havasında dahi düşünülebilir. Ancak bir gerçek şudur ki; motivasyon hiç de düşünüldüğü gibi gizemli bir kavram değildir. Motivasyon esasında kişilere yaklaşım şekilleri ve yaptıkları işe bakış açıları ile ilişkili bir konudur (Keenan, 1996: 23).

2.2. Motivasyonun Özellikleri

Bazı ihtiyaçların giderilmesi motivasyonun sağlanabilmesinde gereklidir. İnsanlarda tatminsizliğe de işte bu ihtiyaçların giderilmemesi sebep olmaktadır. Bunun yanında insanların dürtüleri de oldukça değişkendir. Güdülerinden dolayı kişi, farklı durum ve zamanlarda, farklı davranışlar sergileyebilir. İnsanların öncelikli ihtiyaçlarını giderip tatmin olma çabaları da bu durumun ana sebebidir (Birkan, 2009: 45).

Aynı işi yapmalarına karşın farklı amaç ve hedefleri bulunan insanlar olduğu için motivasyon kavramının kişisel bir olgu şeklinde yorumlanması gerekmektedir. Aynı iş yerinde ve aynı pozisyonda bulunan iki kişinin birisinin öncelikli hedefi işinde yükselmek ve kariyer yapmakken diğer çalışanın öncelikli hedefiyse ailesini rahat geçindirebilme amacıyla para kazanmak olması buna örnektir. Bununla birlikte aynı güdü için çeşitli eylemlerde de bulunulabilmektedir. Kilo verme amacıyla spor yapılması, diyetle başlanması ya da bu ikisinin aynı anda yapılması da aynı güdüye yönelik farklı davranışlardır (Birkan, 2009: 45).

Her ne kadar insan ihtiyaçları sonsuz olduğu düşünülse dahi ihtiyaçların kategorize edilmesini bu düşünce engellemez. Fizyolojik, toplumsal ve psikolojik olarak ihtiyaçlara yönelik bu kategorilerin ayrıştırılması mümkündür. İnsanın doğumundan ölümüne kadarki, doğal ve yaşamın sürdürülmesi amacıyla doyurulması gereken beslenme, barınma gibi temel ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçların içindedir. Genel olarak sonradan öğrenilen ve insanın toplumda yaşamasının sonucu olarak doğan, sevilme, saygınlık, bağlılık gibi ihtiyaçlar toplumsal ihtiyaçlardır. Psikolojik bir varlık olarak etkilenen ve etkileyen insan, kendi özü ile istenilen dengeye gelebilmek için kendini gerçekleştirme gibi psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamalıdır (Artan, 1986: 120).

Bir kurumun en önemli işlevleri arasında verimliliği arttırmak vardır. Motivasyon ise bu işlevin yerine getirilmesi konusunda rol oynayan en önemli öğedir. "Endüstri Psikologları" bütün hak ve tavizleri "paraya" çevirmenin imkan dâhilinde olduğunu belirtmektedir. Durumun bu olduğu az gelirli kesimin incelenmesi halinde görülmektedir. Ancak gelir düzeyinin artmasıyla işçi kesiminde

bütün motivasyonların para ile ölçülmesi esasında çok pahalı olmasının yanında umulanı vermediği de görülmüştür (Baysal ve Tekarslan, 1996: 68).

Çalışanların gereksinimleri günümüzün modern iş hayatında neredeyse sınırsızdır. Maddi ihtiyaçların neredeyse hepsi parayla satın alınabilmektedir. Ancak çeşitli faktörlerin baskısı ve etkisi ile çalışanların hoşlanacağı şeylere sahip olma isteğinin yerine ihtiyacı olan şeylere sahip olmak durumunda kaldıkları görülmektedir (Çöğür, 2010: 16).

Örnek olarak eşi ile Uzak Doğu'da bir hafta sonu geçirmeyi düşleyen ve kazancı ile refah içerisinde yaşamakta olan müdüre bu tatilin yerine bir prim verilecek olması halinde primi hayalini kurduğu tatile sarf harcama imkânının düşük olduğundan bahsedilebilir. Verilen para daha çok eş, çocuklar ve hatta çevre baskısı ile öncelikle lanse edilen ihtiyaçlara kullanılacaktır. Örneğin; araba değiştirme, kızının çeyizine hazırlık, mobilya yenileme, bir menkul yatırımı veya çocuklar ile birlikte güneyde bir tatil (Fındıkçı, 2000: 78).

Paraya çevrilebilen motivasyonlarının yanında insanların paraya çevrilemeyen motivasyon araçları da mevcuttur. Örneğin belli gelir düzeyinin üzerinde bir "güç sahibi olma" motivasyonu çok yük kazanır (Oktay, 1996: 87).

Cinayetlerin "delilik" faktörünün ardından en çok aşk, cinsellik, maddiyat ve çoğunluk ile güç elde etme sebebiyle işlendikleri gerçeğini kriminolojistlerin incelemeleri ortaya çıkarmıştır. Tüm kuruluşlarda "güç", parayla, insanlara hükmetmeyle ve tanınarak kazanılır. Belli gelir düzeyinin üzerine çıkıldığında motivasyon artık parayla değil güçle sağlanır olmaktadır (Çöğür, 2010: 17).

Çalışanların çalıştıkları kurumlara bağlanmalarındaki en büyük etkenin önceleri motivasyon olduğu ve bunun genellikle paraya çevrilebildiği belirtilmiştir (Luthans, 2002: 230).

Bazı motivasyonlar paraya indirgenme noktasında kolaylık göstermektedir. Ancak bazılarının bu dönüşümü kolay ve ucuz olmamaktadır. Bir kısmının dönüştürülmeye çalışılması ise orta bir süre içinde sonuç getirmez. "Güç"

motivasyonunu paraya çevirme isteği salahiyet ve sorumluluk haricinde genellikle kısa zamanda sonuç vermez (Çöğür, 2010: 18).

Kazancını yükseltmek suretiyle bulunduğu konum, salahiyet, sorumluluk ve "güç"ünden hoşnut olmayan bireyi, bir süreliğine kurumda tutmak belki mümkündür (Luthans, 2002: 231).

2.3. Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar

2.3.1. Maddi Motivasyon Etmenleri

İş görenlerin daha gayretli bir biçimde çalışmaları verimliliği artırma amacıyla gerekmektedir. Gayretin artması için de iş görenlerin motivasyonunun sağlanması şarttır. Motivasyon olgusunda ekonomik araçlar etkilidir (Bacanlı, 2003: 67).

Ücret

Ekonomik araçlar listesinin ilk sırasında ücret bulunmaktadır. Ücret iş görenin kuruma giriş sebebi olmasının yanında iş göreni kuruma bağlı kılan önemli unsurlardan biridir. Kişinin geleceğe olan güveninin, saygınlığının ve de ekonomik gücünün artmasında önemli bir etmen olarak bu unsur verilebilir. Kendi aldığı ücret miktarının yanında çalışan kendisi ile aynı işi yapmakta olan diğer iş görenlerin ne kadar aldığı ile de ilgilendir. Hangi miktarda ücret artışının yapılacağı ve gerçekleşme zamanı da büyük önem taşımaktadır. İş yeri sahibi açısından, başarı ve verimlilik artışı bakımından belirlenebilecek ekonomik bir üst düzey mevcuttur (Akyıldız, 2001: 32).

Çalışanlar için para, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları bir teşvik unsuru araç olması, kişileri doyuma ulaştırması ve önemli görülen bir emele ulaşma yöntemi olmasından dolayı önemlidir. Ücret artışı çalışanın moral düzeyinin artması, işi sahiplenmesi konusunda etkin rodedir (Yılmaz, 2006: 92).

Diğer özendirici faaliyetler fazla özellikle gelişmekte olan ülkelerde ücret etkin faktördür. Çeşitli özendirici uygulamaların ve alternatiflerin iş görenlerin karşısına sürülmesi halinde genel tercih ücret fonksiyonundan yana kullanılmaktadır (Alkış, 2001: 102).

Maaştaki değişim ve ödeme şekilleri ile maaşın kurumlarda teşvik edici yönü ile kullanılması ilişkilidir. Pek çok özendirici faaliyet motivasyonu sağlama amacıyla kullanılır. Ancak bunların içinde en etkili olan, daha yüksek bir mevkiye sevklerin yapılmadan sadece maaş arttırma veya mevki sevki dolayısıyla maaşın arttırılmasıdır. Diğer yandan belli bir maaş düzeyine alışmış olan kişilere olağan maaşın altında bir maaş tehdidiyle daha fazla çalışmalarını sağlanmaya çalışılmaktadır (Çiçek, 2005: 62).

Ekonomik Ödüllendirme

Başarı sergileyen iş görenlere ekonomik değeri olan ödüller verilmesi çalışanları işletmeye daha sıkı bağlar ile bağlamak ve iş verimliliğinin arttırılması için kullanılan bir yoldur. Ancak burada iki önemli unsur göz önünde bulundurulmalıdır (Akyıldız, 2001: 34):

1. Ödül verilmesinin kararlaştırılmasının ardından işin sonrasında zaman kaybedilmeden ödülün verilmesi gerekmektedir.
2. Çalışma verimliliği, karşılığındaki ödülle orantılı olmalıdır.

Ödüllerin verilmesi sırasında adil olunması gerekmektedir. Çünkü iş görenlerin verimliliği ve motivasyonu ödüllerin dağıtımı esnasında iş görenlerin arasında adalet olmadığı düşüncesinin belirmesiyle dahi önemli derecede azalacaktır. İşletmeler bu noktada büyük görevler üstlenmektedirler. Ödülü alan çalışanın hak ettiğine ve işletmenin adil davrandığına diğer personelin de inanması gerekmektedir. Ancak böyle bir sistemin ödül alamayan iş görenleri de heveslendirmesi beklenebilir. Kısacası verilen ödülün, “diğer kişilerce eşitlik ilkesine uygun” olması gerekir (Can, 2002: 125).

Primli Ücret

Prim, iş görenin bir grup içerisinde ya da bireysel olarak üstün çaba gösterip başarılı bir biçimde yaptığı işi ödüllendirme amacıyla ödenen ek bir ücrettir. İşin ölçülebilirliğinin oldukça güç olduğu hallerde prim verme yöntemi etkili ve kolay olmamaktadır. Çünkü ilaveli ücret alan çalışan ile almayan çalışan arasında gerginliklerin oluşmasına prim sebebiyet verebilir (Alkış, 2001: 103).

Prim çalışanların motivasyonunun artması konusunda oldukça etkilidir. Ancak primin hesaplanması sırasında çalışanın gösterdiği çabayı tam anlamıyla karşılayabilecek ücretin verilmemesi ya da belirli planlara bağlı kalınmaksızın rastgele ödemelerde bulunulmasından çalışanlar hoşnut olmayabilir. Neticesinde çalışana teşvik edici bir durum olmaktan çıkarak verimin düşmesi, istenmeyen kaza durumları ve çalışanların yıpranması ile karşılaşılabilir.

Birim başına ücret, zaman esaslı gibi uygulamalar çalışanların daha verimli çalışabilmeleri ve daha çok çaba sarf etmeleri amacıyla kullanılabilir. Çalışanın performansı ve başarı oranı bu uygulamalarda açık ve net bir biçimde belirtilmelidir (Yılmaz, 2006: 94).

Kurumlarca; akord maaş sistemi, kazanç paylaşım, tavsiye ödül, riskli kazanç, kar paylaşım, ikramiye ve bonus, kotalı prim modeli benzeri primli ödeme yöntemleri üretim ve hizmetin verimini arttırmayı hedeflemektedir. Ayrıca çalışanları daha çok ödüllendiren, çalışmayanlarıysa bu yollar ile teşvik edici yönleriyle geniş bir uygulama alanına sahiptir (Sabuncuoğlu, 2000: 67).

Kâra Katılma

İşletmelerin her çalışma döneminin ardından kazandıkları kârın bir bölümünü çalışanlara bırakması sistemine kâra katılma denilmektedir. Üretimin gerçekleşmesi esnasında sermaye kadar emek faktörünün de değerli olduğunun ortaya koyulması bu uygulamanın en önemli nedenidir. İş görenle işverenin arasında bu uygulama ile ekonomik bağlamda ortak amaç ve hedef oluşmaktadır (Çöğür, 2010: 56).

Günümüz iş dünyasında kâra katılma olgusu yönetim sisteminin içinde olmanın farklı bir kolu şeklinde görülür. Ancak yönetimde söz sahibi olmanın, işleyimsel veya yönetim demokrasisi görüşünü ortaya çıkarmasına karşın, kâra katılma bir taraftan ekonomik demokrasi anlayışına yönelmektedir (Ertürk, 2000: 97).

Hisse senedi dağıtımı veya nakit dağıtım olmak üzere işletmelerde kâr dağıtımı iki şekilde olabilmektedir. Ancak hisse senetleri zaman içinde değer kazanabilmektedir. Böylece iş görenler yönetimde etkinleşebilmektedir. Bundan dolayı hisse senedi dağıtımı yöntemi mümkün olduğunca tercih edilmemektedir. Durum iş görenler bakımındansa tam tersi olmaktadır, onların yönetimdeki etkileri artmaktadır. Esasında, iş gören için olduğu kadar kâra katılma durumu işletme için de olumludur. Kar payından sezon sonunda faydalanmayan iş gören düş kırıklığına uğrayarak işverenleri karşısında güven duygusunu yitirir. Gün geçtikçe bu durum büyük problemlere sebep olabilmektedir (Alkış, 2001: 105).

Gelişme ve Başarı

Her çalışan sahip olduğu işte gelişmek ve başarısını arttırmak ister. Bu ayrıca onların motivasyonlarını arttırıcı etki göstermektedir. İşveren tarafından çalışana gerekli eğitim ve desteğin verilmesi iş görenin kendini geliştirebilmesi amacıyla zorunludur. Öyle ki her çalışan başarılı olmayı ve bu başarıların neticesinde takdir edilmeyi ister. Kişisel başarı veya grup başarısı olsun, başarı tartışılmaksızın başlı başına bir motivasyon aracıdır. Bireysel başarı olgusu içerisindeki en önemli kavram rekabettir. Fakat bu rekabetin dozu iyi ayarlanmalı ve tatlı rekabet ortamı oluşturulmalıdır. Çünkü rekabet aşırıya kaçması halinde büyük yıkımlara yol açabilmektedir (Başaran, 2007: 24).

İşletmeye giren her çalışanın edindiği başlıca hedefler en kısa sürede kişisel başarısını arttırmak ve işinde yükselmektir. Kurum içi ve kurum dışı eğitimler bu sebeple iş görenlerin kendilerini donatmaları açısından önemlidir. Yeteneklerinin geliştiğini ve işletmesine daha fazla fayda sağladığını gören iş görenin motivasyonu yükselir. Çalışanların her türlü gereksinimlerini ve tavsiyelerini kavramak içindir (Tümgan, 2006: 72).

Rekabet Ortamı Yaratılması

İşletmenin içerisindeki verimliliğin yükselmesi rekabet ortamının destek görmesi ile yönetim kademesi ilişkilidir. İşin yükünü azaltacak, teşviki arttırarak çalışma oranını yükseltecek bunun sonucunda verimliliği oluşturacak bir araç olan rekabete kişiler kendini tanıtmak ve saygı görmek için yönelmektedirler. Rekabet bu açıdan oldukça motivasyonel bir araç olmaktadır (Tümgan, 2006: 73).

İş Güvencesi

İş güvencesi çalışan kişilerin tatminini belirleyen en önemli olgular arasındadır. İşyeriyle alakalı bir sonuç elde etme konusunda bu kavram oldukça etkindir. İş görenlerin sağlıklı olmaları, beden ve ruhen iyi durumda olmaları, devam durumları veya vardiya sistemine olan ilgileri bu durumlara iyi bir örnek oluşturup bunun anlamlı olduğunu göstermektedir (Obuz, 2011: 101).

Hayli düzenli ve planlı-programlı bir biçimde son yıllarda iş güvencesi olgusunun üzerinde çalışmalarda bulunmaktadır. Son 25 yıl içinde yaşanan ekonomik iniş çıkışlar, yerel ekonomilerin genel bir hal almasıyla büyümekte olan rekabet ortamı kurum ve düzenlerin üstünde etkili durumların oluşmasına sebep olmuştur. Yönetim ile iş görenleri arasında bulunan güven ilişkilerine dayalı psikolojik anlaşmaların geçerliliği bu dönemde azalmıştır (Obuz, 2011: 102).

Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Çeşitli talihsiz olaylar ve emeklilik süresince çalışanlara yaşamları boyunca devamlı kazanç sağlayacak ekonomik korunma şekilleri sosyal güvenlik ve emeklilik planları kapsamındadır. Dönemimiz içinde belli hukuki bağlayıcılığı bulunan yasal gereklilik halini almış olan bu kavramlar, teşvik etmek için verilen ödül olmaktan çıkarak birer hak statüsü kazanmışlardır. Yine de bu haklar yönetim kadrosu tarafından, daha motive edici hale getirilebilir ve çalışanların verimliliği artırılabilir (Obuz, 2011: 103).

2.3.2. Maddi Olmayan Motivasyon Etmenleri

Çalışmada Bağımsızlık

Özlük duygusunu tatmin etme ya da kişisel gelişme yeteneğini arttırma amacıyla iş görenlerin geneli bağımsız çalışma, önceliği ele alma durumuna değer verirler. Doğası gereği insan hür olmak ister. Bu açıdan insanların çoğunluğu, kendi başına iş yapma, sorumluluk alma, inisiyatif alma ve bağımsız çalışma istegindedirler. İşi için bu kadar sorumluluğu göze alan iş görenler karşısında yönetim tarafından inisiyatif kullanılması şüphesiz ki işletmeye yarar sağlayacaktır. Buradan anlaşılacağı gibi sorumluluk almadan bağımlı çalışmak isteyenlere karşı inisiyatif kullanılması, yarar sağlamayacaktır (Genç, 2007: 49).

Günümüzde bunun tamamen hayata geçirilmesi iş hayatında faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde oldukça güçtür. Ancak işin niteliğine uyacak biçimde kısmen de olsa iş görenlerin kendi inisiyatiflerini kullanma konusunda özgür bırakılması, onların motivasyonunu arttırıcı etki yapacaktır. bununla birlikte bu süreç içinde yetki devretmek ile beraber iş yükünün bir kişinin üstündeki ağırlığı kalkmış olacaktır. Birilerine veya bir şeye bağlı olma durumunun hoş gitmemesine karşın çalışanların bağımsız olup istedikleri her şeyi yapabilecekleri anlamına gelmediği unutulmamalıdır (Çöğür, 2010: 54).

Her dilediğini yapabilen çalışanların bulunduğu bir örgütte otoriteden bahsedilemez. Yapılması gereken yönetim tarafından, çalışan yeteneklerinin fark edilip bu yönde çalışma özgürlüğü sağlanmasıdır (Yılmaz, 2006: 64).

Sosyal Katılma

Sosyalleşme ve bu doğrultuda çalışmalar kişinin işe girmesiyle birlikte gelişir. Sosyal gereksinimleri dolayısıyla işe giren birey öncelikli olarak örgütün bir bireyi olma, aidiyet duygusunu tatmin etme ve bütünleşme ihtiyacını giderme istegindedir. Sosyal bir gruba dâhil olan birey, akabinde o topluluğun bireyi ve grup içinde belli bir statüsü olduğunu kanıtlama hevesindedir. Bundan sonra da ikincil ihtiyaç olarak işiyle alakalı her türlü eğitim ve destekten faydalanma amacındadır. İki

kademeyi de yapmayı başarmış olan kişi duygu ve düşüncelerini rahatlıkla aktaran, topluluk normlarına sahip, grubun sürdürülebilirliği adına çalışan, üyelik onurunu taşıyan, mutlu ve motive olmuş bireye dönüşür. Kişi eğer belirtilen kademeleri aşmada başarılı olamadıysa, gruptan dışlanma ve uzaklaşma korkusu yaşar, asosyalleşir ve de kişiliğini kaybetme durumları ile karşı karşıya kalabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 25).

Öneri Sistemi

Öneri sistemi yöneticilerle çalışanların arasındaki iletişimi artıran en önemli sistemler arasındadır. Bireyin veriminin artmasını ve işini daha çok sahiplenmesini, saygı gördüğünü düşünmesi, çalışma ortamında değeri olduğunu fark etmesi, kurumu bir aile gibi benimsemesi sağlamaktadır. “Gerekirse öneriyi reddetmek, ancak öneriyi getireni reddetmemek” işverenin bu hususta göz önünde bulundurması gereken noktadır. Çalışana, tavsiyesiyle alakalı düşüncelerini doğrudan dile getirip, uygun bir dil ile reddedilme sebeplerini belirterek onu yeni tavsiyeler getirmeye teşvik edici bir yaklaşımda bulunmalıdır. Unutulmamalıdır ki “öneri, öneri getirir” (Eren, 1997: 41).

Değer ve Statü

Günümüz psikososyal motivasyon araçlarının içinde çalışana belirli bir statü ve değer verilmesi dikkat çekmektedir. Kişinin yaptığı işi üstlerinin ve arkadaşlarının takdir etmesi motivasyonunun yükselmesi açısından önemlidir. Bunun yanında iş gören, belli bir konuma gelmeyi de ister. Ancak bu statü sürekli hiyerarşik bir konumda olmaksızın “fonksiyonel statü” edinilmesi daha yararlıdır (Çöğür, 2010: 57).

Her çalışan yöneticiler ve grubun diğer üyeleri tarafından takdir edilmek ister. Bunun yanında çalışanlar diğer iş arkadaşları ile kendilerini karşılaştırıp, iş örgütü içerisindeki yerlerini saptama çabasına girerler. Zira kişinin motivasyonu açısından bu saptamanın önemi büyüktür. Ancak yapılan gözlem ve saptamanın neticesinde sonuç olumsuz olursa, kişinin işe karşı ilgisi kaybolacak ve kişi kendini değersiz görmeye başlayacaktır (Yılmaz, 2006: 66).

İşlerinin yapılmaya değer işler olduklarını düşündükleri zaman insanların pek çoğu daha fazla çaba sarf ederek çalışırlar. Çalışmalarının sonucunda ortaya çıkardıkları hizmetten, başka insanların da yararlandığını fark eden ve bu insanların mutluluğunu gören çalışanlar, işi yaptıkları sırada çektikleri zahmeti umursamaz ve hatta unuttur olurlar. Bu yönde bir inanışta olan çalışanların; daha iyi işler yapabilme amacıyla çeşitli kabiliyetleri gelişir. Böylelikle birey yaptığı işten zevkine varmaya başlar (Ay, 2006: 23).

Çevreye Uyum

Çevreye uyum da kişinin yabancılik duygusu yaşamaması amacıyla kullanılan motivasyonel araçların arasındadır. İş gören tarafından işin yapıldığı çevrenin hem fiziksel koşullarına hem de sosyo-psikolojik koşullarına uyum sağlanması zorunludur. Kendi dünyalarında ve içlerine kapanık yaşamakta olan insanların, uzun vadede hem kendilerine hem de işletmeye zarar vermeleri olasıdır. Çalışanın içine girdiği yeni ortam düzenlerine mümkün olduğunca kısa süre içinde uyum sağlayarak yabancılik hissini üstünden uzaklaştırması gerekmektedir. Yönetici bu noktada büyük görev sahibidir. Yönetici tarafından, örgüte yeni katılan çalışanın çalışma arkadaşları ile kaynaşması sağlanmalı, ona iş için gerekli olan eğitim ve yeterlilikler kazandırılmaya çalışılmalıdır (Yılmaz, 2006: 67).

Çevreye uyum literatürdeki diğer araştırmalara göre genellikle iki biçimde mümkün olmaktadır. Bunların birincisi kurumun fiziksel koşullarına uyum sağlamaktır. Bu durumun oluşması için patron gerekli şartları sağlamalıdır. Sonrasında birey beşeri koşullara alışmalıdır. Yöneticinin sorumluluğu, yeni iş görenin eski iş görenler ile uyum yakalaması ve işte başarıya ulaşması noktasında önem arz etmektedir (Çöğür, 2010: 59).

Çalışma Arkadaşlarıyla Uyum

Kendi akrabaları, yakınları ile geçirmedeği kadar büyük bir zaman dilimini insanlar iş ortamı içinde iş arkadaşları ile geçirmektedirler. İş arkadaşlıkları bu açıdan da oldukça önemlidir. Bireyin diğer çalışma arkadaşları ile yeterli ya da iyi ilişkiler kuramaması durumunda iş yerinde bir tatminsizlik yaşaması muhtemeldir.

Motivasyon açısından takım arkadaşları ile benzer bilişle alakalı yapı yakalandıktan sonra grup içi kabul görmek önem sahibidir. Yani kişinin yapacağı işte rahat olmasını ve istediği verimliliği elde etme olanağını arkadaşlarıyla fikirlerinin büyük ölçüde uyum göstermesi sağlamaktadır. İyi bir çalışma grubunun varlığı kişinin iş hayatından zevk alabilmesi için olmazsa olmazdır. Böylelikle çalışanın, işini sevmemesi söz konusu olsa dahi, iş arkadaşları ile kurmuş olduğu iyi ilişkilerden dolayı işine gitme isteği duyacaktır (Keser, 2006: 78).

Eğitim ve Yetiştirme

Kurumlar eğitimde fırsat eşitliği prensibi doğrultusunda çalışanlarını mesleki bilgi, sosyal ve insancıl ilişkilere yönelik eğitmeleri halinde çalışanlarının güvenini, inancını kazanarak kuruluşa olan bağlılığı sağlayabileceklerdir. Eğitime bağlı olarak kariyer imkanı sunan bir işletmede çalışmak, her iş görenin en büyük arzudur (Tümgan, 2006: 45).

Çeşitli pek çok koşulda insanları motive etmenin en güzel aracı eğitimidir. Çalışanlar böylelikle, yeni bilgi ve becerilere sahip olmaktadır. Her çalışanın kendine olan özgüveni işlerini daha iyi ve daha hızlı yapmayı öğrenmeleriyle tazelenir. Böyle kendinden emin şekilde çalışanların haliyle motivasyonları da yüksek olmaktadır. Motivasyon açısından özgüven önemli bir rodedir (Önen ve Tüzün, 2005: 104).

Motivasyonun yükseltilmesi için yapılacak eğitimde hangi çalışana ne tür bir eğitimin verilmesi gerektiğinin yöneticiler tarafından bilinmesi gerektiğinden yöneticiler bu noktada büyük görev üstlenmektedir. Alınan bu sonuçların performans ölçme, kariyer hedefleme ve yönetim çalışmalarına göre nesnel, bunların yapılamadığı zamanlarda da kişisel gözlemlerle belirlenen kısmen objektif sonuçlar olması gerekir (Önen ve Tüzün, 2005: 105).

Bunun yanında her iş gören işinde yükselerek iyi bir hayata sahip olma isteğindedir. Bunun gibi işinde yükselme olanağı elde eden iş görenin kendine olan güveni artar, yeteneklerinin gelişmesi ve iş konusundaki bilgisinin artması ile beraber daha çok çalışmayı ister (Sapancalı, 1993: 421).

Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

En az ihtiyaçların giderilmesi kadar şikâyetlerin dikkate alınarak değerlendirilmesi durumu da önemli ve tatmin edicidir. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirme sistemi adil bir disiplin sistemi ile beraber kaçınılmaz olacaktır (Ergül, 2005: 70).

Hoşnutsuz oldukları durumlar hakkında iş görenlere, düşündüğünü söyleme ve şikâyet etme hakkı tanınmalı, bu şikâyetler dikkate alınıp planlı bir biçimde çözüm oluşturulmalıdır. Yönetimi sağlayanlar bu noktada, hiyerarşik olarak altında çalışmakta olan insanların tüm haklarını koruyarak çıkarlarını göz ardı etmemelidir. Bahis konusu çıkarlar ödemeler, çalışma şartları, zamanında ve kaliteli hammadde temin etme, terfi etme imkânları şeklinde sayılabilir (Obuz, 2011: 36).

Disiplin sistemleri, davranışlara olumlu manada yön verebilmek için oluşturulmaktadır. Adaletli ve devamlılık gösteren ayrıntılı bir disiplinin planlanması, birlik beraberliği sağlayan ve de çalışma şevkini arttıran bir husustur (Eren, 2008: 62).

İş görenler tarafından işletmeye katılan girdilere eşit şekilde çıktılar ve ödüller düşünülmelidir. Ücretlerin değişkenliği deneyim, kabiliyet, uğraş ve diğer girdilerdeki ayrılıklarla açıklanabilmelidir. Ancak bu hususta çok fazla girdi-çıkıtının olması ve iş görenler tarafından bunlara birbirlerinden farklı değerler verilmesi, işi zorlaştırmaktadır. Kısacası bir kişinin eşitliği bu durumda diğerlerinin eşitsizliği olabilmektedir (Ergül, 2005: 71).

Psikolojik Güvence

Psikolojik güvence topluluğun psikolojik durumunu göstermekte olup örgütsel iklimle alakalıdır. Kişilerin insani değer ve çeşitli özellikleri ile alakalı şekilde örgütün politik alan, ödül, yönetim sistemi benzeri esas unsurları ile ilişkili algıların bütünü örgütsel iklimi oluşturur. Örgüt iklimi algılamaya yönelik psikolojik bir çevre olmasının yanında örgüt içinde çalışanlar açısından da hayli önemli bir

unsurdur. Böylelikle iş görenler çevrenin psikolojik bakımından ne derece anlamlı olduğunu anlamış olurlar (Yılmaz, 2006: 69).

Maslow'un hiyerarşisinde belirtildiği gibi iş gören kişinin kendini ekonomik ve de psikolojik anlamda güvende hissetmeyi istemesi güvenlik ve sosyal bakımdan belli bir doyuma ulaşmakla mümkündür. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 28).

Kararlara Katılım ve Önerilerde Bulunma

İş görenleri yalnızca kas gücüyle çalışan insanlar şeklinde görmeleri yöneticilerin en büyük hatasıdır. Oysaki yöneticinin, çalışanların aynı zamanda düşünen insanlar olduğunu unutmaması gerekir. Bu açıdan ara ara yönetimin de çalışanlardan fikir alması ve katılım konusunda onları heveslendirmesi gerekmektedir. Beyin fırtınası, öneri sistemi, açık kapı toplantıları bunu gerçekleştirmenin en etkili yöntemlerinden birkaçıdır. İş en iyi bilen aynı zamanda en iyi yapandır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 29).

Personelinin aktif katılımına fırsat veren yönetici şüphesiz çalışma koşulları içerisindeki önemli bilgilere ulaşmaktadır. Aynı zamanda bu yönetici personelinden her anlamda emin olur, onun sadakatine güvenir. Aktif katılım dünyanın neresinde olunursa olunsun insanların sorumluluğunu artırmaktadır. Zeki bir işveren veya yöneten, çalışanın bir kaynaklar grubu olduğunu varsayacaktır. Böylelikle kendi özel alanında her iş görenin diğer çalışanlara nazaran daha bilgili olduğunu anlayabilecektir. Çünkü bu iş görenler kendi alanlarının gereksinimlerini, neye ihtiyaç olduğunu veya olmadığını tam olarak biliyor olacaklardır. Kendini geliştirme imkânıysa yalnızca katılım ile mümkündür. Bu insani ihtiyacın doyurulması motive edici bir faktördür (Yılmaz, 2006: 72).

2.4. İş Performansı Kavramı

Belirli bir zaman içerisinde yürütülmekte olan faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesi anlamına gelen performans aynı zamanda, plânlanmış bir etkinliğin, amaca ulaşma derecesi şeklinde tanımlanabilir. Performans sözcüğü, kurum bakımından belli bir zaman içinde üretilen mal ya da hizmetin miktarı şeklinde ifade edilirken, birey bakımından hedefe ulaşma noktasında gösterilen bireysel “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyidir. Kısacası performans, amaç ve hedefin gerçekleşme derecesi şeklinde tanımlanmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010:203).

Farklı yaklaşımlara göre performans kavramı, farklı şekillerde tanımlanır. Kişilerin ya da kurumların bir faaliyet içinde hedefe ulaşma derecesi olan performans diğer bir tanıma göre, “amacın gerçekleştirilme oranı”dır. Performans, sözlük anlamı ile kapasitenin kullanım derecesi anlamında olup bir faaliyetin neticesinde ortaya konan çıktı düzeyidir. Hedefin ya da görevin yerine getirilme derecesi bu düzeyle görülür. Genel olarak başarı kavramıyla performans kavramı aynı anlamda kullanılmaktadır. Fakat performans genel olarak hedefe ulaşma amacıyla gösterilen çabaya; başarıysa bu çabanın hedefe ulaşma derecesini göstermektedir. Fakat bu çalışmada performans kavramıyla başarı kavramının aynı anlamda kullanılması tercih edilmiştir (Schermerhorn vd., 1985:432).

Bu noktada, örgütlerde yöneticiler bakımından önemli bir konu olan performans çalışanın çalışma davranışının bir neticesidir. Performans; “başarmak ya da başarılı iş, muvaffakiyet göstermek” şeklinde ifade edilebilir. Aynı anlama gelmek üzere performans sözcüğü yerine “başarı” kavramı da kullanılmaktadır. Bunun yanında, performans, bir iş görenin ya da grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü şeklinde ifade edilebilmektedir. Bundan dolayı, örgüt açısından bireysel iş performansı önem sahibidir. İş görenlerin performanslarının bireysel anlamda güçlü veya zayıf olması örgütü de etkileyecektir. Örgütün performansının yükseltilmesi yöneticinin sorumluluğunda olduğuna göre, iş görenlerin performanslarının yükseltilmesi de yöneticinin görevidir (Erdemir, 2013:3).

Performans kavramı, amacın gerçekleştirilme düzeyinin belirlenmesi için kullanılmaktadır. Örgütün, bölümün ve bireyin ayrı ayrı performans tanımları bu genel tanımdan hareket ile yapılabilecektir. Örgütün belirlenen hedeflerine, sahip olduğu kaynakları etkin bir biçimde kullanıp ulaşabilme yeteneği şeklinde örgüt bazında performans tanımlanabilmektedir (Daft, 2000:12).

İnsan kaynakları yönetimi alanında performans kavramı, sıklıkla kullanılmasına karşın sınırları ve içeriği yeterli şekilde açıklanmamıştır. Değişik yazarlar tarafından performans kavramına ilişkin yapılan tanımlar aşağıda verilmiştir;

Performans, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırların içinde gerçekleştirmesi şeklinde tanımlanır (Erdemir, 2013:154).

Diğer taraftan, “Performans; yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır. İşlevsel açıdansa, görev ve kişiyle alakalı olup, görevin gereğince öncesinde belirlenmiş olan ölçüleri karşılayabilecek şekilde görevin yapılması ve belirlenmiş olan hedeflere ulaşılması oranıdır (Erdemir, 2013:3).

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun veya bir kurumun o iş ile amaçlanan hedefe yönelik şekilde nereye varabildiği, diğer bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) şekilde anlatılmasıdır”. Daha önce belirlenmiş olan standartlara uygun şekilde görevin gerçekleştirilme oranı, amaca yaklaşma ve amaca ulaşma oranıdır (Erdemir, 2013:154).

Performans, örgütsel davranış bakımından çalışanın örgütsel hedeflerine ulaşma amacıyla göreviyle alakalı eylemlerin ve işlemlerinin neticesinde elde ettiği üründür. Bu ürünün türü mal, hizmet, düşünce olabilmektedir (Başaran, 2004:179).

2.5. İş Performansının Önemi

Belli bir zaman biriminde üretilmiş olan mal ya da hizmet miktarı performanstır. Alan yazınında performans işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramları ile bununla birlikte bireyin yeteneğiyle motivasyonunun arasındaki etkileşimin bir neticesi olarak tanımlanmaktadır. Performans, görev çerçevesinde öncesinde belirlenmiş olan ölçütleri karşılayabilecek şekilde, görevin gerçekleştirilmesi ve amaca ulaşılması yönünde ortaya konan mal, hizmet veya düşüncedir (Torrington ve Hall, 1995:316).

Bunun yanı sıra performans değerlendirmesi, örgüt amaçlarını gerçekleştirme ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirleme konusunda oldukça önemlidir. Yapılan değerlendirmenin neticesinde, örgütler içinde kişisel gelişim çok yönlü iletişim oluşturularak sağlanmakta ve örgütsel gelişime katkı yapılmaktadır. Bu noktada, performans değerlendirme ölçütleri kurumlar tarafından hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etme ve değerlendirme amacıyla kullanılmaktadır (Bayram, 2006:48).

Performansın bireysel beklentiyle örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin neticesinde oluşması görüldüğü üzere, iş görenlerin bireysel performansıyla alakalı yapılmış olan birçok tanımın ortak noktasıdır. Bir iş görenin, bir grubun ya da bir örgütün amaca ulaşmak için gösterdiği etkinliğin nicel (miktar) ve nitel (nitel) ölçütü performanstır. İş görenlerin nitel ve nicel açıdan amaçlarına ulaşabilmeleri bakımından örgütsel iklim ile ilişkili bazı psikolojik koşulların var olması da gerekmektedir. Bu noktada iş görenin ücret ve kariyer gelişimi gibi maddi olanaklarının sağlanmasının yanı sıra, örgütsel destek hissinin kendisine verilmesi, karara katma gibi kısaca kendisini gerçekleştirme olanağı verecek bir örgütsel ortamın (iklimin) oluşturulmasının önemi büyüktür (Erdemir, 2013:4).

Her örgütün etkililiği, başarısı ve performansı açısından iş görenin performansı önem sahibidir. Hatta Campell benzeri bazı araştırmacılar tarafından, performansın yalnızca faaliyetin neticesi değil, bizzat faaliyetin kendisi olduğu ifade

edilmektedir. Performans Campell, tarafından çalışanın örgütsel hedeflere katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün hedeflerine uygun olan davranışlar şeklinde nitelendirilmektedir. Performans düzeyinin, her iş görenin kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, örgütsel hedefler ile bütünleşme isteğine, inanç ve değerlerine bağlı olduğu tanımda görülmektedir (Erdemir, 2013:4).

Performans ölçütlerinin neler olduğunun bilinmesinin performans kavramının anlaşılmasındaki önemi büyüktür. Örgütsel iş ve faaliyetlerde kullanılan fiziksel araçların yeterli olması da çalışanın performansını meydana getiren örgütsel bağlılık, yüksek motivasyon, kurumsal destek, örgütsel iklim, örgütsel kültür gibi psikolojik unsurların yanında oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra performansın yönetsel yaklaşımlarda görülen değişim ile beraber, konjonktürel olarak farklılaştığının kabul edilmesi gerekmektedir. Örneğin “tutumluluk” ve “verimlilik” kaynakların oldukça sınırlı olduğu zamanlarda önemli bir performans ölçütüken, kriz dönemlerinde “etkinlik” daha önemlidir. “kurumsal demokrasi algısı”, “açıklık”, “kurumsal güven”, “yasallık” veya “insan merkezli yönetim” ise insan hakları ile alakalı yaklaşımların önemli görüldüğü örgütlerde önemli performans ölçütleri şeklinde kabul edilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010:203).

Ayrıca, karşılaştırma çalışanın eksikliklerinin belirlenmesi, ona yön verilmesi ve geliştirilmesini içine alan performans değerlendirmenin özünde yer almakta olup, karşılaştırılan şeyler arasında bulunan fark ve benzerliklerin nesnel ölçütler ile ve somut şekilde ortaya konmasını gerektirir. Bu bakımdan performans değerlendirme süreci, çalışanın gerçek performans durumuyla sağlanması gerekli olan performans düzeyinin karşılaştırılması ve aradaki açıklığın belirlenmesinden oluşmaktadır. Performans değerlendirmenin bu açıdan, kişinin yeteneklerini, gizil gücünü (gelişme potansiyelini), iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğerleri ile karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçme olduğu söylenebilir (Erdemir, 2013:23).

İş görenin tanımlanmış olan görevlerini performans değerlendirmeye belli bir zaman diliminde gerçekleştirme düzeyi belirlenmektedir. Böylelikle kişinin, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görme ve bireysel başarısının neticelerini değerlendirme şansı olmaktadır. Diğer taraftan kurum, çalışanın ilgi ve

yeteneklerinin işe hangi düzeyde yansıdığını, kişiyle yapmış olduğu iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığını, kişinin iş başarısını performans değerlendirmeye belirleyebilecektir (Fındıkçı, 2000:298).

Bu açıdan, performansın yönetilmesi örgütlerde istenilen düzeyde bir etkinliğin sağlanabilmesi bakımından zorunludur. Örgütün öncelikle insan kaynakları olmak üzere finansal ve fiziksel kaynaklarının istenen verimlilik ve etkinlik düzeyine ulaşmasını ve bunun sürdürmesini sağlama süreci olan performans yönetimi ile iş görenlerin bilgi, beceri, yetenek ve genel manada meslekî yetkinliğinin artırılması hedeflenmektedir. Böylelikle kurumsal performans örgütsel hedefler, plân ve politikalar çerçevesinde iyileştirilebilir. Kurumlarda performans yönetimiyle, bireysel performans ve takım performansı iyileştirilebilmektedir. Kişinin kendi iş tanımına uygun şekilde yürüttüğü işi kabul edilebilir sınırlar dâhilinde yapması şeklinde tanımlanabilen bireysel performans yönetiminin amacı, iş göreni kabul edilebilir sınırlarda çalıştırmaktır (Tutar ve Altınöz, 2010:203).

Bunun yanı sıra takım performansı performans yönetimi ile iyileştirilerek, kurumsal sinerji ortaya çıkarılmaktadır. Performans yönetiminin temel amacı bu iyileştirme faaliyetine süreklilik kazandırmaktır. Performans yönetimi bu yönü ile bir sonuç değil, bir süreçtir (Armstrong, 1996:261).

Diğer taraftan, öncelikli olarak ölçülebilir ve yönetilebilir standartların oluşturulması performansın belirlenebilmesi ve performansın yönetilmesinde önemlidir. Her çeşit örgütsel kaynakların yönetilmesi kamu veya özel, genel ya da yerel olsun, tüm kurum ve kuruluşlarda mümkün olduğu gibi, kurumsal kaynakların etkin kullanımı anlamındaki performansın ölçülmesi ve dolayısı ile yönetilmesi mümkün olmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010:203).

Öncelikli olarak iş görenin tanımlanmış bir işinin bulunması, işin çalışan yeteneklerine uyum göstermesi ve işin başarıma derecesini gösteren standardın/göstergenin bulunması, kurumlarda performans yönetiminden bahsedilebilmesi açısından gereklidir. Performans yönetimi bazı farklı amaçlara da sahip olabilmektedir. İş görenlerin eğitim açıklarının bulunup bulunmadığının tespiti,

iş görenlerin beceri envanterlerinin çıkarılması, iş görenlerin tayin, terfi, nakil, ücret gibi özlük hakları ile alakalı düzenlemelerin yapılması ve kurumun genel performans durumunun belirlenmesi performans yönetiminin genel amacını oluşturur (Cemaloğlu, 2002).

Kurumsal amaçların daha etkili biçimde yerine getirilmesi için performans yönetimi faaliyetleri, çalışanların performansının sürekli gelişimini hedeflemektedir. Döngüsel bir süreç olan performans yönetimi, aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Uyargil, 1994:2):

- Kurumsal hedeflerin bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Herhangi bir iş açısından gereken amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli performans ölçütlerinin belirlenmesi,
- Daha önce belirlenmiş olan ölçüm ölçütleri uyarınca iş görenlerin adil ve objektif şekilde değerlendirilmesi,
- Gerçekleşen durumla beklenen durumun arasında bulunan farkın karşılaştırılabilmesi amacıyla, ast ile üst arasında etkin iletişimin kurulması,
- Performansın geliştirilmesi amacıyla kurum, üst ve astların işbirliğinde olmalarının sağlanması,
- İş görenlerin performanslarının tespit edilmesi ve ödüllendirilmesi,
- Kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması,
- Geri-besleme yoluyla iş görenlerin kendilerini değerlendirmelerinin sağlanması,
- Yüksek performansta bulunanların ödüllendirilmesi, görece düşük performans gösterenlerin eğitim ve geliştirilmesinin sağlanması,
- Yönetime, kariyer plânlama ve eğitim konularında veri sağlanması.

Performansı da kurumların fiziksel, mali ve insan kaynakları gibi üç temel unsurdan oluşması gibi kurumsal düzey, iş süreçleri ve çalışanlar şeklinde üç düzeyde ele alınabilir. İş görenlerin bireysel performans durumlarının ortaya çıkarılması, adil ve nesnel bir değerlendirme yapılarak çalışanların kurumsal bağlılıklarının artırılması ve dağıtım, etkileşim ve işlem adaletinin kurumsallaşmasının sağlanması performans yönetiminin asıl amacıdır (Kırım, 2002:5).

2.6. İş Performansı Modelleri

Örgütsel başarının anahtarı iş performansıdır. İş görenlerin üzerinde duygusal yetkinliklerin bıraktığı yapıcı etki örgüt içi dayanışmanın da temelini oluşturur. Performans yönetimiyle takım çalışmalarında, sürdürülebilir başarı sağlanabilmektedir. Örgütsel performans örgüt içindeki sinerjinin ortaya çıkarılmasından doğrudan etkilenmektedir. Örgütsel hedeflere ulaşılması bu bağlamda mümkün olmaktadır. Esasında bireysel performans iş görenlerin iş tanımına uygun şekilde çalışmalarını ifade etmektedir. Örgüt içerisindeki duyguların yönetilmesi ile örgüt çalışanlarının bu doğrultuda çalışabilmesi sağlanabilir (Kırım, 2002:7).

Bu noktada çalışanların iyi performansını meydana getiren davranışların tanımlanması ana kriteri oluşturur. İş performansını meydana getiren davranışların işin ana görevleri üzerine geliştirilen kısmını esas alan geleneksel yaklaşım bu ana görevlerin gerçekleştirilmesindeki iş performansından söz eder. Ana görev hususundan kaynaklanmayan iş performansı da geleneksel yaklaşımın ardından ele alınmıştır. Böylece görev performansı ile beraber içeriksel performans da iş performansı değerlendirmelerine dahil edilmiştir. Görev odaklı ve içeriksel başlıkları olmak üzere iş performansı iki boyut altında ele alınıp incelenmeye başlanmıştır (Borman, 2004).

Campbell, Gasser ve Oswald (1996) tarafından iş performansının genel modeli iki ana temayla açıklanmaktadır. Performansın yapısal boyutu birinci temadır. Bütün işlere uyumlu olacak biçimde performansın tanımlanması ve kategorilere ayrılmasını kapsar. İş performansının geçmişiyle günlük rutinler arasındaki ilişkinin üzerine kurulu olan ikinci temaysa iş performansı değişkenlerinin belirlenmesi ve faktör tanımlarının gündelik rutinlerdeki değişimini açıklar (Motowidlo, 1997:72). Davranışların sonucunda insanların gündelik çıktılarının üstünde yoğunlaşmaktadır.

Borman ve Motowidlo (2003) tarafından iş performansı görevsel ve içeriksel şekilde iki boyutta incelenmiştir. Görevsel boyut, işle alakalı gerekli üretim veya

servisin sağlanması kısaca işle alakalı görevlerdeki uzmanlığı tanımlamaktayken içeriksel boyut organizasyonun verimliliğine katkı yapan içeriğin derecesini göstermektedir. İçeriksel performans iş görenlerin problem çözmeye hazır oluşu, sorunları kolayca çözebilme yeteneklerinden oluşur.

Milkovich ve Wigdor (1991) tarafından iş performansının çıktılarının fonksiyonu, davranışların fonksiyonu ve kişisel özelliklerin fonksiyonu olmak üzere üç boyuttan oluştuğu ileri sürülmüştür.

İş görenler örgüt içerisinde görev konusunun haricinde de bir takım davranışlarda bulunmaktadır. Bu davranışlar iş performansının değerlendirilmesi sırasında bütün olarak ele alınmalıdır. Çevresel etkilerden dolayı iş performansının değişkenleri oldukça karışık olup net belirlenmemektedir. İş performansına iş görenlerin günlük tanımlanan görevlerini yerine getirmeleri katkıda bulunmaktadır (Cardy, 2004:13).

İşte kişinin ne yaptığını davranışlar belirlemektedir. Organizasyonun üretkenliğinde davranışı değerlendiren bileşen iş performansıdır. Üretkenliğin ilişkisi davranışların pozitif veya negatif olmasıyla doğru orantılıdır (Motowildo, 1997:72).

İş yerinde kişiler tarafından görev dışı organizasyonun hedefleriyle alakalı olmayan davranışlar da sergilenmektedir. Günlük yaşamın getirileri olan bu davranışsal senaryolar iş performansına makyaj etkisinde bulunmaktadır. Tüm bu etkiler ile beraber iş performansının davranışlar doğrultusunda belirlenmiş olan özellikleri bulunmaktadır (Motowildo,1997:75-78). Bunlar:

1. İş performansının yapısı davranışsaldır.
2. İş performansını bölümsel davranışlar belirlemektedir.
3. İş performansı davranış aralıklarıyla değerlendirilmektedir.
4. İş performansı davranışsal açıdan çok boyutludur.

Campbell (1990) tarafından iş performansının sekiz faktör modeli geliştirilmiştir. Bu model aşağıdaki boyutlardan meydana gelmektedir:

1. İşe dayalı yeterlilik
2. İşe dayalı olmayan genel yeterlilik

3. Tanımlanan görevin yerine getirilebilmesi için sözlü ve yazılı iletişim yeterliliği

4. Çaba sarf etme ve görev sorumluluğu
5. Kişisel disiplin
6. Çalışma arkadaşları ve takım çalışmalarında uyum
7. Liderlik
8. Yönetim

2.7. İş Performansının Öncel ve Sonuçları

İş görenin bireysel iş performansına etki eden çok sayıda faktörün bulunduğu çalışmanın önceki bölümünde de ele alınmış olup bu faktörler özellikle örgütsel ve çevresel faktörleri de içinde bulunduran “iç” ve “dış” faktörler veya “örgütsel” ve “çevresel” faktörler şeklinde ikiye ayrılabilir. Bu bağlamda, iş performansına etki eden faktörlerden iç faktörler (örgütsel faktörler), örgütün alt sistemlerinin içerisinde mevcut olan, örgütün denetleyebildiği ve değiştirebildiği unsurlardır. Örgütün de bir alt sistem şeklinde içerisinde olduğu, sosyo-kültürel ve ekonomik sistemin belirlediği faktörlerse dış faktörler (çevresel faktörler) olarak belirtilmektedir (Avunduk, 2016: 65).

Örgütlerin en belirgin manada karlılık, varlığını sürdürme ve sosyal amaçlarının bulunduğu işletme ve yönetimle alakalı çalışmaların ortak ifadesidir. Ancak çalışanların verimli kılınmasıyla ise belirtilmiş olan bu amaçların gerçekleştirilebilmesi mümkün olabilecektir. Bu bağlamda örgütte çalışan bireylerin çabasıyla örgütsel amaçlara ulaşılabilen, bir örgütün ne derece üretken ve etkili olacağıysa iş görenlerin verimliliğine bağlı olmaktadır.

Günümüzde verimliliğin, daha çok “işgücü verimliliği” anlamında kullanıldığı konuyla alakalı kaynaklarda belirtilmektedir. Burada kullanılan işgücü terimiyle belirli bir sürede harcanan akli ya da bedeni çaba anlatılmaktadır ve insanın bedensel, zihinsel, ruhsal, moral ve kültürel nitelik ve yetenekleri insan gücünü oluşturmaktadır. Bu bağlamda, çok sayıda faktör mal ve hizmet üretiminin odak noktası olan işgücü verimliliğini etkilemektedir. Ayrıca bir işletmede bir bütün

içerisinde söz konusu faktörler karşılıklı etkileşimleri neticesinde iş gücünün verimlilik düzeyini oluşturmaktadır (Yumuşak, 2008:242).

Daha çok demografik, ekonomik ve sosyal şartlarla, yönetim ve çalışanların özellikleri ile performansı etkileyen faktörler ilişkilidir. Bu bağlamda, toplumsal, sosyal ve psikolojik etmenler, ekonomik faaliyetlerin ve üretim sistemlerinin yapısı ve organizasyon şekli, üretim teknolojinin yapısı ve buna benzer ekonomik ve sosyal ve kültürel faktörler işgücü verimliliğine ve performansına etki eden faktörler arasında sayılabilmektedir. Örgüt içinde bireysel iş performansına etki eden faktörlerin; en genel anlamda, ekonomik, fiziki ve psiko-sosyal faktörler şeklinde üç ana grupta toplandığı belirtilmektedir (Avunduk, 2016: 66).

Bu bağlamda, çalışanların bireysel duygu, tutum ve davranışlarının anlaşılmasına, algıladıkları yönetici ve lider tutumlarını ele alınmaya ve iş performansını etkileyen unsurların incelenmeye çalışılmasının sebebi bireysel iş performansının sağlanmasında çalışanların örgütün en önemli kaynaklarından biri olduğunun anlaşılması olmuştur. Bu çalışmada, bu unsurların içinden “otantik liderlik” kavramı incelenerek bu kavramın bireysel iş performansıyla ilişkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır (Ertan, 2008:68).

Bu hususta, konuyla alakalı yapılmış olan çok sayıda çalışmada liderlik tarzlarının ve otantik liderliğin iş performansı, iş verimliliği ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarıysa olumlu liderlik algısının iş performansını ve verimliliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini, işten ayrılma niyetini de negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir.

Gerek akademisyenlerin gerekse uygulayıcıların başlıca ilgi alanlarından biri iş performansı olmuştur. Özellikle ücretlendirme, terfi gibi uygulamalarında uygulamacılar tarafından iş performansı esas alınmıştır, performansa dayalı ödüllendirmenin onların motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği düşünülmüştür. Performansı amaç edinmiş olan örgütlerde, kendilerinin diğerlerinden daha başarılı olduklarının bildirilmesini istedikleri belirtilmektedir. Performans yönelimli bireylerin başkaları ile karşılaştırılmaları durumunda daha büyük başarı sağlamak

istedikleri bildirilmektedir. Bunun yanında, bireyin tutum, çaba ve performansı üzerinde performans yönelimli olmanın olumlu, olumsuz veya anlamsız etkisinin olduğuna ilişkin bulgulara da ulaşılmıştır (Bettencourt, 2004:167).

Muse vd. (2005), tarafından örgüte duygusal bağlılık ile iş performansının arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, yönetimin başarısı açısından bilgi, beceri ve yeteneğin gerekli olduğunun üzerinde durulan çok sayıda araştırma da bulunmaktadır (Kay ve Moncarz, 2007:34). Buna göre çalışanların performansları, yöneticilerin astlara davranış özellikleri, liderlik tarzları ve çalışılan ortamın çevre unsurlarıyla belirlenmektedir.

Bu açıdan, literatürde iş performansının bir öncelik şeklinde değerlendirilmekte olan değişkenlerden yüksek örgütsel bağlılığı bulunan iş görenlerin, daha gayretli olacakları, işlerini başarıyla yapacakları, üstleri ve çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler kuracakları düşünülmektedir. Buna karşın, düşük bağlılığa sahip olanların isteksiz, gayretsiz ve bundan dolayı verimsiz olacakları öngörülmektedir (Ertan, 2008:68).

Bunun yanında, iş görenlerin iş performanslarıyla belirlenmiş olan hedeflere bağlılıklarının arasında sıkı bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir. Örgütün amaçlarına bağlılıkları yüksek olan iş görenlerin bunlara ulaşma amacıyla daha çok çaba sarf edecekleri ve neticesinde başarıya ulaşacakları da beklenmektedir. Aksine, örgüt amaçlarına bağlılıkları düşük olan iş görenlerinse çaba harcamayacakları ve düşük başarıları gösterecekleri düşünülmektedir. Nelson ve Quick, (2000) tarafından, bağımsızlığın, sorumluluk almanın ve işin ilginç olması gibi belli iş özelliklerinin bağlılığı olumlu yönde etkilediği, duygusal ve normatif bağlılığınsa gelmemeyi azalttığı işin kalitesini, verimliliği ve bazı performans türlerini arttırdığı, iş tatmini yüksek olan çalışanların daha yüksek bağlılığa ve dolayısıyla daha yüksek verimliliğe ulaşacakları ileri sürülmüştür (Kitapçı, 2006).

Yine, Nelson ve Quick (2000) tarafından, iş tatminin ve örgütsel bağlılığın, yöneticilerin çalışanları arasında geliştirebilecekleri önemli iki iş tutumu olduğu, duygusal ve normatif bağlılığın iş tatminiyle alakalı olduğu, iş tatmininin artması halinde muhtemelen örgütsel bağlılığın da artacağı belirtilmiştir. Katılımcı yönetimin varlığı onlara göre iş tatminini ve bağlılığı arttırabilir. Çalışanların bu tutumları

yöneticilerin onlara karar vermeye katılma fırsatları vermeleri geliştirecektir (Chiu, 2004:95).

Mowday (1984) tarafından, örgüte duygusal bağlılık ile iş performansının arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Buna göre, iş görenlerin örgüte duygusal bağlılıkları arttığında iş performansları da artmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip iş görenlerden meydana gelen örgütün performansı da yüksek olmaktadır. İş görenlerin iş performanslarıyla örgüt performansının arasında sıkı sıkıya bir ilişki olduğu için bu sonuç iş performansı konusunda da bir fikir oluşturmaktadır (Kitapçı, 2006).

Çalışma süresi uzun olan çalışanların daha verimli olduğu da diğer bir araştırmada görülmüştür. Meyer ve Allen (1984) tarafındansa, bir çalışanın bir örgütteki çalışma süresiyle örgütsel bağlılıklarının paralel yönde ilişkili olduğu belirtilmektedir. Öyleyse, yüksek örgütsel bağlılığı bulunan çalışanların verimliliklerinin de yüksek olması beklenebilir. Farklı çok sayıda araştırma sonuçları da örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu gösterir (Ertan, 2008:79).

Kram (1996), tarafından mentoring (rehberlik) uygulamalarının astların performansını ve olumlu iş tutumlarını arttırdığı bildirilmiştir. Örgütsel bağlılığın iş performansını arttırdığı farklı araştırmalarda görülmüştür. Bununla birlikte, çalışanların örgütsel bağlılıklarının performansla finansal ödülün arasında doğrudan ilişkinin kurulmasıyla arttığı, örgütsel etkinliğin ve iş tatmininin geliştiği görülmüştür (Moon, 2000:177).

Diğer taraftan, insan kaynağı yönetimiyle yüksek bağlılık, yüksek katılım veya yüksek başarı göstermeyle belirtilen yönetim uygulamalarının yakın ilişkili olduğu ve örgüt performansında anlamlı ve pozitif etkide bulunduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca, örgüt performansı ile insan kaynağı uygulamalarının arasında bazı ilişkilerin bulunduğu değinilmektedir (Alleyne, vd., 2006:624).

Türkiye’de de Ertan (2008) ise çalışmasında, otel işletmelerinde iş görenlerin örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı düzeylerini ve aralarındaki

ilişkileri incelemiştir. Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı düzeylerinin saptanması ve örgütsel bağlılığın ve iş motivasyonunun iş performansının üzerinde herhangi bir etkisinin bulunup bulunmadığının belirlenmesi araştırmanın amacını oluşturur. Araştırma neticesinde, iş görenlerin örgütsel bağlılık ve iş motivasyonlarının orta seviye, iş performanslarının ise yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. İş performansının üzerinde örgütsel bağlılığın ve iş motivasyonunun belirleyici bir etkisinin bulunduğu görülmüştür. Öyleyse, iş motivasyonu üzerinde de örgütsel bağlılığın belirleyici bir etkisi bulunmaktadır. Kontrol değişkenlerine (demografik özellikler) bağlı olarak iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının, iş motivasyonlarının ve iş performanslarının değişip değişmediğinin belirlenmesi amacıyla da analizler yapılmıştır. Bulgulara, kontrol değişkenlerine bağlı şekilde bağlılık, motivasyon ve performans değişkenlerinin değiştiğini göstermiştir.

Allen ve Griffeth (1999) tarafından, bireysel iş performansı ile iş gören devrinin arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ileri sürülmüş, performansın üç farklı yolla iş gören devrine sebep olduğunu iddia eden bütünleştirici bir ilişki modeli önerilmiştir. Tubre ve Collins (2000) tarafından rol belirsizliği ve iş performansı ve rol çatışması ve iş performansı arasında bulunan ilişkilerin meta analizi yapılmıştır.

Van Scotter (2000) tarafından, görev performansı ve bağlamsal performansın iş gören devriyle ilişkisi, iş tatmini ve duygusal bağlılık üstünde durulmuş; bağlamsal ve görev performanslarının iş gören devrinin, terfi olanaklılığının, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın belirleyicisi şeklinde kullanılıp kullanılmayacağı araştırılmıştır (Chiu, 2004:81-82).

İş görenlerin iş performansı ve demografik özellikler arasında bulunan ilişkiler üzerinde duran çalışmalara da rastlanmaktadır. Bir çalışmada, görev süresi uzun olan iş görenlerin daha yüksek iş performansı gösterdikleri saptanmıştır. Öğrenme veya tecrübe etkisi analiziyle de desteklendiği üzere deneyimli çalışanların daha verimli olmaları beklenmektedir. İş görenlerin yaşlarıyla performansları arasında bulunan ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmış olan bir çalışmada, genç iş görenlerin en yüksek miktarda iş üretmelerine karşın yaşlı çalışanların

ürettikleri işin daha yüksek nitelikte olduğu görülmüştür. Genç iş görenlerin güçlü ve enerjik olmalarından kaynaklı olarak nicelik bakımından daha yüksek ürün üretmeleri mümkün olmakla birlikte, tecrübe eksikliklerinden dolayı nitelik düşmektedir (Iun ve Huang, 2007:795).

Bunun yanında, Goldsmith, Veum ve Darity (2000) tarafından yapılan araştırmada, “firmalar iş görenlerin iş performansını bir ücret ikramiyesi ödeyerek yükseltebilirler” hipotezi test edilmiştir. Sonucunda, iş performansı dolayısıyla ücret alan çalışanların çabalarında artış görülmüştür. İş performansını ödüllendirme uygulamaları dışsal motivasyon kapsamındadır. Ayrıca bu araştırma bulgusu, dışsal motivasyon ile iş performansının arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğunu göstermiştir (Chiu, 2004:38).

3. BÖLÜM

UYGULAMA

3.1. Araştırmaya İlişkin Ön Bilgiler

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, otantik liderliğin çalışan motivasyonu ve iş performansları üzerindeki etkisini incelemektir. Ayrıca otantik liderlik, motivasyon ve iş performansının demografik değişkenler açısından farkları da irdelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın bağımsız değişkeni çalışanlar tarafından algılanan otantik liderlik tarzı ve araştırmanın bağımlı değişkenleri de çalışan motivasyonu ve iş performansıdır. Araştırmanın teorik modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

H₁: İş Performansı ile Motivasyon arasında ilişki bulunmaktadır.

H₂: Otantik Liderlik Motivasyonu etkilemektedir.

H₃: Otantik Liderlik İş Performansını etkilemektedir.

H₄: Katılımcıların Otantik Liderlik cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₅: Katılımcıların İş Performansı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₆: Katılımcıların Motivasyon cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₇: Katılımcıların Otantik Liderlik yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₈: Katılımcıların İş Performansı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₉: Katılımcıların Motivasyon yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₁₀: Katılımcıların Otantik Liderlik medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₁₁: Katılımcıların İş Performansı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₁₂: Katılımcıların Motivasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₁₃: Katılımcıların Otantik Liderlik eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H₁₄: Katılımcıların İş Performansı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H₁₅: Katılımcıların Motivasyon eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H₁₆: Katılımcıların Otantik Liderlik hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H₁₇: Katılımcıların İş Performansı hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H₁₈: Katılımcıların Motivasyon hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H₁₉: Katılımcıların Otantik Liderlik pozisyona göre farklılık göstermektedir.

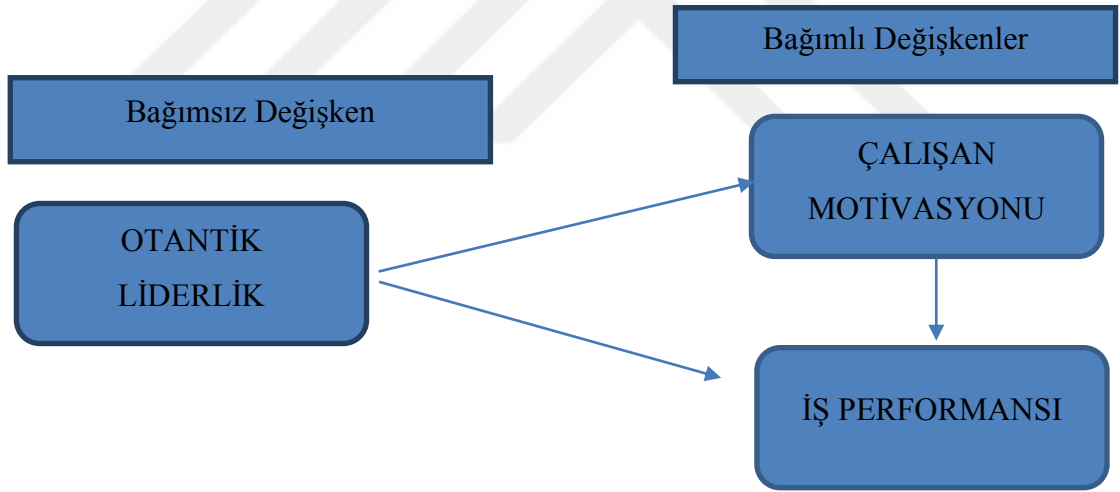
H₂₀: Katılımcıların İş Performansı pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H₂₁: Katılımcıların Motivasyon pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H₂₂: Katılımcıların Otantik Liderlik çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H₂₃: Katılımcıların İş Performansı çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H₂₄: Katılımcıların Motivasyon çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Teorik Modeli

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Uygulama

3.2.1. Örneklem

Araştırmaya ait veriler, ulaşılabilirlik örneklem yöntemi kullanılarak İstanbul'da yer alan sağlık, otomotiv ve eğitim alanında çalışan kişilerden toplanmıştır. Analizler 157 katılımcıdan toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir.

Örnekleme oluşturan katılımcılara ait demografik bilgiler analizler kısmında detaylı olarak sunulmaktadır.

Araştırmanın temel kısıtlılığı, araştırmada elde edilen bulguların, ilgili kuruluşlarda çalışan personel ile sınırlı olmasıdır.

3.2.2. Ölçüm Araçları

Araştırmada ölçüm aleti olarak anket kullanılmıştır. Anketin ön kısmında katılımcılara çalışmanın amacını belirten bir açıklama bölümü bulunmaktadır. Anket 4 kısımdan meydana gelmiştir:

1. bölümde çalışanları tanımaya yönelik demografik bilgi formu bulunmaktadır. Bu bölümde çalışanlardan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan kurumdaki hizmet süresi, kurumdaki pozisyonu ve kurumda çalışan kişi sayısı gibi sorulara cevap vermeleri istenmiştir. 2. bölümde Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ve Çeri-Booms ve arkadaşları (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan otantik liderlik ölçeği yer almaktadır. 3. bölümde Karakurum (2005) tarafından geliştirilen iş performansı ölçeği bulunmaktadır. 4. bölümde ise Herzberg motivasyon ölçeği yer almaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlamasını Elmalı (2015) yapmıştır.

Anketin ilk kısmında yer alan sorular, ankete cevap veren kişi hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla oluşturulmuş olup, nominal ölçekli sorularda veriler kodlanarak frekans dağılımına tabi tutulmuştur.

Anketin 2. bölümünde Otantik Liderlik Ölçeği'nde 16 soru yer almış ve bu sorularda “hiç bir zaman”dan (1 Puan), “her zaman”a (5 Puan) uzanacak şekilde 5’li likert ölçek şeklinde oluşturulmuştur.

Anketin 3. bölümünde İş Performansı Ölçeği'nde 11 soru yer almış ve bu sorularda “hiç yansıtmıyor”dan (1 Puan), “tamamen yansıtıyor”a (5 Puan) uzanacak şekilde 5’li likert ölçek şeklinde oluşturulmuştur. Anketin 4. bölümünde Herzberg Motivasyon Ölçeği'nde 24 soru yer almış ve bu sorularda “hiç memnun değilim”de

(1 Puan), “çok memnunum”a (5 Puan) uzanacak şekilde 5’li likert ölçek şeklinde oluşturulmuştur.

3.2.3. Uygulama

Toplam 170 adet anket formu katılımcılara elden uygulanmıştır. Katılımcılara kısaca bilgi verilmiş ve gönüllü katılım gösterenlere anket uygulanmıştır. 13 anket uygun doldurulmadığı için iptal edilerek toplamda 157 anket üzerinden analiz yapılmıştır.

Katılımcılar tüm soruların cevaplandırılması, boş soru bırakılmaması ve kimliklerini ortaya çıkartacak herhangi bir işaretlemeye bulunmamaları konusunda uyarılmışlardır. Anketlerin uygulanmasına Aralık ayı başında başlanmış ve son haftasına kadar devam edilmiştir.

3.2.4. Kullanılan İstatistikler

Verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

Bağımsız Gruplar T Testi: Bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için her iki grubun normal dağılım varsayımını sağlaması gerekir.

One –Way ANOVA: Bağımsız k grubun ($k>2$) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için her iki grubun normal dağılım varsayımını sağlaması gerekir.

Pearson korelasyon testi: bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesi kullanılan test tekniğidir.

Regresyon Analizleri: Araştırmada bağımsız değişken olan otantik liderliğin çalışan motivasyonu ve iş performansı üzerindeki etkisini test etmek amacı ile basit regresyon analizleri yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Bulguları

3.3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler

Tablo 3.1. Kişisel Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	80	51,0
	Erkek	77	49,0
Yaş	25 yaş ve altı	54	34,4
	26-30	52	33,1
	31-35	27	17,2
	36 yaş ve üstü	24	15,3
Medeni Durum	Bekar	82	52,2
	Evli	75	47,8
Eğitim Durumu	İlköğretim	4	2,5
	Lise	48	30,6
	Ön Lisans	56	35,7
	Lisans	43	27,4
	Yüksek Lisans/Doktora	6	3,8
Çalıştığınız Kurumdaki Hizmet Süreniz?	0-5 yıl	92	58,6
	6-10 yıl	48	30,6
	11 yıl ve üzeri	17	10,8
Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz?	Yönetici	27	17,2
	Çalışan	130	82,8
Çalıştığınız Kurumdaki çalışan sayısı?	1-50	38	24,2
	51-100	29	18,5
	101-150	28	17,8
	151 ve üzeri	62	39,5

Ankete cevap veren katılımcılardan kadın olanların oranı %51,0 iken erkeklerin oranı %49,0; 25 yaş ve altı olanların oranı %34,4; 26-30 yaş arası olanların oranı %33,1; 31-35 yaş arası olanların oranı %17,2; 36 yaş ve üstü olanların oranı %15,3; bekar olanların oranı %52,2 iken evlilerin oranı %47,8; ilköğretim mezunu olanların oranı %2,5; lise mezunu olanların oranı %30,6; ön lisans mezunu olanların oranı %35,7; lisans mezunu olanların oranı %27,4; yüksek lisans/doktora mezunu olanların oranı %3,8'dir.

Katılımcılardan çalıştığı kurumdaki hizmet süresi 0-5 yıl arası olanların oranı %58,6; 6-10 yıl arası olanların oranı %30,6; 11 yıl ve üzeri olanların oranı %10,8; kurumunda yönetici olanların oranı %17,2 iken çalışan olanların oranı %82,8; kurumunda toplam 1-50 kişi çalışanların oranı %24,2; 51-100 kişi çalışanların oranı %18,5; 101-150 kişi çalışanların oranı %17,8; 151 ve üzeri kişi çalışanların oranı %39,5'tir.

Tablo 3.2. Tanımlayıcı İstatistikler

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	ss
Otantik Puan 1 (Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme)	157	1,64	5,00	3,90	0,78
Otantik Puan 2 (İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı)	157	1,33	5,00	3,90	0,75
Otantik Liderlik Ölçeği	157	1,67	5,00	3,90	0,61
İş Performansı Ölçeği	157	1,00	5,00	4,18	0,66
Motivasyon Ölçeği	157	1,63	5,00	3,73	0,86

Katılımcıların Otantik Puan 1 (Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme) ortalaması $3,90 \pm 0,78$; Otantik Puan 2 (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı) ortalaması $3,90 \pm 0,75$; Otantik Liderlik Ölçeği ortalaması $3,90 \pm 0,61$; İş Performansı Ölçeği ortalaması $4,18 \pm 0,66$; Motivasyon Ölçeği ortalaması $3,73 \pm 0,86$ 'dır.

3.3.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Tablo 3.3. Otantik Liderlik Ölçek Maddelerinin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Boyut	Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronch's Alfa
Otantik Liderlik Ölçeği	Otantik Puan 1 (Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme)	Madde.2	,811	39,615	,897
		Madde.16	,811		
		Madde.3	,802		
		Madde.13	,736		
		Madde.15	,699		
		Madde.12	,661		
		Madde.10	,656		
		Madde.6	,653		
		Madde.11	,652		
		Madde.1	,647		
Otantik Puan 2 (İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı)		Madde.9	,477		
		Madde.4	,774		
		Madde.14	,735		
		Madde.5	,643	13,117	,584
				52,732	,873

Otantik Liderlik Ölçeği Puan1 (Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme) faktör yükleri 0,811 ile 0,477 arasında olan 11 maddeden oluşmaktadır. Boyutun toplam varyansı açıklama yüzdesi 39,615; güvenirlik katsayısı ise 0,897'dir. Buna göre boyutun güvenirlik düzeyi çok yüksektir. Otantik Liderlik Ölçeği Puan2 (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı) faktör yükleri 0,774 ile 0,643 arasında olan 3 maddeden oluşmaktadır. Boyutun toplam varyansı açıklama yüzdesi 13,732; güvenirlik katsayısı ise 0,584'tür. Buna göre boyutun güvenirlik düzeyi yüksektir. Otantik Liderlik Ölçeği toplam varyansı açıklama yüzdesi 52,732; güvenirlik katsayısı ise 0,873'tür. Buna göre ölçeğin güvenirlik düzeyi çok yüksektir.

Tablo 3.4. İş Doyumu Ölçek Maddelerinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
İş Doyumu Ölçeği	Madde.3	,857	49,668	,894
	Madde.9	,806		
	Madde.11	,769		
	Madde.10	,764		
	Madde.6	,715		
	Madde.8	,692		
	Madde.2	,676		
	Madde.4	,658		
	Madde.7	,645		
	Madde.1	,576		
	Madde.5	,525		

İş Doyumu Ölçeği faktör yükleri 0,857 ile 0,525 arasında olan 11 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 49,668; güvenirlik katsayısı ise 0,894'tür. Buna göre ölçeğin güvenirlik düzeyi çok yüksektir.

Tablo 3.5. Motivasyon Ölçek Maddelerinin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Motivasyon Ölçeği	Madde.22	,841	52,829	,960
	Madde.8	,813		
	Madde.6	,811		
	Madde.12	,782		
	Madde.7	,782		
	Madde.11	,767		
	Madde.5	,764		
	Madde.24	,756		
	Madde.20	,752		
	Madde.9	,750		
	Madde.21	,746		
	Madde.16	,738		
	Madde.23	,730		
	Madde.18	,725		
	Madde.14	,719		
	Madde.10	,708		
	Madde.17	,692		
	Madde.13	,683		
	Madde.19	,678		
	Madde.15	,660		
	Madde.2	,655		
	Madde.4	,644		
	Madde.3	,603		
	Madde.1	,577		

Motivasyon Ölçeği faktör yükleri 0,841 ile 0,577 arasında olan 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 52,829; güvenilirlik katsayısı ise 0,960'tır. Buna göre ölçeğin güvenilirlik düzeyi çok yüksektir.

Tablo 3.6. Korelasyon Analizleri

		Otantik Puan 1	Otantik Puan 2	İş Performansı Ölçeği	Motivasyon Ölçeği
Otantik Puan 1 (Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme)	r	1	,243**	,432**	,752**
	p		,002	,000	,000
	n	157	157	157	157
Otantik Puan 2 (İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı)	r		1	,141	,136
	p			,078	,090
	n		157	157	157
İş Performansı Ölçeği	r			1	,536**
	p				,000
	n			157	157
Motivasyon Ölçeği	r				1
	p				
	n				157

Otantik Puan1(Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme) ile Otantik Puan2 (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı) arasında pozitif yönlü orta bir ilişki; İş Performansı Ölçeği arasında pozitif yönlü orta bir ilişki; Motivasyon Ölçeği arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

İş Performansı Ölçeği ile Motivasyon Ölçeği arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmaktadır.

3.3.3. Regresyon Analizleri

Tablo 3.7. Otantik Liderliğin Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p
Motivasyon Ölçeği	Sabit	,585	1,589	,114
	Otantik Liderlik Ölçeği	,807	8,651	,000

F=74,838; p<0,05; R²=0,326

Motivasyonun Otantik Liderlikten etkilenme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucunda kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=74,838; p<0,05). Analiz sonucunda bağımsız değişken olan Otantik Liderlik bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemektedir (p<0,05). Buna göre Otantik Liderlik

Motivasyonu artırmaktadır. Motivasyondaki değişimin %33'ünü Otantik Liderlik açıklamaktadır.

Tablo 3.8. Otantik Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p
İş Performansı Ölçeği	Sabit	2,618	8,107	,000
	Otantik Liderlik Ölçeği	,402	4,910	,000

$F=24,105$; $p<0,05$; $R^2=0,135$

İş Performansının Otantik Liderlikten etkilenme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucunda kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=24,105$; $p<0,05$). Analiz sonucunda bağımsız değişken olan İş Performansı bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemektedir ($p<0,05$). Buna göre İş Performansı Motivasyonu artırmaktadır. İş Performansındaki değişimin %14'ünü Otantik Liderlik açıklamaktadır.

3.3.4. Farklılık Testleri

Tablo 3.9. Otantik Liderlik, İş Performansı ve Motivasyonun Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

Cinsiyet	n	Ortalama	ss	t	p	
Otantik Puan 1 (Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme)	Kadın	80	3,80	0,85	-1,544	,125
	Erkek	77	4,00	0,69		
Otantik Puan 2 (İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı)	Kadın	80	3,85	0,73	-0,708	,480
	Erkek	77	3,94	0,78		
Otantik Liderlik Ölçeği	Kadın	80	3,83	0,55	-1,439	,152
	Erkek	77	3,97	0,66		
İş Performansı Ölçeği	Kadın	80	4,02	0,78	-3,217	,002
	Erkek	77	4,35	0,46		
Motivasyon Ölçeği	Kadın	80	3,49	0,92	-3,723	,000
	Erkek	77	3,98	0,70		

Kadın ile erkek grupları arasında İş Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların ortalaması 4,02 iken erkeklerin ortalaması 4,35'tir. Buna göre erkeklerin İş Performansı düzeyde daha yüksektir.

Kadın ile erkek grupları arasında Motivasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların katılım düzeyleri ortalaması 3,49 iken erkeklerin ortalaması 3,98'dir. Buna göre erkeklerin Motivasyon düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 3.10. Otantik Liderlik, İş Performansı ve Motivasyonun Yaşa Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

Yaş	n	Ortalama	ss	F	p	
Otantik Puan 1 (Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme)	25 yaş ve altı	54	3,92	0,80	,272	,845
	26-30	52	3,94	0,74		
	31-35	27	3,78	0,96		
	36 yaş ve üstü	24	3,89	0,63		
Otantik Puan 2 (İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı)	25 yaş ve altı	54	4,12	0,64	2,832	,040
	26-30	52	3,71	0,67		
	31-35	27	3,80	0,87		
	36 yaş ve üstü	24	3,90	0,91		
Otantik Liderlik Ölçeği	25 yaş ve altı	54	4,02	0,56	1,291	,280
	26-30	52	3,82	0,55		
	31-35	27	3,79	0,78		
	36 yaş ve üstü	24	3,90	0,59		
İş Performansı Ölçeği	25 yaş ve altı	54	4,13	0,79	,845	,471
	26-30	52	4,24	0,62		
	31-35	27	4,06	0,67		
	36 yaş ve üstü	24	4,32	0,37		
Motivasyon Ölçeği	25 yaş ve altı	54	3,60	0,92	,909	,438
	26-30	52	3,87	0,83		
	31-35	27	3,69	0,87		
	36 yaş ve üstü	24	3,75	0,75		

Farklı yaş grupları arasında Otantik Puan 2 (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı) açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 25 yaş ve altı olanların ortalaması 4,12; 26-30 yaş arası olanların ortalaması 3,71; 31-35 yaş arası olanların ortalaması 3,80; 36 yaş ve üstü olanların ortalaması 3,90'dır. Buna göre 25 yaş ve altı olanların Otantik Puan 2 (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı) tutumları en yüksek iken 26-30 yaş arası olanların en düşüktür.

Tablo 3.11. Otantik Liderlik, İş Performansı ve Motivasyonun Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

Medeni Durum		n	Ortalama	ss	t	p
Otantik Puan 1 (Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme)	Bekâr	82	3,93	0,76	,489	,625
	Evli	75	3,87	0,81		
Otantik Puan 2 (İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı)	Bekâr	82	3,96	0,77	1,175	,242
	Evli	75	3,82	0,74		
Otantik Liderlik Ölçeği	Bekâr	82	3,95	0,62	1,047	,297
	Evli	75	3,84	0,58		
İş Performansı Ölçeği	Bekâr	82	4,20	0,63	,358	,721
	Evli	75	4,16	0,71		
Motivasyon Ölçeği	Bekâr	82	3,76	0,86	,385	,701
	Evli	75	3,70	0,85		

Bekâr ile evli olan gruplar arasında Motivasyon, İş Performansı, Otantik Liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 3.12. Otantik Liderlik, İş Performansı ve Motivasyonun Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

Eğitim Düzeyi		n	Ortalama	ss	F	p
Otantik Puan 1 (Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme)	Lise ve altı	52	3,87	0,82	,114	,893
	Ön Lisans	56	3,94	0,78		
	Lisans ve üstü	49	3,88	0,76		
Otantik Puan 2 (İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı)	Lise ve altı	52	3,90	0,87	1,241	,292
	Ön Lisans	56	4,00	0,70		
	Lisans ve üstü	49	3,77	0,68		
Otantik Liderlik Ölçeği	Lise ve altı	52	3,89	0,64	,740	,479
	Ön Lisans	56	3,97	0,61		
	Lisans ve üstü	49	3,83	0,57		
İş Performansı Ölçeği	Lise ve altı	52	4,14	0,61	,965	,383
	Ön Lisans	56	4,28	0,57		
	Lisans ve üstü	49	4,12	0,81		
Motivasyon Ölçeği	Lise ve altı	52	3,71	0,83	,477	,622
	Ön Lisans	56	3,81	0,88		
	Lisans ve üstü	49	3,65	0,87		

Eğitim d¼zeyi farklı olan gruplar arasında Motivasyon, İş Performansı, Otantik Liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 3.13. Otantik Liderlik, İş Performansı ve Motivasyonun Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

Çalıştığımız Süreniz?	Kurumdaki Hizmet	n	Ortalama	ss	F	p
Otantik Puan 1 (Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme)	0-5 yıl	92	3,89	0,78	,188	,829
	6-10 yıl	48	3,87	0,87		
	11 yıl ve üzeri	17	4,01	0,52		
Otantik Puan 2 (İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı)	0-5 yıl	92	3,97	0,71	1,283	,280
	6-10 yıl	48	3,76	0,86		
	11 yıl ve üzeri	17	3,88	0,62		
Otantik Liderlik Ölçeği	0-5 yıl	92	3,93	0,57	,654	,522
	6-10 yıl	48	3,81	0,70		
	11 yıl ve üzeri	17	3,94	0,49		
İş Performansı Ölçeği	0-5 yıl	92	4,18	0,68	,058	,944
	6-10 yıl	48	4,17	0,69		
	11 yıl ve üzeri	17	4,24	0,48		
Motivasyon Ölçeği	0-5 yıl	92	3,64	0,84	1,642	,197
	6-10 yıl	48	3,81	0,96		
	11 yıl ve üzeri	17	4,01	0,56		

Çalıştığı kurumundaki hizmet süresi farklı olan gruplar arasında Motivasyon, İş Performansı, Otantik Liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 3.14. Otantik Liderlik, İş Performansı ve Motivasyonun Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

Çalıştığımız Pozisyonunuz?	Kurumdaki	n	Ortalama	ss	t	p
Otantik Puan 1 (Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme)	Yönetici	27	4,08	0,42	2,014	,048
	Çalışan	130	3,86	0,83		
Otantik Puan 2 (İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı)	Yönetici	27	3,68	0,86	-1,471	,150
	Çalışan	130	3,94	0,72		
Otantik Liderlik Ölçeği	Yönetici	27	3,88	0,50	-0,164	,870
	Çalışan	130	3,90	0,63		
İş Performansı Ölçeği	Yönetici	27	4,42	0,38	3,044	,003
	Çalışan	130	4,13	0,70		
Motivasyon Ölçeği	Yönetici	27	4,02	0,51	2,795	,007
	Çalışan	130	3,67	0,90		

Kurumunda yönetici ile çalışan olan gruplar arasında Otantik Puan 1 (Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme) açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Yönetici olanların katılım düzeyleri ortalaması 4,08 iken çalışanların ortalaması 3,86'dır. Buna göre kurumunda yönetici olanların Otantik Puan 1 tutumları daha yüksektir.

Kurumunda yönetici ile çalışan olan gruplar arasında İş Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Yönetici olanların ortalaması 4,42 iken çalışanların ortalaması 4,13'tür. Buna göre kurumunda yönetici olanların İş Performansı düzeyleri daha yüksektir.

Kurumunda yönetici ile çalışan olan gruplar arasında Motivasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Yöneticilerin ortalaması 4,02 iken çalışanların ortalaması 3,67'dir. Buna göre yöneticilerin Motivasyon düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 3.15. Otantik Liderlik, İş Performansı ve Motivasyonun Kurumdaki Çalışan Sayısına Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

Çalıştığımız Kurumdaki çalışan sayısı?	n	Ortalama	ss	F	p	
Otantik Puan 1 (Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme)	1-50	38	4,03	0,67	1,502	,216
	51-100	29	3,85	0,72		
	101-150	28	4,07	0,67		
	151 ve üzeri	62	3,76	0,90		
Otantik Puan 2 (İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı)	1-50	38	4,16	0,67	2,554	,058
	51-100	29	3,68	0,75		
	101-150	28	3,81	0,74		
	151 ve üzeri	62	3,88	0,78		
Otantik Liderlik Ölçeği	1-50	38	4,09	0,46	2,245	,085
	51-100	29	3,76	0,58		
	101-150	28	3,94	0,62		
	151 ve üzeri	62	3,82	0,67		
İş Performansı Ölçeği	1-50	38	4,24	0,52	1,520	,212
	51-100	29	4,01	0,50		
	101-150	28	4,36	0,63		
	151 ve üzeri	62	4,15	0,80		
Motivasyon Ölçeği	1-50	38	3,97	0,73	5,531	,001
	51-100	29	3,70	0,70		
	101-150	28	4,09	0,70		
	151 ve üzeri	62	3,44	0,96		

Kurumundaki çalışan sayısı farklı olan gruplar arasında Motivasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Kurumunda çalışan sayısı 1-50 arası olanların ortalaması 3,97; 51-100 arası olanların ortalaması 3,70; 101-150 arası olanların ortalaması 4,09; 151 ve üzeri olanların ortalaması 3,44'tür. Buna göre kurumundaki çalışan sayısı 101-150 arası olanların Motivasyon düzeyleri en yüksek iken 151 ve üzeri olanların en düşüktür.

4. BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada, otantik liderliğin çalışan motivasyonu ve iş performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan anket sonuçlarına göre elde edilen veriler ve değerlendirmeleri aşağıda yer almaktadır.

Yapılan faktör analiz sonucu, Otantik Liderlik Ölçeği toplam varyansı açıklama yüzdesi 52,732; güvenilirlik katsayısı ise 0,873'tür. Ölçeğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 49,668; güvenilirlik katsayısı ise 0,894'tür. Ölçeğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 52,829; güvenilirlik katsayısı ise 0,960'tır. Her üç ölçeğinde güvenilirlik düzeyleri çok yüksek bulunmuştur.

Otantik Liderlik Ölçeği ile İş Performansı Ölçeği arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuca göre H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca bu sonuç literatürdeki bazı çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir (Walumbwa ve ark., 2008; Clapp ve ark., 2009; Peterson ve ark., 2012, Topaloğlu, 2013). Topaloğlu ve Özer (2014), Otantik liderlik ile iş performansı arasında zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Otantik Liderlik Ölçeği ile Motivasyon Ölçeği arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

İş Performansı Ölçeği ile Motivasyon Ölçeği arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuca göre H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç literatürdeki bazı çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir (Ertan, 2008). Buna göre, motivasyonu yüksek çalışanların görev ve bağlamsal performansları da yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Kadın ile erkek grupları arasında İş Performansı Ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Erkeklerin İş Performansı Ölçeği tutumları daha yüksektir. Bu sonuca göre H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

Farklı yaş grupları arasında Otantik Puan 2 (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı) açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre 25 yaş ve altı olanların Otantik Puan 2 (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı) tutumları en yüksek iken 26-30 yaş arası olanların en düşüktür. Bu sonuca göre H_7 hipotezi kabul edilmiştir.

Bekar ile evli olan gruplar arasında Otantik Liderlik; Motivasyon Ölçekleri ve Alt Boyutları ile İş Performansı Ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuca göre H_{10} , H_{11} ve H_{12} hipotezleri kabul edilmemiştir.

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Otantik Liderlik; Motivasyon Ölçekleri ve Alt Boyutları ile İş Performansı Ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuca göre H_{13} , H_{14} ve H_{15} hipotezleri kabul edilmemiştir.

Çalıştığı kurumundaki hizmet süresi farklı olan gruplar arasında Otantik Liderlik; Motivasyon Ölçekleri ve Alt Boyutları ile İş Performansı Ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuca göre H_{16} , H_{17} ve H_{18} hipotezleri kabul edilmemiştir.

Kurumunda yönetici ile çalışan olan gruplar arasında Otantik Puan 1 (Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme), İş Performansı ve Motivasyon puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Yönetici olanların, Otantik Puan 1 (Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme) tutumları, İş Performansı Ölçeği tutumları ve Motivasyon Ölçeği tutumları daha yüksektir. Bu sonuca göre H_{19} , H_{20} ve H_{21} hipotezleri kabul edilmiştir.

Kurumundaki çalışan sayısı farklı olan gruplar arasında Motivasyon Ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu sonuca göre H_{24} hipotezi kabul edilmiştir. Çalışan sayısı 101-150 arası olanların Motivasyon Ölçeği tutumları en yüksek iken 151 ve üzeri olanların en düşüktür.

5. BÖLÜM

ÖNERİLER

Yöneticilerde otantikliğin ve otantik liderlik özelliğinin geliştirilmesi önemlidir.

Yapılan bu araştırma sonucunda, otantik liderliğin çalışan motivasyonunu ve iş performansını etkilediğini görmekteyiz. Bu etkililiği artırmanın yollarından biri de otantiklik özelliği yüksek olan yöneticilerin tespit edilip bu bağlamda çalışmaların yürütülerek devam etmesinin örgüt içinde olumlu sonuçlar doğuracağına düşünüyordum.

Otantik liderliğin sağlık sektörü ile olan ilişkisini yorumladığımda; Bildiğimiz üzere sağlık sektörü kendine has özellikleri (hata paylarının sifıra yakın olması için gereken özen, yoğun iş temposu, stres vs) olan bir sektördür. Bu özelliklerini göze aldığımızda örgütte çalışmakta olan bireyleri anlayabilen, iş tatmini ve motivasyonu sağlayabilen aynı şekilde hasta ve hasta yakınlarının beklentilerinin farkında olup, örgüt içerisindeki personelini bu yönde geliştiren otantik liderlerin oluşu, hem çalışanları hem hasta memnuniyetini hem de sağlık sektörünü olumlu yönde etkileyeceğini düşünmekteyim.

Bu çalışma, sınırlı sektör çalışanlarıyla gerçekleştirildiğinden, bulguların genellenememesiyle birlikte araştırmanın farklı sektörlerde ve yeni örneklem gruplarıyla tekrar edilmesinin, bulguların desteklenmesi ve sonuçların genellenebilirliği açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada seçilen ölçekler ilk defa karşılaştırılması bakımından önemlidir. 3 ölçekte yer aldığı başka bir çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda bundan sonra yapılacak olan akademik çalışmalara yol gösterici niteliği taşımaktadır

KAYNAKÇA

- Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik Ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi*, 1.Rekreasyon Araştırmaları Kongresi, Antalya
- Akyıldız, H. (2001). *Ücret Yapısının Oluşumu*. Isparta: Süleyman Demirel Üniv. Yayınları.
- Alkış, H. (2001). Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, işletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Alleyne, P., Doherty, L. and Greenidge, D. (2006). Approaches to HRM in the Barbados Hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 94-109.
- Armstrong, M. (1996), *Employee Reward* London: Institute of Personnel and Development (IPD) House.
- Artan, K. (1986). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Gül Basım.
- Avolio, B. J. ve Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader: Authentic, Resilient Leadership That Gets Results and Sustains Growth*. New York: McGraw-Hill.
- Avolio, B.J., W.L. Gardner (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 3, 315-338.
- Avunduk, Y. (2016). Duygusal Zekânın İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Tıp Doktorları İle Toplu Ulaşım Şoförleri Üzerinde Karşılaştırmalı Alan Uygulaması. *Doktora Tezi*. T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ay, F.A. (2006). İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*, Cumhuriyet Üniversitesi Soysa Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Bacanlı, H. (2003). *Gelişim ve Öğrenme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *The Leadership Quarterly*, Vol.10, 181-217.

- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayram, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Baysal A.C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. (2. Baskı). İstanbul: Avcıol Yayınları.
- Begley, P.T. (2004). *In pursuit of authentic school leadership practice*. London: Routledge Falmer.
- Begley, P.T. (2007). Editorial Introduction: Cross-Cultural Perspectives on Authentic School Leadership, *Educational Management Administration Leadership*, 35, 163-164.
- Betancourt, H. (2004). Attribution-Emotion Processes in White's Realistic Empathy Approach to Conflict and Negotiation. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 10(4), 361-379.
- Bhindi, N. ve P. Duignan. (19997). Leadership for a New Century Authenticity, Intentionality, Spirituality and Sensibility. *Educational Management Administration Leadership*, 25, 2, 117-132.
- Birkan, C.K. (2009). Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi. *Yüksek Lisans Tezi*. T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, J. (2003). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. San Francisco: Josey-Bass.
- Borman, W.C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6); 238-240.
- Brown, M.E. ve Trevino, L.K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Campbell, J. P., Gasser, M. B., & Oswald, F. L. (1996). *The substantive nature of job performance variability*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. (6. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cardy (2004), *Managing Human Resources* (4. Baskı), New Jersey: Prentice Hall.

- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 153-154.
- Chan, A., Hannah, T. ve Gardner, W.L. (2005). Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning, and Impacts. *Monographs in Leadership and Management*, 3, 3-41.
- Chiu, S. (2004). The Linkage of Job Performance to Goal Setting , Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan. *Doctor of Business Administration*, Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., ve Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 15(3): 227-240.
- Cummings, L.L. ve Schwab, D.P. (1973), *Performance in Organisations: Determinants And Appraisal*, Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Çelik, V. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çeri-Booms, S. Meltem. (2009), An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification. *Doktora Tezi*, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve iş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Çöğür, H.Ç. (2010). İnşaat Sektöründe Proje Yönetiminin Kullanabileceği Motivasyon Araçları. *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Daft, R. (2000). *Management*. (5th Edition), The Dyden Press.

- Dick, G. ve Metcatfe, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment – A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *International Journal of Public Sector Management*, 14(2): 114.
- Diddams, M. ve Chang, G.C. (2012). Only human: Exploring the Nature of Weakness in Authentic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 593–603.
- Efekan, H. (2007). Kara Harp Okulu Olimpik Spor Branşlarında Yapılan Bireysel Sporlar ile Takım Sporlarının Harbiye'lilerin Liderlik Özelliklerine Sağladığı Etkilerin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Elmalı, M. (2015). İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri (Bir Sanayi İşletmesi Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdemir, C. (2013). İlköğretim Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Yaşadıkları Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (8.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2009). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (9.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ergen, Y. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Manisa İli örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergül, H.F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 67-79.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme. *Doktora Tezi*, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Ertürk, M. (2000). Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları. *Yüksek Lisans Tezi*, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İkinci Baskı, İstanbul.
- Gardner, W.L. ve Schermerhorn J.R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, XXXIII, 3, 270–281.
- Gardner, W.L., B.J. Avolio, F. Luthans, D.R. May, F. Walumbwa, (2005). Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Goffee, R. ve G. Jones. (2005). Managing Authenticity: The Paradox of Great Leaders. *Harvard Business Review*, 83(12); 86–94.
- Goldsmith A.H., Veum J.R., Darity W. (2000). Working hard for the money? Efficiency wages and worker effort. *Journal of Economic Psychology*, 21:351-385.
- Gökçe, Z. (2005), Spor Yönetiminin Farklı Boyutlarında Yer Alan Spor Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Araştırılması (Ege Bölgesi Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.
- Gündüz, H.B., Beşoluk, Ş.İ. ve Önder, İ. (2011). Karmaşık sistemlerde liderlik bakışıyla: DNA Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8:1
- Güney, İ. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hassan, A., F. Ahmet, (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6, 3, 164-170.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. ve Nahrgang J.D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader–Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 3, 373-394.
- Iun, J. ve Huang, X. (2007). How to Motivate Your Older Employees to Excel ? The Impact of Commitment on Older Employees' Performance in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (4): 793-806.
- Jensen: M. ve Luthans, F. (2006). The relationship between enterpreneururs' psychological capital and authenic leadership dimensions, *Journal of Maagerial Issues*, 18 (2): 254-273

- Judge, T.A., Piccolo, R.F. and Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1) 36-51.
- Karakurum, M. (2005). The effects of person-organization fit on employee job satisfaction, performance and organizational commitment in a Turkish public organization. *Master's thesis*, Middle East Technical University, Ankara.
- Kay, C. and Moncarz, E. (2007). Lodging management success: Personal antecedents, achievements, KSAs and situational influencers. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 33-48.
- Keçecioğlu, T.(2003), *Lider ve Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Keenan, K. (1996). *Yöneticinin Klavuzu Motivasyon*. Çev: Ergin Koparan. İstanbul.
- Kernis, M.H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1);1-26.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon* (1.Baskı). İstanbul: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Keser, A. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kırım, A. (2002). *Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An: Kurumsal Başarının Yol Haritası*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kitapçı, H. (2006). TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Müttevelli Heyet Başkanlığı*, (39): 73-86.
- Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 13, 1, 68- 97.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *Bilgi Çağı, Yönetim Düşüncesi ve Uygulamaları*. Uluslararası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara.
- Koçel, T. (2011) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kram, K. E. (1996). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.

- Lee, H.J. (2005). Willingness and Capacity: The Determinants of Prosocial Organizational Behaviour among Nurses in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 6, 1029-1048.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. 6. Ed., USA: McGraw-Hill, Inc.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241-258.
- Memiş, Ç. A., Aydın, G.K. Kabasakal H. ve Saraçer, B.E. (2013). *Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması*. 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 294-302.
- Meyer P.J. ve Allen J.N. (1984). Testing side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69:372-378.
- Milkovich, G.T. and A.K. Wigdor (1991) Pay for Performance. Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay, Washington:DC: National Academy Pres.
- Moon:M. (2000). Personal and Social Talents, *Phi Delta Kappan*, 79(10), 743-758.
- Motowildo: (1997). *Human Performans*. London: Psychology Press.
- Muse, L. A., Rutherford, M. W., Oswald: L. ve Raymond, J. E. (2005). Commitment to Employees : Does It Help or Hinder.
- Neider, L.L., C.A. Schriesheim (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and Empirical Tests. *The Leadership Quarterly*, 22, 1146-1164.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C., 2000 , *Organizational Behavior-Foundations, Realities, and Challenges*, Ohio: South-Western.
- Novicevic, M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, M., & Brown, J. (2005). Barnard on conflicts of responsibility: Implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*, 43, 1396-1409.
- Obuz, Y. (2011). Maddi ve Maddi Olmayan Motivasyon Unsurlarının Cinsiyete Dayalı Ölçümü; Perakendecilik Sektöründe Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Oktay, M. (1996). *Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınları.
- Önen, L. ve Tüzün, M.B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Özer, M. ve Bakır, B. (2003). Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi, *Gülhane Tıp Dergisi*, 45(2): 117-122.

- Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(2): 58-65.
- Peterson: J., Luthans F., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. ve Hannah: T. (2012). The Relationship Between Authentic Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Contexts. *The Leadership Quarterly*, 23: 502–516.
- Podsakoff M.P., MacKenzie, B.S., Paine, B.J. ve Bachrach, D.G., (2010). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, (3), 513-563.
- Robbins, S.P. (2002). *Organizational Behaviour*. 10th Edition, U.S.A.: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. 3. Baskı, Bursa: Alfa Yayınları.
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 22(4).
- Schermerhorn, J.R., Hunt, G., Osborn, R.N. (1985). *Managing Organizational Behavior*. New York: John & Sons Publishing.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). “What’s Your Story?” A Life-stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*. 16: 395–417.
- Şimşek, H. (2005). “Örgütler, Yönetim ve Liderlik: Liderliğe Çoklu Bakış”, *KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Semineri*, 5-9 Eylül, <http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/hasansimsek.htm>, (20 Aralık 2016).
- Şimşek, M.Ş., Akgemci T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tabak, A. , M. Polat: Coşar, T. Türköz, (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14, 4, 89-106.
- Topaloğlu, T. (2013). Psikolojik Sermaye: Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi. *Doktora Tezi*. T.C Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Topaloğlu, T. ve Özer, P.S. (2014). Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1);156-171.
- Torrington,D.ve Hall, L.(1995). *Personel Management*. HRM in Action.
- Tubre, T. C. ve Collins, J. M., 2000, Jackson and Schuler (1985) Revisited : A Meta - Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance, *Journal of Management*, 26 (1): 155-169.
- Turhan, M. (2007). Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi. *Doktora Tezi*, Elazığ, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Tümgan, C. (2006). Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin. *Yüksek Lisans Projesi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Kahramanmaraş.
- Uyargil, C. (1994). Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü ve Bir Örnek Olay Çalışması. *MPD*, 5/19: 31-34.
- Van Scotter, J.R. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment, *Human Resource Management Review*, 10 (1): 79-95.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson: J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-based Measure. *Journal of Management*, 34: 89-126.
- Walumbwa, F.O., B.J. Avolio, W.L. Gardner, T.S. Wernsing: J. Peterson, (2008). Authentic Leadership Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34, 1, 89-126.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *Journal of the School of Business Administration, Istanbul University*, 42(2), 333-350.
- Yılmaz, M.K. (2006). Stres ve Motivasyonun Satış Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi: Erzurum'daki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek*

Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3); 241-251.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.



EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Cevaplayacağınız anket Otantik Liderliğin çalışan motivasyonu ve iş performansları üzerindeki etkisinin ölçülmesi ve bu ilişkinin incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Toplanan veriler, bireysel olarak değil topluca değerlendirilecek ve tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Bu nedenle vereceğiniz cevapların doğruluğu çalışmanın amacı sebebi ile önem arz etmektedir.

Lütfen tüm soruları eksiksiz ve samimiyetle doldurmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür ederiz.

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2. Yaşınız?	<input type="checkbox"/> 25 ve altı <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36 ve üstü
3. Medeni Durumunuz?	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
4. Eğitim Durumunuz?	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans / Doktora
5. Çalıştığınız Kurumdaki Hizmet Süreniz?	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11 yıl ve üzeri
6. Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz?	<input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Çalışan
7. Çalıştığınız Kurumdaki çalışan sayısı?	<input type="checkbox"/> 1-50 <input type="checkbox"/> 51-100 <input type="checkbox"/> 101-150 <input type="checkbox"/> 151 ve üzeri

OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

BENİM LİDERİM (YÖNETİCİM)

Lütfen aşağıdaki ölçüleri kullanarak her ifadenin yöneticinize /amirinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz (X). (Soruları bağlı bulunduğunuz en yakın yöneticinizi düşünerek yanıtlayınız)

1:Hiçbir zaman, 2:Çok seyrek, 3:Ara sıra, 4:Sık sık , 5:Her zaman

1. Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	1	2	3	4	5
2. Hata yaptığında kabul eder.	1	2	3	4	5
3. Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
4.İnsanlara acı gerçekleri söyler.	1	2	3	4	5
5. Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.	1	2	3	4	5
6. Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
7. Kararlarını değer yargılarına göre verir.	1	2	3	4	5
8.İnsanlarında kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	1	2	3	4	5
9. Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	1	2	3	4	5
10.Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister	1	2	3	4	5
11. Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	1	2	3	4	5
12. Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
13. Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	1	2	3	4	5
14. Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	1	2	3	4	5
15.Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir	1	2	3	4	5
16.Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	1	2	3	4	5

İŞ PERFORMANS ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki cümleler çalıştığınız kurumda sergilediğiniz performans hakkındaki görüşlerinizi yansıtmaktadır. Aşağıda sunulan her bir ifadenin sizin performansınızı ne derece yansıttığını verilen ölçek üzerinde işaretleyiniz. (X)

1:Hiç yansıtmıyor, 2:Az yansıtıyor, 3:Orta derecede yansıtıyor, 4:Büyük ölçüde yansıtıyor, 5: Tamamen yansıtıyor

Çalıştığım kurumda;

1. Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.	1	2	3	4	5
2. İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.	1	2	3	4	5
3. İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım	1	2	3	4	5
4. İşimi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi, görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	1	2	3	4	5
5. Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	1	2	3	4	5
6. Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	1	2	3	4	5
7. Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü oluyordum.	1	2	3	4	5
8. Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.	1	2	3	4	5
9. Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
10. Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.	1	2	3	4	5
11. Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.	1	2	3	4	5

HERZBERG MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

Her bir ifadeyi okuyunuz ve sizin için en uygun olan seçeneğin karşısına çarpı (X) işareti koyunuz. Lütfen her ifadeye mutlaka **tek yanıt** veriniz, kesinlikle **boş bırakmayınız**.

1:Hiç memnun değilim, 2:Memnun değilim, 3:Kısmen memnunum, 4:Memnunum, 5: Çok memnunum

1.İşimin ilgilerimi doyurması	1	2	3	4	5
2. İşimin her an yeni bir şeyler öğrenme olanağı sunması	1	2	3	4	5
3. İşimin farklı deneyimler edinme fırsatı vermesi	1	2	3	4	5
4. Yaptığım işlerin tekdüze olmaması	1	2	3	4	5
5. İşimin yaşamımdaki doyum kaynaklarından biri olması	1	2	3	4	5
6. İşimin başarı duygusu tattırması	1	2	3	4	5
7. İşimin yaratıcılığımı kullanmama olanak sağlaması	1	2	3	4	5
8. İşimin anlamlı ve değerli olması	1	2	3	4	5
9. İşimin hoşlandığım etkinlikleri içermesi	1	2	3	4	5
10. İşimin sorumluluk almama fırsat vermesi	1	2	3	4	5
11. İşimin kendime özgü yöntemleri kullanabilmeme olanak sağlaması	1	2	3	4	5
12. Yaptığım işin yeteneklerimi kullanmama fırsat vermesi	1	2	3	4	5
13.Yaptığım işin yeterliliklerime ve becerilerime uygun olabilmesi	1	2	3	4	5
14. İş yapılırken herkesin kendi üstüne düşen sorumluluğu yerine getirmesi	1	2	3	4	5
15. İşimde benden beklenenlerin belirgin, açık ve tanımlanmış olması	1	2	3	4	5
16. İşyerimde yöneticilerle kolay iletişim kurulabilmesi	1	2	3	4	5
17. İşyerimde alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında iletilmesi	1	2	3	4	5
18. İşyerimde işlerin adil olarak dağıtılması	1	2	3	4	5
19.İşim için gerekli olan malzeme, araç ve gereçlerin adil olarak dağıtılması	1	2	3	4	5
20. İşimle ilgili olarak alınacak kararlara katılım payımın olması	1	2	3	4	5
21. İş arkadaşlarımla çalışmaya teşvik edici olması	1	2	3	4	5
22. İş yerimde hizmet süresi ve deneyime değer verilmesi	1	2	3	4	5
23. Ders verdiğim ve çalıştığım ortamların fiziksel koşullarının(sıcaklık, nem, aydınlık, havalandırma, ses) uygun olması	1	2	3	4	5
24. İşimin bana, teşvik anlamında primler sağlaması	1	2	3	4	5

Anketimiz tamamlanmıştır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI : Sevda TERCAN
DOĞUM YERİ VE TARİHİ : Kütahya 01.10.1987
MEDENİ HALİ : Evli
E-MAIL : cubukcusevda@hotmail.com
ADRES : Yeşilova Mah. Terzi Sok. Tercan Apt. No:9 D:3
TELEFON : 544 244 93 15

EĞİTİM DURUMU

YÜKSEK LİSANS (2014-halen) : İstanbul Arel Üniversitesi/ Hastane ve Sağlık Kurumları Yöneticiliği
LİSANS (2010-2012) : Anadolu Üniversitesi/ İşletme
ÖN LİSANS(2008-2010) : İstanbul Aydın Üniversitesi/ Hastane Yönetimi ve Organizasyon
LİSE (2001-2004) : Ziya Gökalp Lisesi/ Türkçe-Matematik

İŞ TECRÜBESİ

2004-2008 : Emlak Danışmanlığı
2010-Halen : Bezmialem Vakıf Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Radyoloji Bölümü İdari Direktör Yardımcısı