

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emine KARSLI

Enstitü Anabilim Dalı: Sosyoloji

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali ARSLAN

MAYIS – 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emine KARSLI

Enstitü Anabilim Dalı : Sosyoloji

“Bu tez 29/05/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç.Dr. Ali Arslan	Başarılı	
Doç. Dr. Pınar YAZGAN HEPEL	BASARILI	
Dr. Öğr. Üy. Yavuz KÖSEÖĞÜ	Başarılı	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	EMİNE KARSLI
Öğrenci Numarası	:	Y126013014
Enstitü Anabilim Dalı	:	SOSYOLOJİ
Enstitü Bilim Dalı	:	
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ
Benzerlik Oranı	:	%20

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

10/05/2019
Öğrenci İmza

Sakarya Üniversitesi Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
Öğrenci İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Ali ARSLAN

Tarih: 10.05.2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden, özveriyle ilgilenen, tez tamamlanma sürecinde bana değerli vaktini ayıran danışmanın saygıdeğer Doç. Dr. Ali ARSLAN hocama değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Araştırma anketlerinin uygulanması için onay veren Sakarya Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü'ne, başta İl Müdürü Mutlu IŞIKSU olmak üzere tüm müdürlük çalışanlarına teşekkür ederim. Tez konumun belirlenmesi aşamasında ve diğer akademik çalışmalarına öneri, fikir ve katkılarıyla destek olan Prof.Dr. Sami ŞENER hocama, anket hazırlama sürecinde bilgi ve görüşlerine başvurduğum Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT hocama teşekkür ederim. Bu günlere gelmemde haklarını asla ödeyemeyeceğim Annem Aysel DİRİM'e, babam Ahmet DİRİM'e ve ağabeyim Mustafa DİRİM'e teşekkürü bir borç bilirim. Sadece tez süreci değil hayatımın tüm zamanlarında yakın takipçim, benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, hayatımın her alanındaki zorlukları bilen ve benimle el ele vererek bu zorlukları da birlikte aşacağım hayattaki yoldaşım, sevgili eşim Burak KARSLI 'ya ve küçücük ama aslında kocaman kalbiyle benim hayat kaynağım olan, ağlamalarına rağmen bir gülüşüyle dünyayı unutturan can parçam biricik kızım Ayşe Beril KARSLI 'ya şükranlarımı sunarım.

EMİNE KARSLI

01.05.2019

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	v
TABLolar	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	6
1.1. Liderlik Kavramı ve Önemi.....	6
1.1.1. Liderlik Kavramı	6
1.1.2. Liderliğin Önemi	7
1.2. Liderlik Özellikleri	8
1.3. Liderlik Yaklaşımları.....	9
1.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	10
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	10
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	11
1.4. Modern ve Postmodern Yaklaşımlar	11
1.4.1. Etkileşimci Liderlik	12
1.4.2. Hümanist Liderlik.....	12
1.4.3. Karizmatik Liderlik	12
1.4.4. Stratejik Liderlik.....	13
1.4.5. Vizyoner Liderlik	13
1.4.6. Hizmetkâr Liderlik	13
1.4.7. Etik Liderlik.....	14
1.4.8. Eğitimsel Liderlik	14
1.5. Çok Boyutlu Yaklaşım: Dönüşümcü Liderlik	14
1.5.1. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Tanımlar	15
1.5.2. Dönüşümcü Liderliğin Tarihsel Süreci	15
1.5.3. Dönüşümcü Liderlik Etmenleri	17

BÖLÜM 2. MOTİVASYON VE ÖZDEŞLEŞME	21
2.1. Motivasyon	21
2.2. Motivasyon Türleri	22
2.2.1. İç Motivler	22
2.2.2. Fizyolojik Motivler.....	23
2.2.3. Psikolojik Motivler	23
2.2.4. Sosyal Motivler	24
2.3. Motivasyonun Önemi	25
2.3.1. Lider Açısından Motivasyonun Önemi	25
2.3.2. Grup Üyeleri Açısından Motivasyonun Önemi.....	26
2.3.3. Örgütsel Açıdan Motivasyonun Önemi.....	27
2.4. Dönüşümcü Liderlik Ve Motivasyon	27
2.5. Örgütsel Özdeşleşme Tanımı.....	28
2.6. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri	30
2.6.1. Kreiner ve Ashforth Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli	30
2.6.2. Scott, Corman, Cheney Yapısal Özdeşleşme Modeli.....	32
2.7. Örgütsel Özdeşleme ve Motivasyonun Karşılaştırılması	33
2.8. Örgütsel Özdeşleşme ve Dönüşümcü Liderin Etkisi	34

**BÖLÜM 3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ ARAŞTIRMASI**

3.1. Araştırma Yöntemi	36
3.1.1. Problem.....	36
3.1.2. Araştırmanın Amacı	36
3.1.3. Araştırmanın Önemi	37
3.1.4. Sayıtlılar	38
3.1.5. Sınırlılıklar.....	38
3.1.6. Araştırmanın Tekniği:.....	38
3.1.7. Veri Toplama Aracı:.....	39
3.1.8. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi:	39
3.1.9. Araştırmanın Hipotezleri ve Metodolojisi.....	40
3.1.10. Tanımlar	41

3.1.11. Verilerin İstatiksel Analizi.....	42
3.2. Bulgular Ve Yorumlar	43
3.2.1. Tanımlayıcı Özellikler	43
3.2.2. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Motivasyon Arasındaki İlişkiler	46
3.2.3. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi.....	51
3.2.4. Dönüşümcü Liderliğin Motivasyon Üzerine Etkisi.....	51
3.2.5. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Motivasyon Üzerine Etkisi	52
3.2.6. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi	53
3.2.7. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının İçsel Motivasyon Üzerine Etkisi	54
3.2.8. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Özdeşleşmiş Düzenleme Üzerine Etkisi	55
3.2.9. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının İçte Yansıtılmış Özdeşleşmiş Üzerine Etkisi	56
3.2.10. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Dışsal Düzenleme Üzerine Etkisi	57
3.2.11. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması	57
SONUÇLAR	77
KAYNAKÇA	83
EKLER.....	88
ÖZGEÇMİŞ.....	91

KISALTMALAR

AKT.	: Aktaran yazar
TDK	: Türk Dil Kurumu
ASÇHB	: Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri

TABLÖLAR

Tablo 1.1: Çeşitli Liderlik Tanımları (Erçetin; 2000: 11).....	7
Tablo 1.2: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Süreci (Yazıcı; 2016: 29)	9
Tablo 2.1: Örgütsel Özdeşleşme Tanımları ve Temel Özellikleri(Edwards;2005: 207-230)	29
Tablo 3.1: Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri.....	43
Tablo 3.2: Dönüşümcü Liderlik Puan Ortalamaları	45
Tablo 3.3: Örgütsel Özdeşleşme Puan Ortalamaları	45
Tablo 3.4: Motivasyon Puan Ortalamaları	45
Tablo 3.5: Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, Motivasyon Puanları Arasında Korelasyon Analizi	47
Tablo 3.6: Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi	51
Tablo 3.7: Dönüşümcü Liderliğin Motivasyon Üzerine Etkisi	51
Tablo 3.8: Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Motivasyon Üzerine Etkisi.....	52
Tablo 3.9: Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi.....	53
Tablo 3.10: Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının İçsel Motivasyon Üzerine Etkisi.....	53
Tablo 3.11: Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Özdeşleşmiş Düzenleme Üzerine Etkisi.....	54
Tablo 3.12: Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının İçerik Yansıtılmış Özdeşleşmiş Üzerine Etkisi.....	55
Tablo 3.13: Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Dışsal Düzenleme Üzerine Etkisi.....	56
Tablo 3.14: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu.....	57
Tablo 3.15: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Kurumdaki Göreve Göre Farklılaşma Durumu.....	58
Tablo 3.16: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Statüye Göre Farklılaşma Durumu ..	60
Tablo 3.17: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu.....	61

Tablo 3.18: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu	61
Tablo 3.19: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu.....	62
Tablo 3.20: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu.....	63
Tablo 3.21: Örgütsel Özdeşleşme Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu.....	64
Tablo 3.22: Örgütsel Özdeşleşme Puanlarının Kurumdaki Göreve Göre Farklılaşma Durumu.....	65
Tablo 3.23: Örgütsel Özdeşleşme Puanlarının Statüye Göre Farklılaşma Durumu..	65
Tablo 3.24: Örgütsel Özdeşleşme Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu.....	65
Tablo 3.25: Örgütsel Özdeşleşme Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu.....	66
Tablo 3.26: Örgütsel Özdeşleşme Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu.....	66
Tablo 3.27: Örgütsel Özdeşleşme Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu.....	66
Tablo 3.28: Motivasyon Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu .	67
Tablo 3.29: Motivasyon Puanlarının Kurumdaki Göreve Göre Farklılaşma Durumu.....	67
Tablo 3.30: Motivasyon Puanlarının Statüye Göre Farklılaşma Durumu.....	69
Tablo 3.31: Motivasyon Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu.....	71
Tablo 3.32: Motivasyon Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu.....	73
Tablo 3.33: Motivasyon Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu.....	74
Tablo 3.34: Motivasyon Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu ..	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Dönüşümcü Liderlik Boyutları (Sökmen;2013:172).....	17
Şekil 2.1: Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli (Kreiner ve Ashforth; 2004: 6).....	30
Şekil 2.2: Scott, Corman ve Cheney'in Örgütsel Özdeşleşme Modeli (Scott vd.'den akt. Yeşiltaş;2012).	33
Şekil 3.1: Araştırmada İzlenen Metodoloji.....	41

Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Özeti

Yüksek Lisans	<input checked="" type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>
Tezin Başlığı: Dönüşümcü Liderliğin Motivasyon Ve Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi			
Tezin Yazarı: Emine KARSLI		Danışman: Doç.Dr. Ali ARSLAN	
Kabul Tarihi: 29.05.2019		Sayfa Sayısı: x (ön kısım) + 87 (tez)	
Anabilim Dalı: Sosyoloji			
<p>Liderlik, motivasyon ve örgütsel özdeşleşme ile ilişkili bir kavramdır. Liderlik yaklaşımlarından olan dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik, motivasyon ve örgütsel özdeşleşme kavramları ele alınmış ve aynı zamanda motivasyon ve özdeşleşme ilişkisi üzerinde de çalışılmıştır.</p> <p>Çalışmanın amacı, dönüşümcü liderlik yaklaşımının motivasyon ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini tespit etmektir. Bu amaçla Sakarya Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğüne bağlı kurum ve kuruluşlarda dönüşümcü liderlik yaklaşımının motivasyon ve örgütsel özdeşleşmeye olan etkisi incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik özellikleri ideal etki, bireysel ilgi, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon olmak üzere dört alt boyutta ele alınmıştır.</p> <p>Çalışmada temel olarak dönüşümcü liderlik, motivasyon ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri belirlenmeye, demografik özelliklere göre, motivasyon ve özdeşleşme boyutlarını algılamaya ve değerlendirmeye, bu kavramlar arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır.</p> <p>Araştırmanın evreni Sakarya İli Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü oluşturmaktadır. Çalışmada örneklem alınmayıp evren olarak seçilen Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü bünyesinde çalışan 170 kadrolu, 390 taşeron olmak üzere yaklaşık 560 personelin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ancak 231 kişi cevaplamıştır.</p> <p>Çalışma sonunda dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının motivasyon ve örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.</p>			
Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Motivasyon ve Örgütsel Özdeşleşme			

Sakarya University
Institute of Social Sciences Abstract of Thesis

Master Degree Ph.D.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Title of Thesis: The Effect of Transformational Leadership on Motivation and Organizational Identification		
Author of Thesis: Emine KARSLI Supervisor: Doç. Dr. Ali ARSLAN		
Accepted Date: 29.05.2019 Number of Pages: x (pre text) + 87 (main body)		
Department: Subfield		
<p>Leadership is a concept associated with motivation and organizational identification. Transformational leadership behavior, which is one of the leadership approaches, has a positive effect on motivation and organizational identification. In this study, the concepts of transformational leadership, motivation and organizational identification are discussed and the relationship between motivation and identification is also studied.</p> <p>The aim of this study is to determine the effect of transformational leadership approach on motivation and organizational identification. For this purpose, the effect of transformational leadership approach on motivation and organizational identification in institutions and organizations affiliated to Sakarya Family, Labor and Social Services Directorate was examined. Transformational leadership traits are dealt with in four sub-dimensions: ideal impact, individual attention, intellectual stimulation and inspirational motivation.</p> <p>In the study, fundamentally transformational leadership, motivation and organizational identification levels are determined, perception and evaluation of motivation and identification dimensions according to demographic characteristics and relationships between these concepts are determined.</p> <p>The population of the study is the Provincial Directorate of the Ministry of Family, Labor and Social Services in Sakarya. In this study, all 560 personnel, 170 subcontractors and 390 subcontractors working under the Provincial Directorate of Family, Labor and Social Services were selected as the population and 231 people answered in the sample.</p> <p>At the end of the study, transformational leadership approaches were found to be effective on motivation and organizational identification.</p>		
Keywords: Social work, Leadership forms, Motivation and Organizational identification.		

GİRİŞ

Son yıllarda sosyal devlet anlayışında yaşanan dönüşüm beraberinde sosyal politika uygulamalarında çalışmalar yapan sektörleri de bu dönüşümü yaşamaya itmektedir. Bu bağlamda sosyal hizmet sektöründe sosyal politikaları belirleme ve kamu adına uygulamaları gerçekleştirme görevi Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığında ve Bakanlık bünyesinde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlardadır. Bu çalışmada hem bir Sosyolog olarak hem de Bakanlık bünyesinde çalışan bir kişi olarak Bakanlığın Sakarya il Müdürlüğünde tezimizin konusu teşkil eden ve detayları aşağıda belirtildiği üzere dönüşümcü liderliğin motivasyon ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi incelenmiştir.

Konunun detaylarına girmeden önce sosyal hizmetin ne olduğunu açıklamakta fayda vardır. Sosyal hizmet, vatandaşa yardımcı olmayı amaçlayan, bireylerin sosyal fonksiyonelliğini ve sosyal çevresi ile olan ilişkisini sağlamaya çalışan aynı zamanda kendine özgü yöntemleri kullanan, konu ile ilgili yetki ve yeteneğe sahip olan bir disiplindir (Demiröz, 2003:86).

Sosyal hizmetin amaçları doğrultusunda insanların sorunlarına çözüm bulma, sunulan hizmetlerle ihtiyaç sahibi gruplar arasında bağlantı kurma, kurum ve kuruluşların etkili bir şekilde işlev görmesini sağlama ve sosyal politikalara ilerleme yönünde hizmet verme gibi fonksiyonlarından söz edilebilir.

Çalışmanın Konusu

İnsan unsurunun ön planda olduğu bu kurum ve kuruluşlarda çalışanların daha çözüm odaklı, verimli ve kaliteli görev yapabilmesi adına liderlik kavramı önemli hale gelmektedir. Bütün kurumlarda olduğu gibi, sosyal hizmet kurumlarının amaçlarına ulaşmasında etkili liderlerin rolü büyüktür. Dolayısıyla çalışanların motivasyon ve örgütsel özdeşleşmelerini arttıracak, iş hayatında ilham verici olmasını pekiştirecek liderlerin olması sosyal devlet olmanın gerekliliği olarak sosyal hizmet sektöründe de büyük önem taşımaktadır. Sosyal hizmet hem bireysel hem de toplumsal refahı konu edinen, sosyal riskleri yok eden ve toplumun iyilik halinin geliştirilmesini ifade eden bir kavramdır.

Sosyal kimlik kuramının en önemli kavramlarından biri olan özdeşleşme örgüt ile dayanışmayı, örgüt ile biz duygusuna sahip olabilmeyi, örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici özelliklerin algılanmasını içermektedir. Bu nedenle bu çalışmada görevli personelin kurum ile özdeşleşme ve motivasyon davranışlarına liderlik biçimlerinin nasıl etki ettiği, etki eden faktörlerin ilişkilerinin nasıl gerçekleştiği incelenmiştir. Tüm bu tanımlamalar çerçevesinde şu sorular ön plana çıkmaktadır.

- Personelin kuruma karşı tutum ve davranışlarını belirlerken liderlerinin yaklaşımları ne kadar önem taşımaktadır?
- Yüksek performans beklentilerinin çalışma yaşamını şekillendirmesinde ne derece etkili olmaktadır?
- Çalışma hayatında bireysel duygu ve ihtiyaçlarının dikkate alınmasının liderini değerlendirmesinde etkisi var mıdır?
- Ödüllendirme davranışının personelin özdeşleşme ve motivasyon dercesine etkisi ne düzeydedir?

Bu çerçevede yaptığımız literatür taramasında liderlikle ilgili farklı tanım ve yaklaşımların ele alındığı görülmüştür. Bu konuda Yonarkol'un çalışmasında da belirtildiği gibi liderlik, 20. yy'de daha da önem kazanmıştır. Bunun nedeni, eski çağlardan bu yana süregelen siyasi ve askeri liderliğin ötesinde sanayi, teknoloji, iş dünyası, kamu ve özel sektör gibi alanlarda yaşanan ilerlemeler ve büyümeye bağlı olarak yeni ve çok çeşitli platformlarda liderliğe ve liderlere ihtiyaç duyulması düşünülebilir(Yonarkol,2018:10).

Çalışmamızda örgütsel davranış bağlamında liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik biçiminin personelin motivasyon ve örgütsel özdeşleşme düzeyini nasıl etkilediği incelenmektedir.

Çalışmamız üç bölüm şeklinde planlanmıştır: Birinci bölüm içerisinde liderlik ve yaklaşımları ele alınarak liderliğin tanımlamaları yapılmış, örgüt için liderin önemi ve liderlik yaklaşımlarına alt başlıkları ile birlikte yer verilmiştir. Aynı zamanda çalışmamızın ana inceleme konusu olan dönüşümcü liderlik kavramı irdelenmiş ve

dönüşümcü liderliğin boyutlarına yer verilmiştir. Dönüşümcü liderliğin bağımlı değişkenlerimiz olan motivasyon ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi üzerine tartışılmıştır.

İkinci bölümümüzde motivasyon ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının tanımları, alt boyutları ve dönüşümcü liderlik ile ilişkisi üzerine durulmuştur.

Son bölüm olarak araştırmanın metodolojisine ve bulgulara dayalı analizlere yer verilmiştir.

Örgütsel davranışın anlaşılmasında önemli bir katkı sağlayacağına inandığımız çalışmamız, sosyal hizmet kurum ve kuruluşlarında dönüşümcü liderlik davranışlarının, görev yapan personelin motivasyonları ve örgütle özdeşleşmeleri konusuna odaklanmıştır.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, dönüşümcü liderlik yaklaşımının motivasyon ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini tespit etmek ve aynı zamanda liderlik ve özellikle dönüşümcü liderlik kavramlarını ve bu konudaki yaklaşımları boyutları ile birlikte ele almaktır. Çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışlarının sosyal hizmete bağlı kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin motivasyonu ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin nasıl ve ne şekilde bir ilişki olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

Özellikle motivasyon ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi olduğu düşünülen dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile motivasyonu etkileyen boyutların neler olduğu, daha çok hangi alt boyutların baskın olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Sosyal hizmete bağlı çalışan personelin (içsel, sosyal, fizyolojik ve psikolojik) motivasyon kaynaklarından etkilenip etkilenmediği analiz edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın Önemi

Sosyal hizmet, insanların iyi yönlerinin geliştirilmesinde, başkalarına bağımlı olabilecek davranışlarının önlenmesinde, aile bağlarının güçlenmesinde önemli bir göreve sahiptir. Özellikle ailelerin, grupların sosyal hayata katılımlarının başarılı bir şekilde sağlanmasında gerçekleştirilen etkinliklerin yürütüldüğü sosyal politika merkezleridir. Bu sebeple konusu ve faaliyetleri tamamen insanın kendisi olan bu

merkezlerde etkili liderlik üst sıralardaki yerini almaktadır.

Sosyal hizmet faaliyetleri ile liderlik davranışlarını bağlantılandırmak sosyal politika merkezlerini daha kurumsal hale getirilmesi açısından oldukça önemlidir.

Bu nedenle, sosyal politikaların gelişimi ve ilerlemesi için dönüşümcü liderlerin, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel özdeşleşmelerini nasıl ve ne derecede etkilediğinin tespiti çalışmanın önemini artırmaktadır.

Sosyal hizmet açısından çalışmamız son dönemlerde popüler bir kavram olan dönüşümcü liderlik ile motivasyon ve örgütsel özdeşleşme etkisinin anlaşılması ve boyutlarının ortaya konulması açısından yapılmış ilk uygulamalı çalışma olması sebebiyle de önem taşımaktadır.

Çalışmada içeriğimiz literatür tarama sonucunda kuramsal çerçeve ile desteklenen ve uygulama bölümünde de dönüşümcü liderlik motivasyon ve örgütsel özdeşleşme altında çok yönlü analiz edildiği, liderliğin motivasyona ve özdeşleşmeye sebep olan temel unsurlarının da belirlendiği kapsayıcı bir çalışmadır.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmamızın teorik kısmı dönüşümcü liderlik ve boyutlarının ele alındığı birinci bölüm ile motivasyon ve örgütsel özdeşleşme boyutlarının da ele alındığı ikinci bölümle birlikte toplam iki bölümden oluşmaktadır. Uygulama kısmı ise bulguların ortaya konulduğu ve verilerin analizlerinin yapıldığı üçüncü bölümde yer almaktadır.

Çalışmamız için öncelikle kavramsal bir arka plan oluşturulmuş ve literatür çalışmasıyla desteklenmiştir. Uygulamalı kısımda ise nicel araştırma yapılarak verilerin toplanmasında araştırma modeli olarak tarama (survey) yöntemi ve bu çerçevede anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmamız için Sakarya Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü bünyesinde çalışan personele sorulan sorular beşli likert ölçek şeklinde oluşturulmuştur. (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum. Ve ayrıca kullanılan motivasyon ölçeğimiz ile sorulan sorular (1) Asla, (2) Çok az, (3) Biraz, (4) Kısmen, (5) Güçlü, (6) Çok

Güçlü, (7) Kesinlikle yedili likert ölçek şeklinde oluşturulmuştur. Araştırma ile ilgili tanımlayıcı – açıklayıcı yöntem kullanılmıştır

BÖLÜM 1. LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.1. Liderlik Kavramı ve Önemi

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesiyle ilgili olarak liderliğe, liderlik yaklaşımlarına ve liderlik yaklaşımlarının temel unsurlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

1.1.1. Liderlik Kavramı

Sosyal bir varlık olarak insanlar topluluk şeklinde bir arada yaşamaktadırlar. Toplu halde yaşadıkları için kendilerini yönlendirecek, etkileyecek, onları amaçlarına ulaştıracak öncülere ihtiyaç duymuşlardır. Bu da liderlik olgusunun doğmasına neden olmuştur. Liderlik, görüş birliği olmamasına rağmen yönetim alanında çok fazla araştırma yapılan konulardandır. Liderler, bir grup bireyi belirli hedefler doğrultusunda bir araya getiren, bu gruba sağlıklı çalışma ortamı sağlayacak bilgi, beceri ve gerekli donanımı elinde bulunduran, kurumların ilerlemesini sağlayan örgütsel aktörlerdir. Liderlik kavramının ortak ve herkesin anlayabileceği bir anlamı olmaması hasebiyle lider veya liderlikle ilgili birçok tanım yapılmış ve bazılarında göre eksik kalan pek çok tanım söz konusudur.

Türkçede lider sözcüğünün anlamı önder olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkçede önder kelimesinin yerine ifade edilen lider kavramı ve liderliğin tarihi süreci, toplumdaki insanların çoklu halde bir arada yaşamasından itibaren ele alınmaktadır. Aydın'a göre; "Liderlik bireye sunulan bir statü olmaktan öte grupta etkileşim aracılığı ile elde edilmektedir(2014:278) Bennis; "Liderlik güzelliğe benzer, tanımlamak zor ama gördüğünüzde onu tanırsınız, bilirsiniz" şeklinde açıklamaktadır (Aslan, 2009:108).

Liderlik, bir faaliyet olarak, lider olarak değerlendirilen bireyin, ona destek veren ve onu takip edenler adına bir örnek teşkil edecek şekilde, kendisine verilen ya da kendisinin üstlendiği görev ve sorumlulukları doğru, açık, nitelikli ve karakterli bir şekilde gerçekleştirmesi anlamına gelmektedir (Kaya, 2002: 17).

Lider, kendisi ile birlikte hareket edenlerin beklentilerini ve görüşlerini algılama hususunda yüksek ölçekli özelliklere sahip olan, bu hislere göre farklı tutumlar

geliştiren, en önemlisi kendisi ile birlikte hareket etmek isteyen kişileri bir amaç doğrultusunda birleştiren bir karakterdir (Eren, 2003:525).

Bunun dışında liderlik, kavramsal boyutları açısından ele alındığında, lider kavramının özelinde ele alınması ve lidere göre şekillenmesi nedeni ile karmaşık bir hal alabilmektedir. Aslen liderlik, liderin kendisi, onunla birlikte hareket edenler ve sürecin içerisinde yer alan diğer tüm paydaşların arasında cereyan eden olayların ve yaşanan süreçlerin pratiğe birer yansıması şeklinde değerlendirilebilecektir (Acuner ve Yılmaz, 2000:2). Liderlik ile ilgili birçok uygulayıcı ve kuramcı farklı tanımlamalarda bulunmuşlardır. Bununla ilgili tablo 1’de aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Tablo 1.1:
Çeşitli Liderlik Tanımları

Yazar	Tanım
C.H.Cooley	Liderlik sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir.
F.W.Blackmar	Liderlik gruptaki bütün kişilerin gücünü kendi gayretlerinde gösterebilmektir.
E.L.Munson	Liderlik insanlar arasında az çatışma olacak şekilde, en güçlü işbirliğini sağlayarak insanları başarıya ulaştırabilmektir.
C.M.Bundel	Liderlik insanlara ikna yoluyla istediklerini yaptırabilmektir.
N.Copeland	Liderlik kişileri duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak etkileyebilmektir.
R.M.Stogdil	Liderlik, hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşılması için grubu etkilemektir.
R.Dubin	Liderlik, yetki kullanımı ile karar alabilme yeteneğidir.
D.Katz & R.L.Kahn	Liderlik, örgütteki kişileri örgüte uyum sağlatmanın da ötesinde, etkinliği arttıracak şekilde güdüleme yeteneğidir.
R.R.Krausz	Liderlik, kişilerin çalışmalarını etkilemek için kullanılan güç şeklidir.
R.Heifetz	Liderlik, değişik durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilme yeteneğidir.
K.Gallagher	Liderlik, kişileri en üst seviyede ve en istekli şekilde performans gösterecek şekilde etkilemektir.

Kaynak: Erçetin; 2000: 11.

1.1.2. Liderliğin Önemi

Hızla büyüyen ve değişen dünyada insanlar için liderlik geçmişte olduğu kadar günümüzde de ayrıcalıklı olma özelliğini koruyan kavramlardandır. Özel sektörde oldukça önemli bir yer teşkil eden liderlik, küreselleşmenin de etkisiyle değişen ve gelişen dünyanın getirilerine uyum sağlama adına kamu sektörünün de yerini aldığı

görülmektedir. Bu sebeple çalışma dünyasında özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de motivasyon ve örgütsel özdeşleşme, kurumsal başarı açısından oldukça önem arz etmektedir. Liderlik, bu açıdan bakıldığında gerekli bir söylem haline gelmektedir.

Liderlik özellikleri olmayan bir kişi yönetim basamaklarını gerçekleştirebilir, yapılması gereken işleri, kurumun amaçları doğrultusunda planlayabilir, hiyerarşik olarak çalışanı yapılması gereken işlere yönlendirebilir, istenilen hedeflere personeli adil olacak şekilde ödüllendirebilir fakat; idareci bireyler arası etkileşim ve iletişime önem vermediği için çalışmaya uygun bir ortam oluşturamaz, ortamda personelin motivasyonunu ve ardınca gelen yüksek çalışma güdüsünü arttıramaz. Çalışma grubu içerisinde ego savaşları ve personelin iletişim sorunları meydana gelir ve yaşananlar giderek olumsuz bir hal alır. Yönetimin başında bulunan kişiler personelin motive olmasını sağlamak, adaletli iş ortamı oluşturmak için iletişim kurma, konuya müdahil olarak yönetim sağlama ve çatışmaları yönetme gibi konularda bireysel gelişme sağlayabilmelidir. Bu açıdan bakıldığında her sektör için çalışan grupların yönetiminin yanında onlara adil çalışma ortamı sağlayabilecek, bununla birlikte motivasyon ve kendini yaptığı işe ait hissetmesinin önünü açabilecek lider ruhlu kişilere ihtiyaç olduğu anlaşılan bir gerçektir.

1.2. Liderlik Özellikleri

Liderler diğer grup üyelerinden daha fazla bilgi ve donanıma sahip olması gereken, etki alanı yüksek özellikler gösteren kişiler olması gerekmektedir. Liderlik özelliği taşıyan kişiler için karşısında bir şirket ya da bir işletme olmasına gerek yoktu, bu özellikleri taşıyan kişiler aile ortamlarında veya arkadaş gruplarıyla bulunduğu ortamlarda, gruptaki kişilerin her birinin lehine olabilecek şekilde bireyleri yönlendirmesi, o kişinin liderlik özellikleri taşıması demektir. Kremer, etkili liderlerin dört özelliğe sahip olduğunu söylemektedir. Bu bahsedilen özellikler; farkındalık, denge, kendine güven ve tevazudur.

- a) Farkındalık:** *Tüm liderler, farkındalık özellikleri oldukça yüksek kişilerdir. Kendi zayıf yönlerini ve güçlü özelliklerinin farkındadırlar. Kendilerini bilen ve açıkça tarafsız yaklaşabilirler.*

- b) Denge:** Bir bireyin algulaması ve hayata geçirebilmesi çok önemli bir terimdir. İş yapmak, istirahat etmek, adil olmak, devamlılığı sağlamak gibi birçok önemli konunun zeminin de denge kavramı mevcuttur.
- c) Kendine Güven:** Bireyin kendisini negatif ve pozitif yönleriyle birlikte kabul etmesidir. Kendilerini bilen kişilerdir.
- d) Tevazu:** İnsan geçmişini unutmamalıdır ki geleceğine doğru yönlendirmeyi yapabilsin; insanlara karşı saygılı olmalı ve insanların da belirli haklara sahip olduğunu aklında bulundurmalıdır. İnsan hangi mertebeye ya da mevkiye gelirse gelsin diğerlerinin de kendisi gibi bir insan olduğunu unutmamalıdır(URL1, 2015).

“Yapılan araştırma ve sınıflamalardan yola çıkararak liderde bulunması gereken özellikler kısaca üç başlık altında toplanmaktadır;

Entelektüel Olma: Muhayyile edebilme, tefekkür edebilme, kültüre hakim olma, karşılaştırma yapabilme, inceleyebilme gibi niteliklerdir.

Karakter Sahibi Olma: Adaptasyon, liyakat, önemsemek, katılımcı, istekli ve ne yapacağını bilen ciddilik, ağır başlılık gibi niteliklerdir.

Sosyal Olma: İyi bir hatip olma, gruba aktarım yapabilme, kendini ifade edebilme, çevreyle iletişim halinde olma gibi niteliklerdir.” (etin, 2008:75).

1.3. Liderlik Yaklaşımları

Tablo 1.2:
Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Süreci

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema
1940’a Kadar	zellik	Liderlik sonradan değil doğumla birlikte gelen bir yetidir ve lider olarak doğulur. Liderlerin olağanüstü insanlar olduklarına ve yönetmek için yaratıldıklarına inanılır.
1940-1960 Arası	Davranışsal	Liderlerin işleri nedir; liderin etkili davranış biçimleri nelerdir. Liderin etki gücü niteliklerinden ziyade yapıp ettikleri lsnde değerlendirilmektedir.

1960-1980 Arası	Durumsal	Liderin etki gücü şartlardan etkilenir. Liderliği kendi koşul ve şartları çerçevesinde değerlendirmektedir..
1980'den Günümüze	Modern Liderlik	Ortak bir örüntü yoktur. Liderin her bir yapıp ettiği kendi içinde ele alınmaktadır. Liderler amaçları doğrultusunda çalışır, sadık olma ve örgüt ile bağ kurma kaynağı olur.

Kaynak: Yazıcı, 2016:29.

1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Bu özellikler yaklaşımı liderlerin kişisel özelliklerini vurgular. Erken liderlik teorileri, başarıyı yorulmaz enerji, nüfuz edici sezgi, esrarengiz öngörü ve dayanılmaz ikna edici güçler gibi olağanüstü yeteneklere sahip olmakla ilişkilendirdi. Bununla birlikte, kanıtlar daha iyi tasarlanmış araştırmalardan ve yeni araştırma yöntemlerinden toplandığından, özellikler araştırması, liderlik davranışı ve etkinliği ile lider özelliklerinin nasıl bir ilişki içinde olduğunu yavaş yavaş keşfetmektedir.

Özellikler teorisi başarılı bir lider olabilmek için kişinin sahip olduğu fiziksel ve kişisel özellikler üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu modele göre liderlik davranışının etki gücünü oluşturan en önemli nokta olarak yer bulmaktadır(Budak, AKAT ve BUDAK, 1994:326)

Son zamanlarda yapılan özellikler araştırmalarının çoğunun odağı yönetsel motivasyon ve özel beceriler üzerine odaklanmaktayken, önceki araştırmalar daha çok kişilik özellikleri ve genel zeka üzerine yoğunlaşmıştır.(Yukl, 1989: 260)

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal teori, liderlik sürecini açıklamak için liderleri başarıya götüren ve kişiler üzerinde etkili olmasını sağlayan niteliklerin özellik teorisinden farklı olarak kişinin liderlik uygulamalarındaki davranışlarının etkili olduğunu vurgulamaktadır.

Bu teorinin ana gücü, liderlerin etkileyici ve amaçlarına ulaşmış olmalarını sağlayan niteliklerin, bireysel farklılıklardan ziyade, kişinin liderlik aşamasında sergilediği tutumlardır. Liderlerin astları ile iletişim tarzı, amaçlarını ortaya koyma tarzı, yapmış

olduğu planlama tarzı ve astlarını kontrol şekli liderliğin etki gücünü arttıran özellikler olarak ele alınmıştır(Çelik,2003: 3-29). Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde yapılan birçok araştırmanın desteği olmuştur. Bunlardan bazıları: Ohio State Üniversitesi Liderlik araştırmaları, Michigan State Üniversitesi araştırmaları, Blake ve Mauton 'un Yönetmel Diyagram Modeli araştırmalarıdır. Tüm bu araştırmaların bulunduğu nokta, liderlerin liderlik biçimini ifade ederken iki konuya önem vermeleridir: İlki "çalışmaya ve yetkiye yönelik olma", diğeri " bireye yönelik olma " etmenleridir. (Paksoy, 2002:171). Davranışsal yaklaşımlar liderlik tarihinin idrak edilmesine son derece etkili destek vermeleri ile birlikte çevreye ve şartlara öncelik vermemeleri sebebi ile kritik edilmişlerdir.

1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımının ana hipotezi istenilen liderlik biçiminin şartlara ve uygun olup olmamasına göre değişecek olmasıdır. Oluşacak farklı olaylara göre liderlerin yönetim yaklaşımlarında farklılıklar söz konusu olabilir. Liderliğin oluşum aşaması, lider, üyeler ve koşulların karma halinden oluşan bir durumdur(Bass, 2000:18-40). Bu teoriye göre, liderliği etkin kılan etkenler: hedefin özelliği, üyelerin yetileri ve beklentileri, örgütün nitelikleri, lider ve çalışanların edindiği deneyimleri, kurumsal atmosfer gibi etkenlerdir(Koçel, 2001:466-477).

Durumsallık teorileri arasında; Fiedler'in Durumsallık Teorisi, Hersey Blanchard Tarzı, Yol-Amaç Teorisi söylenebilir. Bu teorilerin birleştirici özelliği; yetki ya da bağlantı ağırlıklı bir liderlik biçiminin her koşulda etkili olmayacağı, bazı zamanlarda yetki merkezli bir liderlik şeklinin tesirli olabileceği gibi, bazı zamanlarda da tersine bağlantı merkezli bir liderlik şeklinin verimli ve tesirli olabileceği şeklinde söylenebilir(Bolden, 2003:1-44).

1.4. Modern ve Postmodern Yaklaşımlar

Modern dönemin liderlik algısı içerisinde, bir lidere verilen ya da kendisinin üstlendiği görevlerin ötesinde, çevresinde, kendisini takip eden ve kendisi ile birlikte hareket etme arzusu içerisinde bulunan bireylere, yeterli düzeyde sorumluluk vermesi, bu vesile ile de onların da sürecin birer önemli parçası olması adına yol göstericiliğinin zorunluluğu açık bir biçimde bulunmaktadır(Aytürk, 2007, s. 33).Son yıllarda modern

ve post modern liderlik teorileri olarak yeni birçok liderlik tarzından söz edilmektedir. Modern liderlik yaklaşımları etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik olarak incelenirken, post modern yaklaşımlar ise Hümanist, karizmatik, stratejik, vizyoner, hizmetkâr, etik, eğitimsel olarak liderlik biçimleri değerlendirilmiştir. Çalışmamızın ana konusu olan dönüşümcü liderlik yaklaşımı ve ayrıntılarına en son değinilmiştir.

1.4.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci veya diğer adıyla transaksiyonel liderler, grup üyelerinin alışılmış faaliyetlerini daha etkin hale getirmek için grup üyelerine iş yaptırma yolunu seçmektedirler. Etkileşimci liderler çalışanları ile ödül-ceza sistemi üzerinden çalışmayı sürdürmektedirler. Liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Yani bu liderlik biçiminde grup üyeleri ödül almak için ya da cezadan kaçmak için liderlerini takip etmektedirler. Bu durumda aslında çalışanların özgün, yenilikçi yönleri liderin ana konusu olmaktan çıkmaktadır.

Transaksiyonel liderin gelenekçi bir yapısının olduğundan bahsedilebilir. Önceki uygulamaları pozitif ve faydalı kalıpları devam ettirme, gelenekleri gelecek nesillere aktarma açısından faydalı hizmetlerde bulunur. Girişim yapmak ve modern gelişme yöntemlerini takip eden durumlarda dönüşümcü liderlik modeli etkili olmaktadırken daha hareketsiz, tasarruf yöntemini içselleştirmiş durumlarda da Etkileşimci liderlik modeli etkili olmaktadır(Tengilimoğlu, 2005:6).

1.4.2. Hümanist Liderlik

Hümanist bir diğer adıyla insan odaklı liderlik astlarını korumaya yönelik tutumlar göstermektedir. Bu liderlik yaklaşımında lider, hem ödül hem de ceza sistemini birlikte kullanmaktadır.

1.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler kişisel yetkilerini kullanarak, grup üyeleri adına vizyon belirleme, grup üyelerinin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, çevresi ile ilişki halinde olma, risk alma gibi davranış modellerine sahip olmaktadır. Bu sebeple karizmatik liderlik birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Karizmatik liderler takip eden üyeleri peşlerinden

her koşuldalardı sıra getirebilme yeteneğine sahiptirler (Koçel, 2001:483). Karizmatik liderlerde grup üyelerini motive etme eğilimi daha çoktur. Bu sebeple liderler karizmatik liderler etkisiyle grup üyelerinin tercihlerini, taleplerini ve aldığı kararları kendisini ve örgütsel amaçların doğrultusunda değiştirebilirler.

1.4.4. Stratejik Liderlik

Stratejik liderler, organizasyonun koşullarına göre kritik bir adımla, şartlar dâhilinde liderlik davranışlarını gösterebilen kişilerdir. Bu sebeple liderlik için saydığımız özelliklerin neredeyse hepsi stratejik liderlik özellikleri için de geçerlidir. Lakin stratejik liderin ana yükümlülüğü, örgüt birlikteliğinin ve yarış üstünlüğünü devam etmesi ile ilgili olmasından dolayı; stratejik liderin geleceğe yönelik, yol gösterici yeti ve niteliklere sahip olması diğer niteliklere göre daha çok ehemmiyet taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:375).

1.4.5. Vizyoner Liderlik

Vizyon terimsel olarak, “ birey ve grup yaşamı adına arzu edilir bir geleceği oluşturmaya yönelik, birbiriyle ilişkili, çelişkisiz ve hayata geçirilebilirliği savunabilen hedeflerin meydana gelmesine yönelik fikirler, plan ve projeler bütünüünün pratikte olumlu sonucu getirecek kritik bir şekilde ortaya konulması” olarak ifade edilebilir (Türkkan, 2003:36).

Vizyoner liderlik açısından baktığımızda grup üyelerini harekete geçirebilecek ve etkileyebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme kabiliyet olarak tanımlanabilir.

1.4.6. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr lider, kendi varlığı, istekleri ile başa edebilmiş, arzularını terbiye etmiş, fedakârlığı, kendini başka insanlara adamayı, başkalarını yaşatmayı, hayatının öncelikleri arasına alan kişi olarak tanımlanabilir. Hizmetkâr liderler bilgi odaklı derin bir kişilik yapısına sahiptir (Fındıkçı, 2012: 396). Liderlere bakıldığında çok farklı özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu özellikleri hizmet etme, empati, iletişim becerisi, duygusal zeka, öz güven, iş odaklılık, farkındalık oluşturma, motivasyon, adalet şeklinde sıralanabilir.

1.4.7. Etik Liderlik

Etik liderliğin iki temel unsuru vardır. Birincisi etik liderler etik olarak davranışlarını sergilemeli etik olarak karar vermelidir. İkincisi ise etik liderler etik olarak da liderlik etmelidir. Örneğin, insanlarla günlük ilişkilerinde, tutumlarında olduğu gibi kurumlarını yönlendirdikleri şekilde davranış göstermeleri gerekmektedir (URL2, 2018)

Etik lider, etik davranışı organizasyona ve topluma modeller, güven oluşturur, işbirliğine yol açarak organizasyonda iyi bir iklimin oluşmasına yardımcı olur.

1.4.8. Eğitimsel Liderlik

Eğitimsel liderlik bilinen liderlik yaklaşımları içinde eğitime özgü geliştirilen bir liderlik yaklaşımı olarak görülmektedir. Eğitim sürecinin uygulamalı ve yönetsel boyutları içerisinde tüm liderlik özellikleri eğitimsel liderlik kapsamına girer.

1.5. Çok Boyutlu Yaklaşım: Dönüşümcü Liderlik

Değişen dünyada her şey değişime ihtiyaç duyduğu gibi devlete ait kurumlarda değişmeye ihtiyaç duymaktadır ve bu sebeple değişim de beraberinde dönüşümü getirmektedir. Günümüzde değişim ve dönüşüm birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar gibi görünseler de bu kavramlar arasında küçük nüans farklılıkları bulunmaktadır.

Değişim, içinde bulunulan koşulların revize edilmesini ifade etmektedir. Dönüşüm ise süreç ve anlam olarak daha geniş çerçeveyi içermektedir. Kurum ve kuruluşların değişime ayak uydurabilmeleri için değişimi grup üyelerini sarsmadan ve belirsizlikler silsilesine boğmadan yapmak gerekmektedir.

Bu nedenle değişimle birlikte değişime ayak uydurabilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Değişimle birlikte bir süreç olan dönüşümü de kapsayan dönüşümcü liderler ortaya çıkmaktadır. Günümüzde dönüşümcü liderler değişimin temsilcileri görevini üstlenmişlerdir.

Dönüşümcü liderler örgütsel yapıyı harekete geçirir, grup üyelerini ödüllendirir ve onların gereksinimlerini gidermeye çalışırlar (Paksoy, 2002:167).

1.5.1. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Tanımlar

Dönüşümcü liderlik ile ilgili tıpkı liderlik kavramında olduğu gibi tek bir genel tanımlama söz konusu değildir. Örgütsel davranış üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar kendi tanımlamalarını yapmışlardır.

Bennis' e göre dönüşümcü liderlik, hedeflerini gerçekleştirmek için, grup üyelerini görevlendirme, yetki dağıtma ve bu gücü faaliyetlere aktarabilme kabiliyetidir. Transformasyonel liderliğin bileşenleri ise; vizyon, doğru iletişim kurabilme, istikrarlı olma, aidiyet, motive olma, görevlendirme, güçlendirme, örgütsel öğrenme imkanlarını oluşturmaktır (Erçetin, 2000: 60).

Dillard, dönüşümcü liderlik biçiminin kuvvetin kaynağı olan, kişinin arzularına ilham olan, bu arzularla ilgili olarak anlamlandıran, farkındalığı arttıran bir şekilde üyelerinin duygularına ulaşmayı sağlayan bir yeti olarak ifade edilebilmektedir. Dönüşümcü liderler çalışanlarına etik kuralları ve yüksek hedefler göstererek üyelerinin motivasyonunu sağlayan kişilerdir (Celep, 2004: 24).

Dönüşümcü lider, grubun ve örgütün kendisini ifade edebilmesi ve kendisine olan itimadın artmasına ehemmiyet verme yöntemi ile üyelerin yalnızca varolma hedefi gütmekten ayrılarak, muvaffakiyet elde etmesini, büyümesini ve gelişmesini sağlamaya yönlendirici örgütsel kültürü oluşturur (Tengilimoğlu, 2005:6).

1.5.2. Dönüşümcü Liderliğin Tarihsel Süreci

Burns tarafından 1978 yılında çalışılmaya başlanan, sonrasında Bass tarafından devamı getirilen dönüşümcü liderlik, ileriki süreçlerde aktarılan bir vizyon oluşumunda, üyeleri zihni olarak eyleme dönüştürmede ve üyelerde kişisel farklılıklara ehemmiyet verme de bir liderin kabiliyeti olarak ifade edilmektedir. Burns, dönüşümcü liderliği, liderlerin ve grup üyelerinin karşılıklı dönüşüm geçirdiği dinç, etkileşimli bir süreç olarak tanımlamaktadır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013:4).

Burns'e göre dönüşümcü lider ve çalışan arasındaki etkileşim, liderin prensiplerinin ve öğretilerinin çalışanların gereksinimlerini harekete geçirmesi, dönüştürmesi ile etkileşimine dayanmaktadır. (Serinkan ve Erdiş, 2014: 19)

Burns'e göre, dönüşümcü liderler, çalışanlarını motive etmek için korku, hırs, kıskançlık veya nefret şeklinde negatif davranışlar yerine hürriyet, eşit olma, adil olma, sulh gibi olumlu değerleri ön plana çıkarırlar (Güney, 2006:135-148).

Liderliğin tek bir işlevinin olduğunu savunur ve bunun da kültürün örgütte varlığını devam ettirebilmesini sağlamak olduğundan bahseden Schein, değişen örgüt yapısı ve kültürünün, dönüşümcü liderlikten geçtiğini savunmaktadır (Keçecioğlu, 2003:141).

McAdams ve Zinck, 1998 yılında dönüşümcü liderlik ile ilgili yapmış oldukları çalışmada Edgar Schein'in fikirlerini destekleyici fikirler ortaya koymuşlardır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 26).Bu özelliklerin dikkatli olma, amaç odaklı aktiviteler yapma, olumlu davranış modeli geliştirme ve insan kaynağının önemi olduğuna vurgu yapmışlardır.

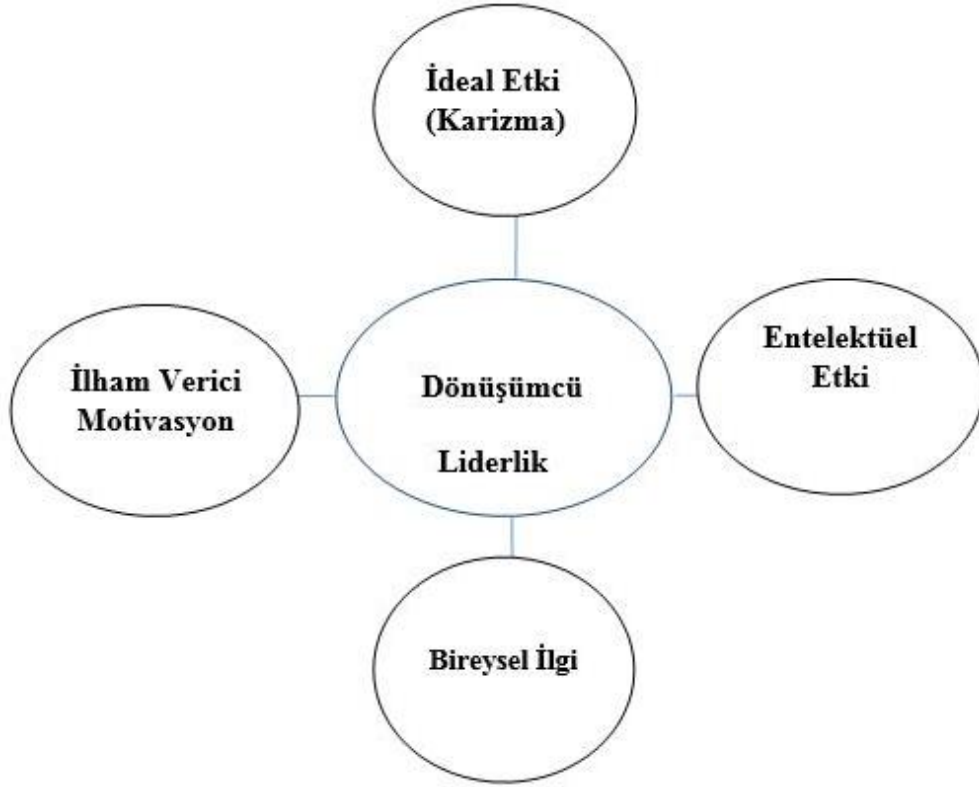
Bass, 1985 yılında yayınladığı “ Beklentilerin Ötesinde Liderlik ve Performans” (Leadership and Performance Beyond Expectations) adlı çalışmasında Burns'un liderlik yaklaşımını anlaşılır bir hale getirmiştir. Bass çalışmaları sonucunda “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)” ölçeğini geliştirmiş ve liderliğin tüm açılardan incelenebilmesini mümkün hale getirmiştir (Aksoy, 2017: 39).

Bass, Burns'ü dönüşümcü liderliği ahlak bazında sınırlandırdığı ve çalışanların ihtiyaç ve isteklerine dikkat etmediği için eleştirmiştir (Çetiner, 2003: 19-20).

Burns ve Bass, yöneticilerin ya da çalışanların lider olduğunu ya da olmadığını, onların davranışları ve çalışanları üzerlerindeki etkileri ile ayırt etmektedirler (Duralı, 2007:27).

1.5.3. Dönüşümcü Liderlik Etmenleri

Şekil 1.1: Dönüşümcü Liderlik Boyutları



Kaynak: Sökmen, 2013:172.

Bass ve Avolio 1993 yıllarında yapmış oldukları çalışmalarında, transformatif liderlik biçimini diğer liderlik biçimlerinden ayıran dört etmeden bahsetmişlerdir. Karizma, entelektüel etki, ilham verici ödüllendirmeler ve bireysel destektir.

Bass ve Avolio'nun yanı sıra, dönüşümcü(transformatif) liderlik konusuna bilim dünyası ilgi göstermiştir. Bilim dünyasında ilgi gösteren isimler; Tichy ve Tavenna (1983), Conger-Kanungo (1987), Yukl (1989) ve Sashkin (1990) eğitim alanında Jantzi ve Leithwood (1992) ve Pielstick (1997)'tir. Tüm bilim insanlarının yaptıkları dönüşümcü(transformatif) liderlik tanımları birbirleriyle benzerlik göstermektedir. Ayrıca dönüşümcü(transformatif) liderin modelini açıklama noktasında Kouzes ve Posner'de Bass gibi bir anket çalışması geliştirmiştir (Eraslan, 2006:11).

1990 yılında Podsakoff'ın arkadaşlarıyla beraber dönüşümcü liderliğin tanımının net bir şekilde aktarılamadığını, bu nedenle dönüşümcü lider de bulunması gereken; dönüşümcü davranışın özü, yüksek performans beklentisi, bireysel ilgi, ideal etki, koşullu ödüllendirme olmak üzere beş özelliğin bulunması gerektiğini ileri sürmektedir.

Dönüşümcü davranışın özü örgütle ilgili olarak vizyonun belirlenmesi ve grup üyeleri ile paylaşılmasını; yüksek performans beklentisi, liderin beklentilerini çalışanlara iletmesi ve bu ümitlerini elde etmelerine inancı ve itimadı ortaya koymasını; bireysel ilgi, liderin grup üyelerine saygı göstermesini ve fikirlerini edinerek gereksinimlerine göre kişisel gelişimlerini şekillendirmesini ve entelektüel uyarım(ideal etki), liderin grup üyelerinin işleri hakkında bilgi sahibi olmasını, yenilikleri sorgulamasını ve bunun sonucunda başarılarını geliştirmek için vizyoner fikirler edinmeleri için cesaretlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013: 36).

1.5.3.1. İdeal Etki

Dönüşümcü liderliğin en önemli, unsurlarından ilki ideal etkidir bir diğer adıyla karizma olarak da ifade edilmektedir.

Bu boyutta lider kararlı ve inançlı olduğunu gösterir. Liderin müzakere ve ikna kabiliyeti ile teknik uzmanlığı vardır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013: 37).

Günümüzde var olan örgütlerde değişimin de sebep olduğu belirsizlikler ve güçlükler vardır. Bu konu ile ilgili olarak örgütün başında bulunan liderlerin iş ortamındaki belirsizlikleri okuyabilme, cesaretli olma ve güçlüklerin üstesinden gelme gibi meziyetlere sahip olması beklenmektedir.

Karizma(İdealleştirilmiş Etki) olarak isimlendirilen boyut burada son derece önem kazanmaktadır. Liderin özellikleri, belirli ahlaki değerlere sahip olması, aldığı hükümlerin değerlerini ve etik kazanımlarını göz önünde bulundurmasını, örgütün misyon ve vizyonuna inancını belirten konuşmalar yapması beklenmektedir. Lider, karizmatik lider olma özelliklerini ne kadar iyi yönlendirirse, grup üyelerinde güven ve saygı oluşmasını, örgütün yaptığı işlerde radikal ve köklü değişiklikler yapmasının kabulünü o denli arttırmaktadır.

1.5.3.2. Entelektüel Etki

Liderlikte entelektüel etki, bir diğer farklı ifade edilme şekliyle zihinsel özendirme grup üyelerinin sorunları farklı bir bakış açısıyla görebilmelerini sağlama süreci olarak kabul görmektedir.

Liderlik, grubun karşılaştığı ciddi sorunları belirleme ve bunlara etkili çözümler geliştirme ve grup üyelerinin tam bağlılığı ile gerçekleştirilecek bir şekilde çözüm sürecini yönetme gibi becerileri kapsamalıdır. Bu sebeple liderler düşüncelerini, kabiliyetini, hayalini kurduklarını ve ifadelerini grup üyelerine aktarabilmesi gücünde dönüşümcü lider vasfını ortaya koyabilir (Bass, 2004: 277).

Dönüşümcü liderler aynı zamanda grup üyelerinin kendilerinin de farkında olmadıkları yeteneklerini fark edebilmelerini ve bunu üretim sürecine yansıtılabilmelerine katkı sağlar. Bu yaklaşımda lider alışıla gelmiş uygulamaların sorgulanmasını ve farklı çözüm seçeneklerinin ortaya çıkmasını istediği için çalışanları bu noktada sorgulayıcı olmaya teşvik eder. Eski kullanılmış yöntemler yerine yeni denenmeye açık yöntemler için cesaretlendirilirler.

Dönüşümcü liderler risk alarak her daim yeniliği destekleyen tavır içerisinde olurlar. Fikrin sonucu ne olursa olsun çalışanlar bu sürece katkı sağladıkları için takdir edilmelidir. Buradaki amaç kötü bir sonuç alınsa dahi çalışanların pes etmemesini sağlamaktır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 34).

1.5.3.3. Bireysel İlgi

Dönüşümcü liderlik etkenlerinden bireysel ilgi çalışanların her birinin ihtiyaçları ile bireysel olarak ilgilenerek, kişinin ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini dinleyip onları dikkate almasını ifade eder.

Grubun amaç ve hedefleri doğrultusunda başarıya ulaşmayı isteyen lider, grubun ortak bir çatı altında toplansa da farklı farklı bireylerden oluştuğu gerçeğini göz ardı etmez. Bu sebeple grubu oluşturan bireylere bireysel farklılıklar doğrultusunda yol göstererek, hem onların ihtiyaç ve isteklerini dikkate alır hem de grubun ortak hedefinin üst potansiyellere ulaşmasını sağlar.

Kısaca ifade etmek gerekirse dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu; liderlerin grup üyelerinin her birine insani değerler çerçevesinde davranması, onların kişisel gelişimlerine yardımcı olarak üyelerin gelecekte birer lider gibi davranmalarını sağlaması olarak tanımlanabilir (Güney,2008:419).

1.5.3.4. İlham Verici Motivasyon

Dönüşümcü liderliğin son boyutlarından biri de ilham verici motivasyondur. Gruba motivasyonu ilham vererek başarmaya çalışan liderler, çalışanlarından yüksek beklentilerinin olduğunu ve böylece hedefler daha açık bir dille ifade dilmiş olur. Bu sayede liderler, çalışanların kendi kapasitelerinin de üzerinde performans göstermelerini sağlar (Serinkan ve Erciş, 2014: 31)

Bu boyutta takım ruhu önemlidir. Güçlü olan liderler çalışanlarında takım ruhunu canlandırır. Lider, çalışanların işlerine anlam katarak, onları motive eden bir şekilde davranır, böylece grupta takım ruhu artar (Celep, 2004: 77-78).

Liderler, çalışanların kendi çıkarlarını örgütün yararına olacak şekilde özdeşleştirilmesinde etkili olabilmek için duygusal bağlantıları ve sembolleri kullanırlar (Keçecioglu, 2003: 34).

BÖLÜM 2. MOTİVASYON VE ÖZDEŞLEŞME

Değişen dünya ile birlikte değişiklikler iş yaşamında da etkisini göstermeye devam etmiştir. Birer örgütsel faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarda işveren ve çalışan arasındaki şartlar, beklentiler de farklılık göstermeye başlamıştır. Örgütsel anlamda başarı gösteren kurumlarda işveren yerini lidere, iş gören ise birer üyeye bırakmıştır. Lider ve gruba ait olma kavramları gündeme geldiği günden beri grup üyeleri ve lider arasındaki ilişki örgüt açısından özdeşleşmeyi de beraberinde getirmiştir. Bu bölümde motivasyon, örgütsel özdeşleşme kavramlarına ve ayrıntılarına bununla birlikte liderlik kavramıyla olan ilişkilerine yer verilmiştir.

2.1. Motivasyon

İnsanları, bazı şartlarda, bazı davranışlara iten faktörlere motiv denilmektedir (Eren, 2001:474).“Motive” kavramından gelen motivasyon, bir bireyi ya da örgütü, belirli bir hedef çerçevesinde faaliyete geçirmek için yapılan çalışmaların bütünüdür” şeklinde tanımlamıştır (Keskin, 2008:18).

Motive olmanın İngilizce ifade edilme şekli olan “ motivation” kelimesi, Latince’de faaliyete geçme anlamına gelen “movere”, “motum” kökünden türetilmiş ve insani ilimlerde, harekete geçirici olarak, belirli amaca hizmet etme sürecini ifade etmek için kullanılır(Keskin, 2008: 19).

Türk Dil Kurumu’nda da “motivasyon” kavramı güdüleme, isteklendirme ve özendirme olarak tanımlanmıştır.

Güdüleme terimi aslında, kişiyi belirli tesirlere sunularak, onun kontrol altına alındığı andan önce sergileyeceği tavırdan başka bir şekilde davranmasını sağlamayı tanımlamaktadır. Böylelikle kişinin hareketlerinde görülebilir bir farklılığın oluşması, onun motive olduğunu gösterir (Eroğlu, 2004: 321).

Motivasyon dört temel aşamadan oluşur: (Alsat, 2016:5).

1. İhtiyaç: Güdülenme, belirli şeylere gereksinim duyulmasıyla başlar.
2. Uyarılma: Bu gereksinimin ortadan kalkması için güç oluşur.

3. Davranış: Bu gereksinim ortadan kalktığında eyleme geçer.

4. Doyum: Eyleme geçirdiği hareket, gereksinimini karşıladığında kişi doyuma ulaşır.

Motivasyon ile grup üyelerinin grup içerisinde kalmaları, zihin güçlerini grubun hedefleri doğrultusunda kullanmaları ve çalışmalarında başarıyı yakalamaları sağlanmalıdır. Grup üyesinin yeteneğini harekete geçirecek motivasyon kaynağı bulunduğu başarı kaçınılmaz olacaktır. Motivasyon üyelerin amaçları ile grubun amaçlarını ortak noktada birleştirmeyi sağlar.

2.2. Motivasyon Türleri

İnsanlar bir gruba katılım gösterdikleri zaman, örgüte beraberinde başarıyı etkileyen belirli ihtiyaçlar getirirler. Bu ihtiyaçlar, içgüdüsel, fizyolojik, psikolojik ya da sosyal olabilirler. Örgütteki bu ihtiyaçlar grup üyelerinin geçmiş yaşantısı ile birleşerek bir bütün oluştururlar. Böylece bu ihtiyaçlar örgüt tarafından kullanılarak üyelerin grup yararına çalışmalarını için aracı haline getirilebilir.

Grup üyelerinin motive edilmesi örgütün verimliliği açısından son derece elzem bir uğraştır. Gelişen dünyada insanlar çalışma örgütlerinde çalışanlardan yüksek verimlilik elde edebilmek için onların motivasyonlarının sağlanması gerektiği üzerinde durmuşlardır.

Birtakım ihtiyaçlardan doğan motivler aynı zamanda grup üyeleri için motivasyonun kaynaklığını yapmıştır.

2.2.1. İç Motivler

İçgüdü “Kişileri doğal özellik taşıyan ihtiyaçlara yönlendiren bilinçsiz ve öğrenilmemiş eylemlerdir” (Sökmen, 2010:159).

İçgüdüler insanların hayvanlar ile olan ortak güdülerdendir. Bu şekil güdüler öğrenilmez ve hayat boyu unutulmazlar. Soydan gelen karmaşık davranış kalıpları şeklinde görülmektedir. Örneğin, arının bal yapması, örümceğin ağ yapması gibi.

“İçgüdüler, bilinç dışı olmakla beraber bazı refleksler ve doğal eylemlerin sonucu olarak genel geçer bir sistemi aksettirirler. Ancak insanların bilinçli davranışlarını

anlamlandırmada içgüdülerin yeri yoktur” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:101).

Herhangi bir davranışın iç motivden kaynaklandığını tanımlamak için belirli koşulları sağlaması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:123).Bu koşullar;

- Net bir fiziksel bir sebep bulunmalıdır.
- İç güdüsel olarak isimlendirilen eylemlerin hayvanların dünyasında evrensel özelliği olmalıdır.
- İş güdüye bağlı gerçekleştiği düşünülen eylem öğrenme ile birlikte değişmemelidir.

2.2.2. Fizyolojik Motivler

Bireyin yaşamına devam edebilmesi için zorunlu ya da önemli olan motivler şeklinde açıklanabilir. Fiziksel motivlere yarı bilinçli, yarı bilinçsiz motivler de denilebileceği gibi tüm insanlarda var olmakla birlikte bireyden bireye farklılık gösterebilir (Sökmen, 2010:159).

“Fizyolojik kaynaklı motivler birbirine benzediği halde, çevresel ya da sosyokültürel ve psikolojik kökenli motivler farklılık göstermektedir. Bazı motivler sadece belirli kültürlerde yaşayan insanlarda görülür”(Silah, 2001:66).

Fizyolojik motivler motiv çeşitlerinin içerisinde temel olarak kabul edilendir. Kesinlikle ertelenemezler ve doyuma ulaştırılmaları gerekir. Canlı hayatını devam ettirdiği sürece oluşlarını sürdürürler. Ne tam bilinçli ne de tam bilinçsiz olma özelliğindedirler. Tüm canlılarda bulunduğu için evrensel olan fiziksel motivlerdir, kalıtım yoluyla kazanılır ve diğer motivlerin temelini oluşturdukları için de birincidirler.

Maslow'un gereksinimler piramidine göre, önce fizyolojik güdüler (piramidin altındakiler), sonra sosyal güdüler (piramidin üst kısımları) doyuma ulaşmalıdır. Fakat önceliği bireysel farklılık gösterebilmektedir(Keskin, 2008: 22).

2.2.3. Psikolojik Motivler

İnsan davranışlarını şekillendiren psikolojik özellikli motivler vardır. Bunlar bireylerin zihinsel ve ruhsal gereksinimlerinden kaynaklanabilir. Psikolojik motivler, doğuştan

var olduğu gibi sonradan da edinilebilir. Aynı zamanda insanların kişiliğini ve davranışlarını etkiler (Silah, 2001:70).

Psikolojik güdülerin fizyolojik motivlerden ayırt eden yönü, fizyolojik kökenli güdüler öğrenilmeyen doğumla beraber gelen; psikolojik güdülerin sonradan edinilmesidir. Psikolojik motivlerin çözümlemeleri, fizyolojik ve sosyal motivlerin çözümlemelerinden ortaya koymaktan daha zordur.

Çeşitli aşamalardan geçerek gelişen kişilik yapısı psikolojik motivlerin oluşma biçimini belirler. Psikolojik motiv bazen kendini gösterme gereksinimi, bazen de bağımsız olma ihtiyacıdır. Ama bunları bir araya getiren bağ iktidar olma arzusudur (Keskin, 2008:23).

Psikolojik motivler söz konusu olduğunda kişi olay karşısında zaman zaman farklı tutumlar sergileyebilir. Psikolojik motivlerde bireyin içinde bulunduğu psikolojik durum davranışın yönünü belirleyebilir ve davranışın değişkenlik göstermesine de neden olabilir. Tutumlar, beceriler, beğeniler ve korkular psikolojik motivlere örnek gösterilebilir.

Psikolojik motivasyon genel kalıp yargılar ile değerlendirmek, özellikle kaynaklarına inmeye çalışmak oldukça zordur. Çünkü aynı birey dahi zaman zaman davranışları arasında farklılıklar göstermektedir.

Başkalarının davranışlarından ziyade kişinin kendi davranışlarını ve farklılaşma nedenlerini anlamlandıramamak işi daha da ilginç kılan yönüdür.

İnsan davranışları soya çekimden aktarıldığı gibi çocukluktan itibaren yetişkinlik dönemi arasında yaşanan birçok durumun bilinçaltına etki etmesinden de kaynaklanabilmektedir. Ulaşılan bu sonuç, kişinin karakter yapısıyla direkt bağlantılıdır(Yapar, 2005:16).

2.2.4. Sosyal Motivler

Kişilerin hayat boyu sonradan öğrendikleri motivler olarak tanımlanabilir. Burada evresel faktörlerin kişilik yapısını etkilediği göz önünde bulundurulmalıdır. Toplumların değer yargıları, sosyal ortama bağlı motivleri etkilemektedir.

Bireyin içinde yaşadığı toplum kişinin sosyal motivlerini şekillendirir. Öznel nitelikte olan sosyal motivler, bireysel farklılık gösterebilmektedir(Sökmen, 2010:214). Toplumsal kurallar hem toplumsal yaşamın düzenini oluşturması açısından hem de insan yaşamında davranışları şekillendirmesi açısından oldukça önemlidir. Toplum tarafından uygun görülen davranışlar kişinin rol model aldığı davranış biçimlerini oluşturma da birer motiv rolünü üstlenmektedir.

Kişilerin toplumsal zeminli davranışlarının oluşmasını sağlayan motivler sosyal içeriklidir. Kişiler bu davranışlara ulaşmak için çaba sarf ederler. Fakat sosyal güdüler kişiyi karakterine ve yaşadığı tecrübelerle bağlı oluşabilmektedir. Bu sebeple toplumun farklı farklı yerlerinde yaşayan bireylerin farklı sosyal güdülerinin olması gayet doğaldır. Bir toplumda dışlanan bir davranış başka bir toplumda kabul görebilmektedir. Toplumların özelliklerine göre sosyal motivler farklılık gösterebilmektedir(Kaplan, 2007:7).

2.3. Motivasyonun Önemi

Motivasyon, örgütlerin başarıya ulaşarak varlıklarını devam ettirebilmeleri için, liderlik ve yönetim işlerinde bir düzen içerisinde faaliyette bulunmaları ve grup üyelerinin başarılı olmaları açısından oldukça önemlidir. Üyelerin yüksek motivasyona sahip olmaları onların yüksek performans göstermelerini sağlar. Grup içerisinde motivasyon sürecini iyi anlamlandırmak üyelerin ihtiyaçlarını, gereksinimlerini, bireylerin davranışlarının ardında yatan sebepleri iyi kavramaktan geçer.

Motivasyon kavramını anlamak ve kişileri bu doğrultuda hedefe ulaşmak için harekete geçirmek istenildiğinde bu kavram tek boyut ile alınmaksızın hem lider hem grup hem de örgüt açısında ele alınarak derinlemesine incelenmelidir. Bu sebeple bu motivasyon; Lider açısından motivasyonun önemi, grup açısından motivasyonun önemi ve son olarak örgütsel açıdan motivasyonun önemi şeklinde üç gruba ayrılmıştır.

2.3.1. Lider Açısından Motivasyonun Önemi

Güdülenme, üyelerin ve liderlerin ilgi çekmesi gereken bir meseledir. Liderlikte güdülenme üyenin aktif ve başarılı olmasını, gücünü eyleme dönüştürerek grubun

amaçlarına ulaşmasını hedeflemektedir. Liderler, grup üyelerini vizyon çerçevesinde yönlendirmek durumundadırlar. Bu bağlamda liderler hedeflerine ulaştığı düzeyde başarmış olurlar.

Motivasyon iki yönlü bir süreçtir, sadece üyelerin değil, liderlerin de başarılı ve mutlu olması için gereklidir. Liderin de başarı için tek başına üyeyi motive etmesi yetmemekle birlikte kendisinin de istek ve arzulu çalışması beklenir. Burada karşılıklı etkileşim söz konusu olduğunda o güdümlerle daha başarılı ve mutlu çalışmalar ortaya çıkacaktır.

İhtiyaç ve isteklerimiz bireyi davranışa iter. Davranış ise hedefe ulaşma yönünde olup, hedefe ulaşılması için gereksinimlerin karşılanması ihtiyaç olarak görünmektedir. Bu sarmal sonucunda gerekli güdülenme de gerçekleşecektir(Koçel, 2005: 511).

2.3.2. Grup Üyeleri Açısından Motivasyonun Önemi

Bireysel motivasyonun önemi, birliktelik altında yapılan çalışmalar açısından bakıldığında örgütsel motivasyonun temelini oluşturmaktadır.

Bireyin ve örgütün motivasyonu arasındaki bağlantının paralel olması; ne şekilde motive olursa olsun, üyelerin bireysel olarak güdülenmesin de meydana gelen bir noksanlığın, örgütün motivasyonunu da aynı biçimde şekillendirmesi de bireysel olarak güdülenmenin örgüt açısından önemini ortaya koymaktadır(Aygün, 2007:57).

Bireyleri neyin motive ettiğini anlamak için öncelikle onların içinde bulunduğu psiko-sosyal çevreyi iyi okumak, iyi anlamak gerekmektedir. İnsanların birbirlerini iyi tanımaları, grup içerisinde oluşabilecek sorunları daha rahat çözmelerini, diğer grup üyeleri ve liderleri ile daha iyi ilişkiler kurabilmelerini sağlayacaktır.

Örgüt, grup üyelerinin gereksinimlerinin ve isteklerinin dikkate alınması ve istekleri doğrultusunda zemin hazırlanması başarıyı da getirecektir. Grup üyelerinin liderlerine ne kadar inandığı ve onları ne kadar cesaretlendirdiği ile ilişkilidir. Üyeler ne kadar inanır ve özdeşleşme sağlarlarsa o başarı düzeyleri artar.. İstenilen performansa ulaşmış çalışanların örgütün verimlilik amacını gerçekleştirmesi, kendinde istediği başarıya ulaşması daha kolay olur. Yeterli motivasyonun olması, üyelerin kendilerini

motive etmelerini, iç dünyalarında huzur bulmalarını sağlayacaktır (Kanoğlu, 2007:35).

Sosyal ve psikolojik olarak kendi ihtiyaçlarını karşılamış üyeler, örgüte daha fazla katma değer katabilen, işlerin üstesinden gelebilen ve örgüt ile iletişimi iyi olabilen kişilerdir.

Kişisel gelişimini devam ettirebilen üyeler daha üst görevlerde yer alabilmeyi isteyecek ve grubun amaçları doğrultusunda gelişime katkı sağlayabilmek için çabalayacaktır. Böylelikle kişisel anlamda tatmin olmuş birey kendini daha iyi ve mutlu hissedebilecektir.

2.3.3. Örgütsel Açıdan Motivasyonun Önemi

Örgüt açısından motivasyon; kurum ve kuruluşlarda görev alan üyelerin ayrı ayrı her bireyin güdülenmeleri ile ilişkili olabilmekle beraber; grubun güdülenmesinden oluşan farklı ve suni bir güdülenme boyutudur. Suni diye isimlendirilmesinin nedeni; üyelerin çoğunlukla bireysel hedefleri doğrultusunda güdülenmelerinin olağan kabul edilmesidir. Organizasyonda grupların hedeflerine yönelik bireyleri motive etmeleri çok önemlidir. Yoksa amaçlanan hedeflere ulaşmak sanılanın aksine zor olacaktır. (Aydın, 2007:57). Örgütsel motivasyon, grubun hedeflerine varmasında ve başarıya ulaşmasında direkt ilgisinin olması sebebiyle gruptaki kişilerin personelden sorumlu olan kişilerin özellikle üzerinde yoğunlaştıkları bir meseldir. Bu sebeple de gruptaki kişiler ne kadar yetenekli ve yüksek performansa sahip olursa olsun, ait olduğu grubun argümanlarıyla uyum gösterip göstermediğine bakılmaktadır (Aydın, 2007:58).

Motivasyonun faydalı olup olmadığının anlaşılabilmesi için üyenin göreviyle ilgili ve çevresine karşı davranışlarından ne derece etkilendiğini aralarındaki ilişkiyi ölçerek varsayım elde edilmelidir. Kişinin elde ettiği etkiyle işine karşı faaliyette bulunup bunu örgüte yansıtması ve üyenin motivasyonu bireyin davranışlarını etkilemesi sonucunu getirir(Köroğlu;2011:138).

2.4. Dönüşümcü Liderlik Ve Motivasyon

Dönüşümcü liderliğin etmenlerinden olan ideal etki, entelektüel etki, bireysel ilgi gibi başlıklarının motivasyona katkısı yadsınamaz ancak bu başlıkların yanı sıra ilham

verici motivasyon başlığı tamamen motivasyon ve lider arasındaki ilişkiyi açıklamaya yöneliktir.

Dönüşümcü liderler grubun yetkileri çerçevesinde, vizyonlarında, planlamalarında ve fonksiyonlarında, değişimler ve dönüşümler yaptığı sürece üyeleri etkileyen kişilerdir (Cömert, 2004:4). Motivasyon bir süreçtir ve bunu anlamak için kişilerin davranışlarını harekete geçiren içsel ve dışsal sebepleri tam olarak anlamak gerekmektedir. Bu nedenle liderlerin motivasyon konusuna çok önem vermeleri gerekmektedir.

Örgüt üyeleri genellikle dönüşümcü liderlerine karşı güven duygusu ve saygı hissederler. Bu sebeple liderlerinden almış oldukları etki ile kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmak için motive hissederler. Dönüşümcü liderler tarafından motive edilen üyelerin inançlarında ve davranışlarında değişimler görülür.

Dönüşümcü liderler sorunların çözümü için farklı kaynakların bulunması yönünde üyeleri olumlu bir şekilde yönlendirir ve üyelerin farklılıklar konusunda görüşlerini ifade etmeleri için uygun ortamı sağlar. Böylelikle lider örgütün yönlendirilmesini sağlayarak ilham verici özelliğini ortaya koymuş olur. Dönüşümcü lider kazandırmış olduğu bakış açısı ile örgütün geleceğini düşünerek uzun ve kalıcı değişimler için üyeleri motive ederek değişimlere ayak uydurmalarını kolaylaştırır.

2.5. Örgütsel Özdeşleşme Tanımı

İlk olarak 1922 yılında S. Freud özdeşleşmeyi, kısıtlı bir ifadeyle “farklı bir kişiyle duygusal bir ilişki oluşturma” olarak belirtmiştir (Türk ve Akbaba, 2018:387).

1980’li yıllarda konu ile ilgili en önemli çalışmalardan biri Cheney tarafından geliştirilmiş ve analizi gerçekleştirebilecek ilk ölçeği geliştirmiştir. Ashforth ve Mael’in 1989 yılındaki çalışmaları ile kavram, örgütsel psikolojiye uyarlanmış ve daha da önemli bir konuma gelmiştir.

Ashforth ve Mael yapmış oldukları bu çalışma ile örgüte bağlı kişilerin, örgüt kimliğinin prestijini anladıklarında özdeşleşmenin gerçekleştiğini böylece özdeşleme potansiyelinin çokça arttığını açıklamışlardır(Karaca, 2018: 29).

Tablo 2.1:
Örgütsel Özdeşleşme Tanımları ve Temel Özellikleri

Araştırmacı	Tanım	Özellikler
Brown (1969)	Özdeşleşme, kişi ve grup arasında oluşan bağ ile meydana gelen, kişinin kendini anlatma sürecidir.	Bağlantının dört boyutu: kişinin ve grubun hedeflerinde tutarlılık, gruba karşı sadık olma, kişinin kendisini grup üyesi şeklinde tanımlaması.
Lee (1971)	Özdeşleşme, kişinin değerleri ile grubun değerlerinin uyum sağlaması olarak tanımlanır.	Gruba ilişkili hissetme, diğer bireyler ile ortak hedeflerin olması ve kişinin gruptaki kişisel gereksinimlerinin tamlamadığını hissetmeleridir.
Patchen (1970)	-	Gruptaki kişiler hedefleri yönünde, gruba sadık olma ve gruba ilişik hissetme, grup amaç ve ilkelerini destekleyip savunması anlayışıdır.
Hall (1970)	Örgütsel özdeşleşme grubun hedefleri ve kişinin hedeflerinin birleşerek uyum içerisinde olma serüvenidir.	Grubun hedefleri ve değerleri içselleştirilmesi ve gruba duygusal olarak bağlı hissetme.
Cheney (1983)	Örgütsel özdeşleşme, toplumsal özdeşleşmenin istisnai bir şeklidir ve kişinin örgüte ait hissetme ve onunla özdeş olma algısıdır.	Toplumsal özdeşleşme argümanları; kişinin kendini psikolojik olarak gruba bağlanma ve grubun davranış ve değerleri ile ilişki kurma yapma algısıdır.
Pratt (1998)	Örgütsel özdeşleşme kişinin üyesi olduğu grubun kendisini tanımladığını varsaydığında oluşur.	Kişinin öğretileri ile grubun öğretilerinin bir olmasını içerir.
Rousseau (1998)	Özdeşleşme kişinin bir grubun bileşeni olarak tanımlamasıdır. Örgütsel özdeşleşme kişilerin kendilerini örgütün parçası olarak algılamasıdır.	Özdeşleşme, grupla arasındaki zihinsel ve kişisel ilişkidir.
Van Dick (2001)	Örgütsel özdeşleşme, toplumsal özdeşleşmenin farklı bir şeklidir ve kişinin gruba aidiyet ve onunla bir olması algısıdır.	Duygusal Bileşen: Gruba, duygusal ilişki, Kavramsal Bileşen: Üye olmanın farkında olması, Değerlendiren Bileşen: Grubun pozitif bakış açısı, Davranışsal Bileşen: Gerçek eylemleri içerir.

Kaynak: Edwards;2005: 207-230

Grup ile üye arasındaki bağlantıyı açıklamaya yardımcı olan özdeşleşme, ayrı ayrı formlarda ifade edilmektedir (Turunç ve Çelik; 2010: 187).

Örgütsel özdeşleşme mekanik ilişkilerde stratejik bir faktördür. Yapılan çalışmalarda örgütsel özdeşleşmenin etkinliğinin, olumlu örgütsel eylemler ile bağlantılı olduğu ortaya konulmuştur(Kalemci Tüzün ve Çağlar; 2009: 284-285). Örgütsel özdeşleşmenin ne şekilde var olduğunu anlamak, grupta meydana getirdiği yararlar niteliğinde oldukça önem taşımaktadır. Örgütsel özdeşleşme, kurum ve kuruluşlarda üye olarak ilişkili kişilerin, üye olmasının getirdiği kendi fikirleriyle ilgili bireysel

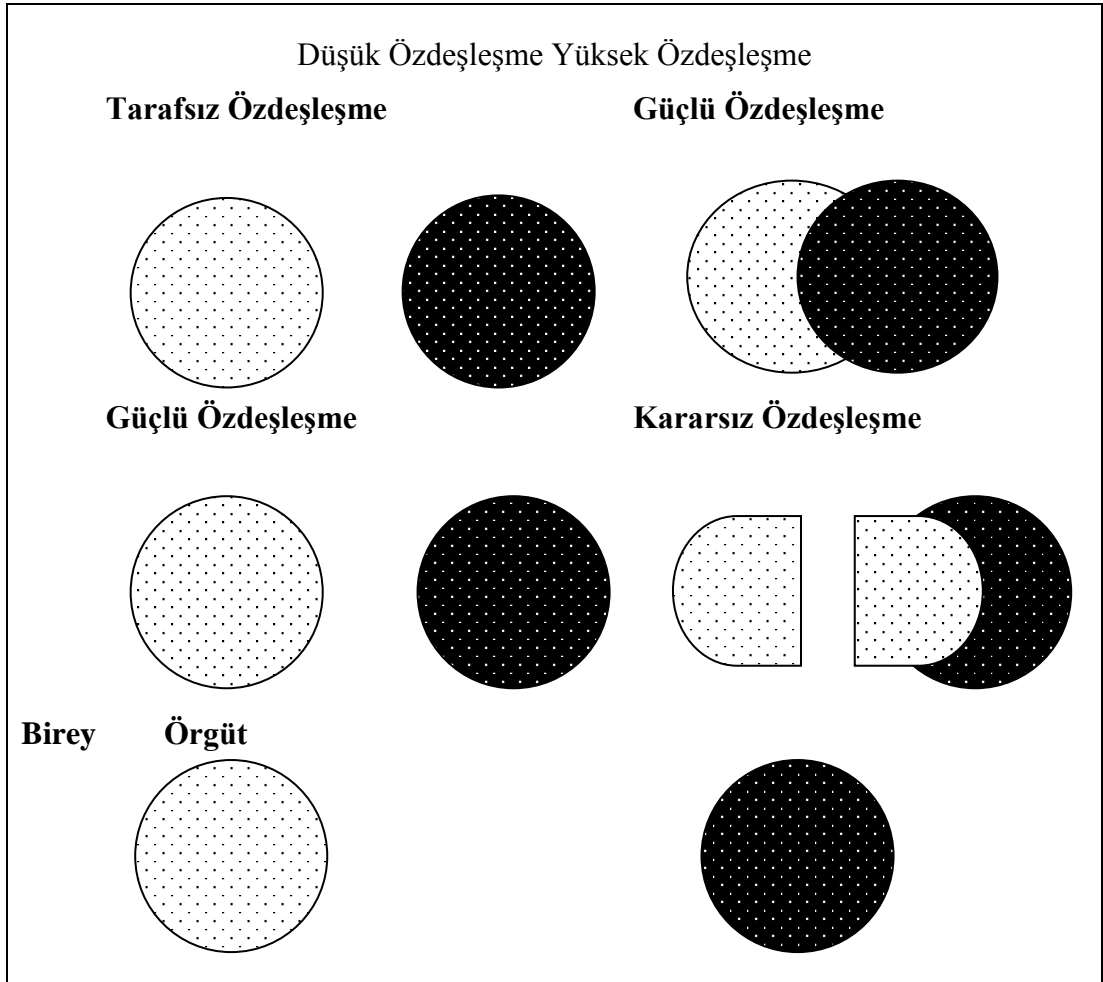
bakış açısıdır. Bir başka ifade etme şekli ile bireyin kendisini grupta birlikte algılaması yani grupta bağlantılı hissetmesi ve grubun olumlu ve olumsuz yönlerinin kendine aitmiş gibi görmesidir(URL3;2017).

2.6. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

2.6.1. Kreiner ve Ashforth Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

Kreiner ve Ashforth, 2004 yıllarında örgütsel özdeşleşme üzerine yaptıkları araştırmalarla bireyin örgütten kendi kimliğini sağlayacağı yolları içeren kapsamlı bir genişletilmiş özdeşleşme modelini oluşturmuştur.

Şekil 2.1:Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli



Kaynak: Kreiner ve Ashforth, 2004: 6.

2.6.1.1. Özdeşleşmeme

Özdeşleşmeme, özdeşleşmenin tam anlamı ile zıttı değildir. İlk ele alışıta kavramsal olarak iki zıt kutbu ifade ediyor gibi gözükmektedirler. Ancak, özdeşleşmeme ayrı bir yapıdır ve farklı bir psikolojik durumdur.

Özdeşleşme, bireyin örgütün duruşu ile olumlu yönde bağlantı kurması iken; özdeşleşmeme ise bireyin, örgütün duruşu ile olumsuz anlamda bağlantı kurmamasıdır. Hem özdeşleşme hem de özdeşleşmemenin ana amacı olumlu bir sosyal kimliğin korunması olmasına rağmen, bu amaca giden yollar hissedilir derecede birbirinden farklıdır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 3).

Özdeşleşmeme, kişinin, örgütte inandığı değer ve toplumsal kriterlere uygun olmayacak şekilde kendisini ifade etmesiyle başlar. Özdeşleşmeden ayrı olarak kişi örgütün tamamıyla ya da bir bölümüyle özdeşleşmeme yaşayabilir. Özdeşleşmeme, rastlantısal değil, farkındalıkla kimliğin örgütten ayrılma şeklidir. Örgütte hedeflere, amaçlara ve onu tamamlayan değerlere karşı bireyde oluşan olumsuz algıdır.

Birey bile isteye kendini örgütten ayırır. Önemli hususlardan diğeri özdeşleşmeme modelinin, özdeşleşme modelinin tamamen zıttı olmamasıdır. Özdeşleşme modeli ve özdeşleşmeme modeli pozitif toplumsal kimliğin oluşması için işlev görür fakat burada amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntem farklıdır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 2).

2.6.1.2. Kararsız Özdeşleşme

Kararsız özdeşleşme, kişinin içinde bulunduğu örgütün argümanlarıyla aynı anda hem özdeşleşiyor ve hem de özdeşleşmiyor olmasıdır.

Kararsız özdeşleşme yaşayan grup üyeleri, örgütsel olarak faydalı şeylerin elde edilmesinde kullanılabilecek olan değerli kaynakları kullanırlar ve iş performansı seviyesinin üstüne çıkmaya karşı isteksizdirler.

Kararsız özdeşleşme yaşayan kişi için yalnızlık ve stres durumu yaratabilir ve kişi ikiyüzlü bir şekilde, örgüte uyum sağlama baskısı hissedebilir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4).

2.6.1.3. Tarafsız Özdeşleşme

Tarafsız özdeşleşmede, bir kişinin örgüt ile ilgili algılaması kesin bir şekilde hem özdeşleşmenin hem de özdeşleşmemenin olmaması şeklinde olabilir.

Bu özdeşleşme modelinde bağlılığın ve algıların olmamasından öte, kendini ifade etmenin bilinçli olarak farklı bir modeli olabilir. Yani tarafsız özdeşleşme kişilerin kendilerini ifade etme şekli olabilir.

Burada grup üyesi, kendisini örgütün amaçları, değerleri ve misyonu karşısında tarafsız olarak tanımlamaktadır ve diğer ekstra tutum gösteren grup üyelerine göre örgüte daha az katılımcı hissetmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4-5).

2.6.2. Scott, Corman, Cheney Yapısal Özdeşleşme Modeli

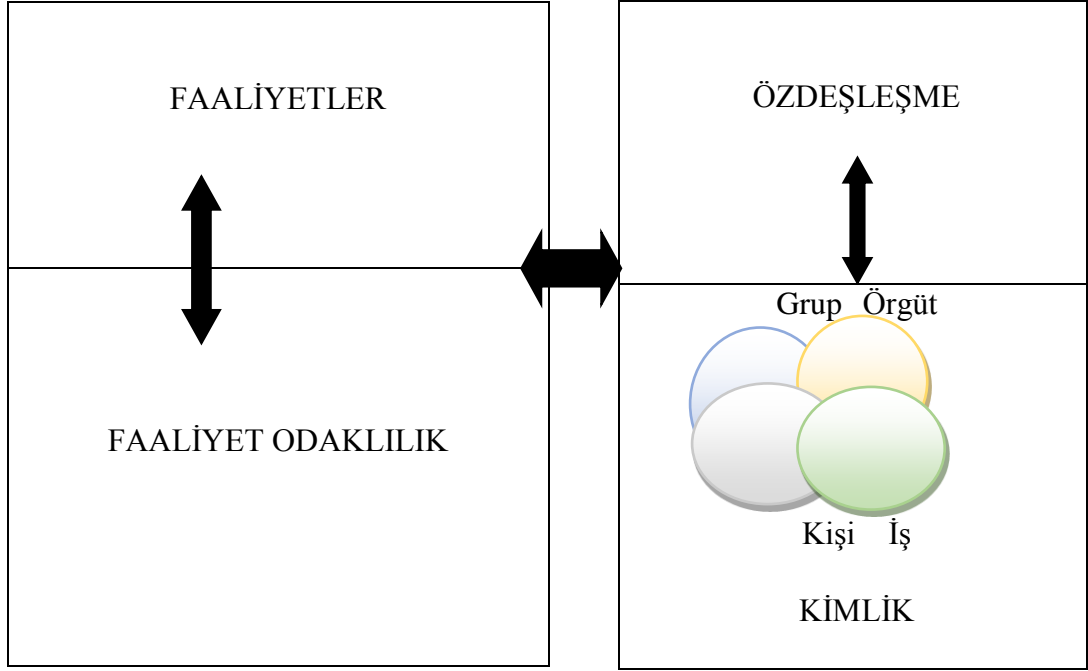
1998 yılında Scott arkadaşları ile birlikte yapısalcı teoriyi, adanmışlık sürecini dolayısıyla da örgütsel özdeşleşmeyi en iyi açıklayan teori olarak göstermektedir.

Scott ve arkadaşları(1998) örgütlerdeki çoklu özdeşleşmeyi yapısalcı teorinin temel özellikleri çerçevesinde incelemişlerdir. Burada yapısalcı teorinin üç önemli özelliğine vurgu yapmışlardır. Bunlar; yapının ikililiği, çoklu kimliğin bölgeselleşmesi ve durumsal faaliyetler şeklinde sayılabilir(Scott vd.'den akt. Yeşiltaş, 2012).

Özdeşleşmenin çalışmanın daha akıcı hale gelebilmesi için, açıklayıcı kavram olarak durumsal faktörlerin de devreye girmesi gerektiği görüşünü savunmaktadır(Scott vd.'den akt. Yeşiltaş, 2012).

Böylelikle yapının bölgeselleşmesi, özdeşleşmeyi meydana getirmektedir. Yapısalcı teori temelinde faaliyetleri ve iletişim türlerini de açıklamaktadır.

Şekil 2.2: Scott ve arkadaşlarının Örgütsel Özdeşleşme Modeli
FAALİYETLER MODELİ ADANMIŞLIK MODELİ



Şekil 2.2’de görüldüğü gibi sosyal kimlik teorisine göre kişisel kimlik ve biçimsel ya da zayıf şekilde üyeliğe dayanan sosyal kategoriler örgütsel hayatla ilgili dört kimliğin olduğu anlaşılmaktadır. Bu kimlikler (Scott vd.’den akt. Yeşiltaş;2012):

- a. *Bireysel: Bireyin iyi oluşu üzerine daha çok sosyal düşünce ile ortaya koyan kişisel çıkarlarıdır.*
- b. *Grup: Takım ve departmanların güçlü etkileşimi olan gruplar ve yakın çıkarlarının olmasıdır.*
- c. *Örgütsel: Örgütün çıkarlarının en belirgin olmasıdır.*
- d. *Mesleki: Kendi sektöründe kişinin eylemleri, profesyonel birlikler, sendikalar ya da iş türlerinin etkileri üzerine kurulmuştur.*

2.7. Örgütsel Özdeşleme ve Motivasyonun Karşılaştırılması

Örgütsel özdeşleşme ve motivasyon; Hızla gelişen teknolojinin yanı sıra günümüzde insan kaynağı örgütlerin hala temel dayanağı olarak varlığını sürdürmektedir. Örgütsel ortamın farklılaştığı ve yarışın önemiyetinin arttığı günümüzde grubun motivasyonu oldukça önem taşımaktadır.

Birey, değişken yapıya sahip özellikleri ile içinde bulunduğu şartların değişmesine ayak uydurma özelliğine sahiptir. Bu da değişimlere karşı uyumlu olabilen motivlerinin olduğunu göstermektedir.

Destekleyici bir motivasyon sadakatini artmasına neden olacağından örgütsel özdeşleşmede o denli kuvvetli olacaktır.

Üyeler, örgütün hedeflerine ulaşmasında, yarış önde olmayı sağlamada ve sosyal faktörlerin isteklerini karşılamadaki gayretleri sebebiyle grubun en önemli oluşumlarından biri olmaktadır.

Üyelerin kişisel güçlerini örgütsel hedefler yönünde harekete geçirmeleri için, üyelerin hem maddi hem de manevi motivasyon faktörleriyle harekete geçirilmeleri gerekmektedir(Serinkan, 2005:85).

Üyelerin motivasyonları bir ölçüde liderlerinin tavrından etkilenir. Bu bağlamda motivasyon, üyelerin grubun amaçlarına yönelik olumlu duygularını ifade ettiğinden, grupla özdeşleşmesi diğerlerinden daha güçlü olan çalışanlar, örgütle özdeşleşmesi daha zayıf olanlara nazaran daha yüksek motivasyon duyarlar.

2.8. Örgütsel Özdeşleşme ve Dönüşümcü Liderin Etkisi

Örgütsel özdeşleşme ve dönüşümcü liderlik; Ashfort ve Male'e göre, "*organizasyonun hedefleri ile beraber kişinin hedeflerinin giderek daha çok bir bütün şekline gelmesi ve uyum sağlama sürecidir*"dir şeklinde ifade edilmiştir (Akbolat ve Turgut, 2017:359).

Özdeşleşme aslında üyelerin katıldıkları grupları ve kendi özelliklerini tanımlarken kullandıkları ifadelerin örgüt ile ne de örtüşüp örtüşmediğinin bir ifadesidir.

Dönüşümcü liderlik özelliklerine baktığımızda liderin temel özellikleri arasında yapmış olduğu planlarla ilham kaynağı olması, örgüte bir vizyon geliştirmesi, grup üyelerine fikirlerini her zaman net bir dille aktarması, üyeler arasında takım ruhunun gelişmesini sağlaması, emredici konuşma yerine rehberlik etme anlayışına sahip olması gibi nitelikler sıralanabilir. Bunların yanında dönüşümcü lider üyelere bireysel

anlamda da destek olma özelliğine sahiptir. Grup üyelerini takdir etme davranışı sergileyerek üyelerin çabalarının görmezden gelinmemesine katkı sağlamaktadır.

Örgütsel özdeşleşme kavramını değerlendirdiğimizde; üyenin grubu hakkında yapılan eleştirilere kişisel yaklaşmasını, dahil olduğu grubu hakkındaki fikirlere ilgi duymasını, grubunu ifade ederken çoğunlukla “biz” dilini kullanması, örgütün başarısını kendisi gibi algılamasını görmekteyiz.

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel özdeşleşme kavramlarını karşılaştırdığımızda ise iki kavramın birbirini etkilediği düşünülmektedir.

Liderin görevi, taşıdığı özellikler çerçevesinde aktif bir örgüt ortaya çıkarmak, örgütsel motivasyonu yükseltmek ve üyelerin etkin bir şekilde çalışmalarını sürdürmesi için onların örgüt ile özdeşleşmelerini sağlamaktır.

BÖLÜM 3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ ARAŞTIRMASI

Bu bölümde “Örgütsel Davranış Bağlamında Sosyolojik Açıdan Dönüşümcü Liderliğin Motivasyon Ve Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi” ile ilgili araştırmanın problemine, amacına, önemine, sayıtlara, sınırlılıklara ve tanımlara yer verilmektedir.

3.1. Araştırma Yöntemi

3.1.1. Problem

Günümüz dünyasında organizasyonlarda liderlik biçimleri, motivasyon ve örgütsel özdeşleşme modelleri gibi konuların ehemmiyeti zaman geçtikçe artmaktadır. Yetki sahibi kişilerin liderlik biçimlerinin organizasyonlardaki personel sorumlularının motivasyonlarını ve örgütsel özdeşleşmelerini artırmada paydaş olduğu yapılan bir çok çalışma sonucunda ortaya konulmuştur. Bu bağlamda sosyal hizmet kavramının toplumdaki yeri ve önemi oldukça değer kazanmıştır. Toplumsal konjonktür çerçevesinde sosyal hizmet, özdeşleşme ve motivasyon kavramlarının yeniden tanımlanmasına gerek duyulmuştur.

Sosyal hizmet kişi, aile ya da topluluklara sosyal, ruhsal ve fiziksel yönlerden yardım etmek amacıyla bağımsız ya da devlet aracılığıyla kurulan aile ve toplumsal refah düzeyini artırmaya yönelik çalışmalar yapan alandır. Sosyal hizmet kurumları popüler bir tabirle dezavantajlı kişi ya da gruplara yönelik hizmetler sunan örgütler olarak tanımlanabilir. Toplumun en hassas noktaları olan dezavantajlı gruplara yönelik çalışmalar yürüten bu kurumların her zaman ruhsal ve fiziksel yönlerden öncelikle kurum çalışanları açısından özdeşleşme ve motivasyon temelli hareket etmeleri temas ettikleri kitle açısından oldukça önem taşımaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Sosyal hizmet kurumlarında liderlik yaklaşımlarının motivasyon ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişkinin olup olmadığını, var ise de iki kavram arasındaki etki düzeyini tespit etmek ve dönüşümcü liderlik davranışı, motivasyon ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu çerçevede kurum

bünyesinde görev yapan personelin davranışlarının hangi faktörlere bağlı olarak şekillendiği ve bu faktörlerin onların motivasyon ve örgütsel özdeşleşme davranışlarını nasıl etkilediği tanımlanmaya ve bu faktörlerin etkisi ile davranışları arasında ilişki olup olmadığı ve var ise ilişki düzeyinin ne olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Kurum personeli görüşlerine göre kurum yöneticileri, Dönüşümcü Liderlik boyutlarından Dönüşümcü Davranışın Özü, Yüksek Performans Beklentileri, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek ve Koşullu Ödüllendirme Davranışı boyutlarına göre hangi düzeyde Dönüşümcü Liderlik özelliklerine sahiptir?
2. Kurumda yönetime katılanların Dönüşümcü Liderlik özellikleri, personelin cinsiyetlerine, branşlarına, eğitim durumlarına, statülerine, yaşlarına ve kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Kurum yöneticilerinin Dönüşümcü liderlik özellikleri ile görev yapan personelin motivasyon ve örgütsel özdeşleşme düzeyi arasındaki ilişki anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3.1.3. Araştırmanın Önemi

Liderler toplumda pek çok etki gücüne sahiptir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerde dinamizm oldukça önem taşımaktadır. Değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurabilmenin en temel özelliklerinden bir tanesi de kamu mekanizmalarının da bu değişim ve gelişime açık olmasıdır. Yoğun değişim süreçlerinin yaşandığı günümüzde liderlerin de alışılmışın dışına çıkmaları gerektiği apaçık durmaktadır. Toplumun en dinamik kurumlarından biri olan Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı liderleri ile daha etkin çalışmalara imza atacağı fikri, çalışmamıza ışık tutmaktadır.

“Dönüşümcü liderlik” kavramı ile ilgili pek çok çalışmanın olduğu yapılan incelemeler sonucu görülmektedir. Ancak kurum olarak Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler bazında bu konunun ele alınmadığı tespit edilmiş olup, daha önce kuruma dair bu konunun ele alınmamış olması çalışmamız adına ayrı bir heyecan verici noktadır.

Çalışmamız özellikle ele aldığı noktalar çerçevesinde kurum adına ilk uygulamalı çalışma olması açısından oldukça önemlidir. Teorik çerçeve oluşturup uygulamalı yönü Dönüşümcü Davranışın Özü, Yüksek Performans Beklentileri, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek ve Koşullu Ödüllendirme Davranışı boyutları ile örgütsel özdeşleşme ve işyerinde motivasyon olmak üzere bir çok eksen kapsamında ele alınması ve analiz edilmesi örgütlerdeki liderlik uygulamaları ve çalışan motivasyonunun örgütsel özdeşleşmeye etkilerine sebep olan temel unsurları belirlemesi açısından kapsayıcı bir araştırmadır.

3.1.4. Sayıtlılar

Bu çalışmada aşağıdaki sayıtlıların doğrultusunda çalışılmıştır.

- 1.Çalışmada uygulanan ölçekler, geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilir düzeyde olan envanterlerdir.
2. Veri toplama aracı olarak kullanılan Liderlik Anketi, personelin görüşlerine göre liderlerinin dönüşümcü liderlikle ilgili durumlarını ölçebilir niteliktedir.
3. Bir diğer veri toplama araçları olan motivasyon ve örgütsel özdeşleşme ölçekleri personelin iş yerinde motivasyon ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili durumlarını ölçebilir özelliktedir.

3.1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir.

1. Çalışma Sakarya Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü bünyesinde çalışan tüm personel 170 kadrolu, 390 taşeron olarak yaklaşık 560 personel ile sınırlıdır.
- 2.Araştırma liderlik davranışlarının motivasyon ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi olabileceği düşünülen yaş, medeniyet, eğitim durumu, kurumdaki görevi, statü ve çalışma süresi bağımsız değişkenleri ile sınırlıdır.

3.1.6. Araştırmanın Tekniği:

Araştırmada nicel ölçüm yöntemi kullanılmıştır. Survey (Anket uygulaması) çalışması uygulanmıştır. Sorular beşli likert ölçek şeklinde oluşturulmuştur. (1)Kesinlikle

Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum.

Ve ayrıca kullanılan motivasyon ölçeğimiz ile sorulan sorular (1) Asla, (2) Çok az, (3)Biraz, (4) Kısmen, (5) Güçlü, (6) Çok Güçlü, (7) Kesinlikle yedili likert ölçek şeklinde oluşturulmuştur

Araştırma ile ilgili tanımlayıcı – açıklayıcı yöntem kullanılmıştır

Teknik: Veri toplama aracı olarak anket uygulama tekniği kullanılmıştır.

3.1.7. Veri Toplama Aracı:

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulama formu kullanılmıştır. Anket formu toplam 53 sorunun bulunduğu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 1999 yılında Podsakoff ve arkadaşları tarafından geliştirilerek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan 28 ifadenin bulunduğu 5 boyut altında toplanan dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmada dönüşümcü liderlik ölçeğinin güvenilirliği Cronbach'sAlpha=0,932 olarak yüksek bulunmuştur.

İkinci bölümde Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 ifadenin yer aldığı örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmada örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilirliği Cronbach'sAlpha=0,867 olarak yüksek bulunmuştur.

Üçüncü bölümde 2010 yılında Gagné ve arkadaşları tarafından geliştirilen 12 ifadenin bulunduğu işte motivasyon ölçeği yer almaktadır. Bu araştırmada motivasyon ölçeğinin güvenilirliği Cronbach'sAlpha=0,915 olarak yüksek bulunmuştur. Son bölümde ise katılımcıların sosyo- demografik özelliklerine dair bilgilerden yer almaktadır.

3.1.8. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme:

3.1.8.1. Araştırmanın Evreni:

Türkiye'de 81 ilde bulunan Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüklerinde görevli personele ulaşmaya çalışmak maliyet gücü, kontrol gücü ve etik zorunluluklar açısından değerlendirildiğinde evren olarak Sakarya İli Aile, Çalışma ve

Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü seçilmiştir. Araştırma evreni olarak Sakarya Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü bünyesinde görevli tüm personele ulaşılmaya çalışılacaktır.

3.1.8.2. Örneklem:

Araştırmada örneklem alınmayıp evren üzerinde çalışılmıştır. Sakarya Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü bünyesinde çalışan tüm personel 170 kadrolu, 390 taşeron olarak yaklaşık 560 personeldir. Ancak yaklaşık olarak 560 personele ulaşılmaya çalışılsa da 321 kişiden geriye dönüş alınmıştır.

3.1.9. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada incelenen, dönüşümcü liderlik araçlarının motivasyon ve örgütsel özdeşleşme ile arasındaki ilişkilerini test etmek ve dönüşümcü liderliğe olan etkilerini tespit etmek amacıyla iddia edilen hipotezler şunlardır:

H₁:Dönüşümcü liderlik, motivasyon ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

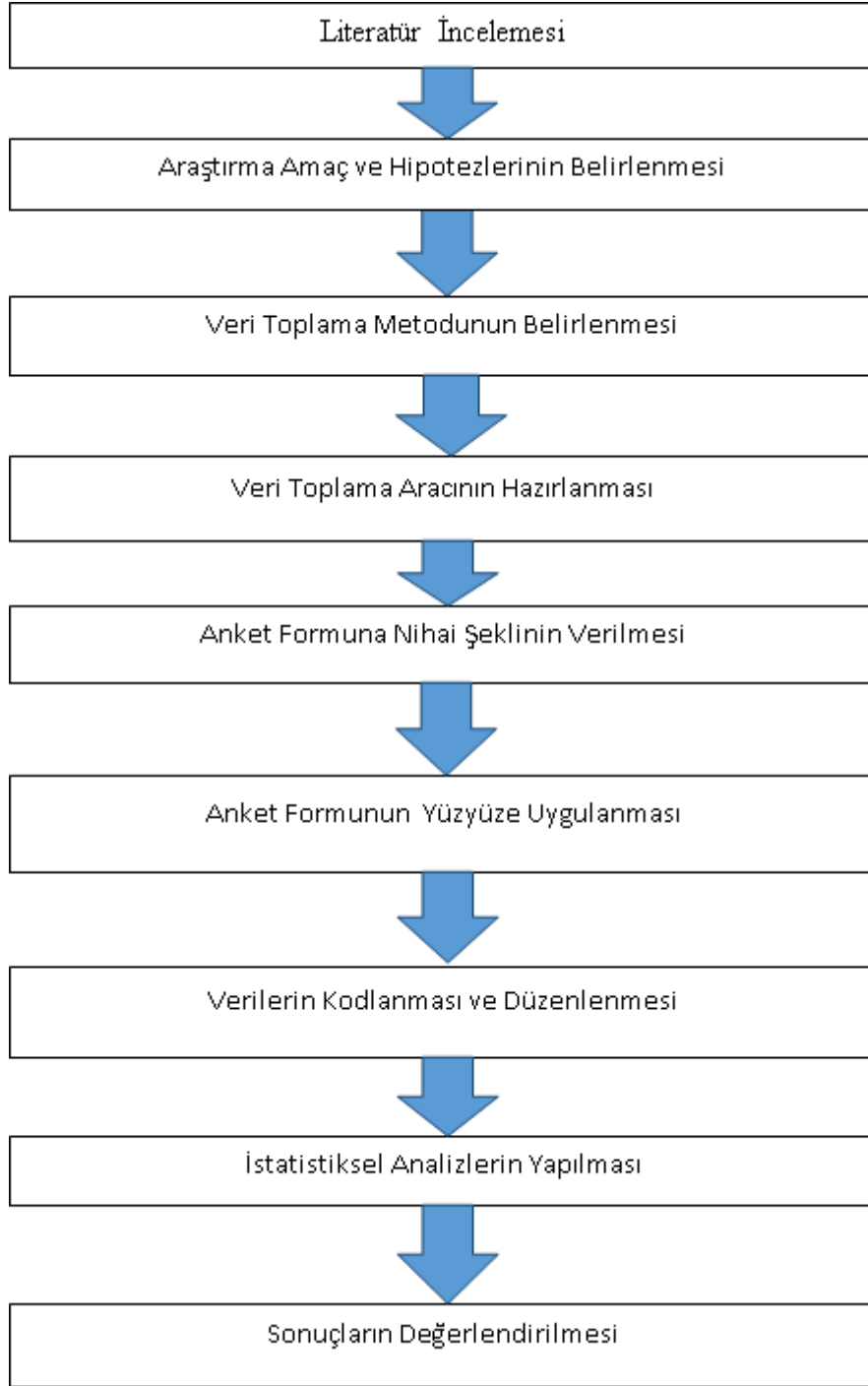
H₃: Dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₄: İşte motivasyonun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Bağımsız Değişken(Neden) Örgütsel davranış bağlamında liderlik yaklaşımı olarak dönüşümcü liderlik biçimleri

Bağımlı Değişken(Sonuç) Liderlik davranışlarının motivasyon ve örgütsel özdeşleşmeye olan etkisi.

Şekil 3.1:Araştırmada İzlenen Metodoloji



3.1.10. Tanımlar

Lider: Lider, örgütte işini devam ettirenlerin kabullendiği, düşünceleri ve ilkeleri çerçevesinde bir araya geldiği ve bütünleştiği yol gösterici bireydir (Peker, 2000:44). Grup üyelerini yönetebilen ve ulaşmak istedikleri noktaya gelmek için mücadele eden toplum içinde sosyalleşme gösterebilen kişilere lider denilmektedir. Fertlerin istek ve

gereksinimlerinin gerçekleşebilmesi için çaba gösterirler ve bunun içinde kendilerini yönlendirebilecek, ait hissedebileceği bir örgüte gereksinim isteği doğar ve bundan dolayıdır ki bir gruba bağlı olarak hareket etme isteğini hisseder (Eren,2001;474-745). Liderlik süreci ve liderlikten söz edilebilmesi için amaç, koşullar, öncü kişilik ve katılımcı gibi belirli unsurların biraya gelmesi gerekmektedir (Berberoğlu, 2004).

Koçel (2005), liderliği belirli koşullar altında, bireysel ya da grubun amaçlarına ulaşması için bir kişinin diğer çalışanları etkilemesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.

Dönüşümcü Lider: Dönüşüm kavramının aslen bir çok tanımı olmakla birlikte Türk Dil Kurumu bu kavramı “olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, transformasyon” şeklinde tanımlamıştır. (TDK.gov.tr) Dönüşüm çok köklü bir değişimi ifade etmektedir. Dönüşüm ile beraber örgütler tüm sistemi revize ederek değiştirmektedirler (Ören, 2006: 44).

Dönüşümcü liderler süreçten çok fikirlere odaklanan ve grup üyelerine ilham kaynağı olan kişiler olarak tanımlanabilirler.

Dönüşümcü liderler, organizasyon sahiplerinin geleceğe dair hedeflerine ulaşabilmesi için, ortaya koydukları yeni düşünce sistemleri ile beraber gerekli örgütsel şartları da sağlayarak, sosyal değişimleri fırsatlara çevirirler (Özalp ve Öcal, 2000: 209).

Motivasyon: Motivasyon; Bir şey için çabalama arzudur ve davranışın kişinin gereksinimlerini tatmin etme durumu devam ettikçe kişide devam eder. Motivasyon; güdülerin etkisiyle harekete geçme ve eylemde bulunma durumudur (Dinçer ve Fidan, 1997: 13).

Örgütsel Özdeşleşme: Örgütün başarı ve başarısızlıkları da dâhil olmak üzere, söz konusu örgüt ile bir olma algısıdır(Mael ve Ashforth, 1992: 103; Aktaran: Karalar, 2015:109).

3.1.11. Verilerin İstatiksel Analizi

Çalışmada ulaşılan veriler SPSS(StatisticalPackageforSocialSciences)forWindows 22.0programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçların

değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma yöntemi kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tekyönlü(Oneway) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

3.2. Bulgular Ve Yorumlar

Bu kısımda, araştırma ana sorusunun çözümü için, çalışmaya katılan çalışanlar ölçekler aracılığıyla ulaşılan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Ulaşılan bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

3.2.1. Tanımlayıcı Özellikler

Tablo 3.1:
Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde(%)
Cinsiyet		
Kadın	158	68,4
Erkek	73	31,6
Yaş		
30VeAltı	70	30,3
31-35	65	28,1
36-40	47	20,3
41VeÜzeri	49	21,2
Statü		
Kadrolu	83	35,9
Taşeron	46	19,9
Özel Hizmet Alımı	70	30,3
Diğer	32	13,9
Medeni Durum		
Bekar	74	32,0
Evli	157	68,0
Eğitim Düzeyi		

İlköğretim	33	14,3
Lise	61	26,4
Ön Lisans	29	12,6
Lisans Ve Üzeri	108	46,8
Kurumdaki Görev		
İdareci	13	5,6
Meslek Elemanı	49	21,2
Memur	43	18,6
İşçi	126	54,5
Toplam Çalışma Süresi		
1YıldanAz	16	6,9
1-3Yıl	56	24,2
4-6Yıl	75	32,5
7-9Yıl	42	18,2
10YılVeÜzeri	42	18,2

Cinsiyete Göre 158'i(%68,4) Kadın, 73'ü(%31,6) Erkek olarak dağılmaktadır. Katılımcılar yaşa göre 70'i(%30,3) 30vealtı, 65'i(%28,1) 31-35, 47'si(%20,3) 36-40, 49'u(%21,2) 41 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Katılımcılar statüye göre 83'ü(%35,9) Kadrolu, 46'sı(%19,9) Taşeron, 70'i(%30,3) Özel Hizmet Alımı, 32'si(%13,9) Diğer olarak dağılmaktadır. Çalışanlar medeni duruma göre74'ü(%32,0) Bekâr, 157'si(%68,0) Evli olarak dağılmaktadır.

Katılımcılar eğitim düzeyine göre 33'ü(%14,3) İlköğretim, 61'i(%26,4) Lise, 29'u(%12,6) Ön Lisans, 108'i(%46,8) Lisans ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Katılımcılar kurumdaki göreve göre 13'ü(%5,6) İdareci, 49'u(%21,2) Meslek Elemanı, 43'ü(%18,6) memur, 126'sı(%54,5) İşçi olarak dağılmaktadır.

Katılımcıların toplam çalışma süresine göre 16'sı(%6,9) 1yıldan az, 56'sı(%24,2) 1-3yıl, 75'i(%32,5) 4-6yıl, 42'si(%18,2) 7-9yıl, 42'si(%18,2) 10yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Motivasyon yapmış olduğumuz çalışmada, katılımcılara dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve motivasyon açısından düşünceleri sorulduğunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

Tablo 3.2:
Dönüşümcü Liderlik Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Dönüşümcü Davranışın Özü	231	3,649	0,884	1,000	5,000
Yüksek Performans Beklentileri	231	3,417	1,004	1,000	5,000
Bireysel Destek	231	3,369	0,646	1,500	5,000
Entelektüel Uyarım	231	3,280	0,877	1,000	5,000
Koşullu Ödüllendirme Davranışı	231	3,316	0,972	1,000	5,000
Dönüşümcü Liderlik Genel	231	3,472	0,694	1,430	5,000

Katılımcıların “dönüşümcü davranışın özü” ortalaması yüksek 3,649±0,884(Min=1;Maks=5), “yüksek performans beklentileri” ortalaması yüksek 3,417±1,004(Min=1;Maks=5), “bireysel destek” ortalaması orta 3,369±0,646(Min=1.5;Maks=5), “entelektüel uyarım” ortalaması orta 3,280±0,877(Min=1;Maks=5), “koşullu ödüllendirme davranışı” ortalaması orta 3,316±0,972(Min=1;Maks=5), “dönüşümcü liderlik genel” ortalaması yüksek 3,472±0,694(Min=1.43;Maks=5), olarak saptanmıştır.

Tablo 3.3:
Örgütsel Özdeşleşme Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Örgütsel Özdeşleşme	231	3,854	0,882	1,000	5,000

Çalışanların“örgütsel özdeşleşme”ortalaması yüksek3,854±0,882(Min=1;Maks=5) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.4:
Motivasyon Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İçsel Motivasyon	231	4,599	1,711	1,000	7,000
Özdeşleşmiş Düzenleme	231	4,928	1,460	1,000	7,000
İçe Yansıtılmış Özdeşleşmiş	231	5,049	1,569	1,000	7,000
Dışsal Düzenleme	231	4,010	1,157	1,000	7,000
Motivasyon Genel	231	4,647	1,264	1,170	7,000

Çalışanların“içselmotivasyon”ortalaması4,599±1,711(Min=1;Maks=7),“özdeşleşmiş düzenleme”ortalaması4,928±1,460(Min=1;Maks=7),“içeyansıtılmışözdeşleşmiş”ortalaması5,049±1,569(Min=1;Maks=7),“dışsaldüzenleme”ortalaması4,010±1,157(Min=

1;Maks=7),“motivasyongenel”ortalaması4,647±1,264(Min=1.17;Maks=7),olaraksapt anmıştır.

3.2.2. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Motivasyon Arasındaki İlişkiler

Dönüşümcü davranışın özü, yüksek performans beklentileri, bireysel destek, entelektüel uyarım, koşullu ödüllendirme davranışı, dönüşümcü liderlik genel, örgütsel özdeşleşme, içsel motivasyon, özdeşleşmiş düzenleme, içe yansıtılmış özdeşleşmiş, dışsal düzenleme, motivasyon genel, arasında korelasyon analizleri incelendiğinde;

Tablo 3.5:
Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, Motivasyon Puanları Arasında Korelasyon Analizi

		Dönüşümcü Davranışın Özü	Yüksek Performans Beklentileri	Bireysel Destek	Entelektüel Uyarım	Koşullu Davranış	Dönüşümcü Liderlik Genel	Örgütsel Özdeşleşme	İçsel Motivasyon	Özdeşleşmiş Düzenleme	İçer Yansıtılmış Özdeşleşmiş	Dışsal Düzenleme	Motivasyon Genel
Dönüşümcü Davranışın Özü	r	1,000											
	p	0,000											
Yüksek Performans Beklentileri	r	0,305**	1,000										
	p	0,000	0,000										
Bireysel Destek	r	0,524**	0,294**	1,000									
	p	0,000	0,000	0,000									
Entelektüel Uyarım	r	0,506**	0,318**	0,470**	1,000								
	p	0,000	0,000	0,000	0,000								
Koşullu Ödüllendirme Davranışı	r	0,708**	0,172**	0,516**	0,485**	1,000							
	p	0,000	0,009	0,000	0,000	0,000							
Dönüşümcü Liderlik Genel	r	0,932**	0,461**	0,678**	0,690**	0,819**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
Örgütsel Özdeşleşme	r	0,425**	0,199**	0,290**	0,197**	0,404**	0,438**	1,000					
	p	0,000	0,002	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000					
İçsel Motivasyon	r	0,331**	-0,032	0,210**	0,190**	0,267**	0,305**	0,342**	1,000				
	p	0,000	0,624	0,001	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000				
Özdeşleşmiş Düzenleme	r	0,348**	0,043	0,227**	0,287**	0,337**	0,363**	0,379**	0,759**	1,000			
	p	0,000	0,518	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
İçer Yansıtılmış Özdeşleşmiş	r	0,374**	0,106	0,235**	0,263**	0,406**	0,401**	0,461**	0,705**	0,709**	1,000		
	p	0,000	0,108	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Dışsal Düzenleme	r	0,158*	0,090	0,126	0,174**	0,134*	0,182**	0,344**	0,522**	0,510**	0,572**	1,000	
	p	0,016	0,171	0,056	0,008	0,041	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Motivasyon Genel	r	0,365**	0,055	0,239**	0,269**	0,345**	0,374**	0,447**	0,896**	0,883**	0,885**	0,730**	1,000
	p	0,000	0,406	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

*<0,05; **<0,01

- Yüksek performans beklentileri ile dönüşümcü davranışın özü arasında $r=0.305$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Bireysel destek ile dönüşümcü davranışın özü arasında $r=0.524$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Bireysel destek ile yüksek performans beklentileri arasında $r=0.294$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Entelektüel uyarım ile dönüşümcü davranışın özü arasında $r=0.506$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Entelektüel uyarım ile yüksek performans beklentileri arasında $r=0.318$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Entelektüel uyarım ile bireysel destek arasında $r=0.47$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Koşullu ödüllendirme davranışı ile dönüşümcü davranışın özü arasında $r=0.708$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Koşullu ödüllendirme davranışı ile yüksek performans beklentileri arasında $r=0.172$ pozitif ($p=0,009<0.05$),
- Koşullu ödüllendirme davranışı ile bireysel destek arasında $r=0.516$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Koşullu ödüllendirme davranışı ile entelektüel uyarım arasında $r=0.485$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Dönüşümcü liderlik genel ile dönüşümcü davranışın özü arasında $r=0.932$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Dönüşümcü liderlik genel ile yüksek performans beklentileri arasında $r=0.461$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Dönüşümcü liderlik genel ile bireysel destek arasında $r=0.678$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Dönüşümcü liderlik genel ile entelektüel uyarım arasında $r=0.69$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Dönüşümcü liderlik genel ile koşullu ödüllendirme davranışı arasında $r=0.819$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- örgütsel özdeşleşme ile dönüşümcü davranışın özü arasında $r=0.425$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- örgütsel özdeşleşme ile yüksek performans beklentileri arasında $r=0.199$ pozitif ($p=0,002<0.05$),
- örgütsel özdeşleşme ile bireysel destek arasında $r=0.29$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- örgütsel özdeşleşme ile entelektüel uyarım arasında $r=0.197$ pozitif ($p=0,003<0.05$),

- örgütsel özdeşleşme ile koşullu ödüllendirme davranışı arasında $r=0.404$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- örgütsel özdeşleşme ile dönüşümcü liderlik genel arasında $r=0.438$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- İçsel motivasyon ile dönüşümcü davranışın özü arasında $r=0.331$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- İçsel motivasyon ile bireysel destek arasında $r=0.21$ pozitif ($p=0,001<0.05$),
- İçsel motivasyon ile entelektüel uyarım arasında $r=0.19$ pozitif ($p=0,004<0.05$),
- İçsel motivasyon ile koşullu ödüllendirme davranışı arasında $r=0.267$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- İçsel motivasyon ile dönüşümcü liderlik genel arasında $r=0.305$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- İçsel motivasyon ile örgütsel özdeşleşme arasında $r=0.342$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- özdeşleşmiş düzenleme ile dönüşümcü davranışın özü arasında $r=0.348$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- özdeşleşmiş düzenleme ile bireysel destek arasında $r=0.227$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- özdeşleşmiş düzenleme ile entelektüel uyarım arasında $r=0.287$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- özdeşleşmiş düzenleme ile koşullu ödüllendirme davranışı arasında $r=0.337$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- özdeşleşmiş düzenleme ile dönüşümcü liderlik genel arasında $r=0.363$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- özdeşleşmiş düzenleme ile örgütsel özdeşleşme arasında $r=0.379$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- özdeşleşmiş düzenleme ile içsel motivasyon arasında $r=0.759$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- İçe yansıtılmış özdeşleşmiş ile dönüşümcü davranışın özü arasında $r=0.374$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- İçe yansıtılmış özdeşleşmiş ile bireysel destek arasında $r=0.235$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- İçe yansıtılmış özdeşleşmiş ile entelektüel uyarım arasında $r=0.263$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- İçe yansıtılmış özdeşleşmiş ile koşullu ödüllendirme davranışı arasında $r=0.406$ pozitif ($p=0,000<0.05$),

- İe yansıtılmış özdeşleşmiş ile dnşmc liderlik genel arasında $r=0.401$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- İe yansıtılmış özdeşleşmiş ile örgütsel özdeşleşme arasında $r=0.461$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- İe yansıtılmış özdeşleşmiş ile içsel motivasyon arasında $r=0.705$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- İe yansıtılmış özdeşleşmiş ile özdeşleşmiş düzenleme arasında $r=0.709$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Dışsal düzenleme ile dnşmc davranışın özü arasında $r=0.158$ pozitif ($p=0,016<0.05$),
- Dışsal düzenleme ile entelektüel uyarım arasında $r=0.174$ pozitif ($p=0,008<0.05$),
- Dışsal düzenleme ile koşullu ödüllendirme davranışı arasında $r=0.134$ pozitif ($p=0,041<0.05$),
- Dışsal düzenleme ile dnşmc liderlik genel arasında $r=0.182$ pozitif ($p=0,005<0.05$),
- Dışsal düzenleme ile örgütsel özdeşleşme arasında $r=0.344$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Dışsal düzenleme ile içsel motivasyon arasında $r=0.522$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Dışsal düzenleme ile özdeşleşmiş düzenleme arasında $r=0.51$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Dışsal düzenleme ile ie yansıtılmış özdeşleşmiş arasında $r=0.572$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Motivasyon genel ile dnşmc davranışın özü arasında $r=0.365$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Motivasyon genel ile bireysel destek arasında $r=0.239$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Motivasyon genel ile entelektüel uyarım arasında $r=0.269$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Motivasyon genel ile koşullu ödüllendirme davranışı arasında $r=0.345$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Motivasyon genel ile dnşmc liderlik genel arasında $r=0.374$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Motivasyon genel ile örgütsel özdeşleşme arasında $r=0.447$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Motivasyon genel ile içsel motivasyon arasında $r=0.896$ pozitif ($p=0,000<0.05$),

- Motivasyon genel ile özdeşleşmiş düzenleme arasında $r=0.883$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Motivasyon genel ile içe yansıtılmış özdeşleşmiş arasında $r=0.885$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Motivasyon genel ile dışsal düzenleme arasında $r=0.73$ pozitif ($p=0,000<0.05$) ilişki bulunmuştur.

Diğerdeğişkenlerarasındakiilişkileristatistikselolarakanlamlıdeğildir($p>0.05$).

3.2.3. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

Dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi incelendiğinde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 3.6:
Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Özdeşleşme	Sabit	1,920	7,177	0,000	54,414	0,000	0,188
	Dönüşümcü Liderlik Genel	0,557	7,377	0,000			

Dönüşümcü liderlik genel ile örgütsel özdeşleşme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur($F=54,414;p=0,000<0.05$).örgütsel özdeşleşme düzeyindeki toplam değişim %18.8 oranında dönüşümcü liderlik genel tarafından açıklanmaktadır($R^2=0,188$). Dönüşümcü liderlik genel örgütsel özdeşleşme ilişki düzeyini arttırmaktadır($\beta=0,557$).

3.2.4. Dönüşümcü Liderliğin Motivasyon Üzerine Etkisi

Dönüşümcü liderliğin motivasyon üzerine etkisi incelendiğinde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 3.7:
Dönüşümcü Liderliğin Motivasyon Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
------------------	-------------------	---------	---	---	---	----------	----------------

Motivasyon Genel	Sabit	2,279	5,764	0,000	37,301	0,000	0,136
	Dönüşümcü Liderlik Genel	0,682	6,107	0,000			

Dönüşümcü liderlik genel ile motivasyon genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=37,301$; $p=0,000<0.05$). Motivasyon genel düzeyindeki toplam değişim %13.6 oranında dönüşümcü liderlik genel tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,136$). Dönüşümcü liderlik genel motivasyon genel düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,682$).

3.2.5. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Motivasyon Üzerine Etkisi

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının motivasyon üzerine etkisi incelendiğinde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 3.8:
Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Motivasyon Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R^2
Motivasyon Genel	Sabit	2,565	5,672	0,000	8,487	0,000	0,140
	Dönüşümcü Davranışın Özü	0,330	2,476	0,014			
	Yüksek Performans Beklentileri	-0,098	-1,163	0,246			
	Bireysel Destek	0,048	0,321	0,749			
	Entelektüel Uyarım	0,145	1,320	0,188			
	Koşullu Ödüllendirme Davranışı	0,174	1,465	0,144			

Dönüşümcü davranışın özü, yüksek performans beklentileri, bireysel destek, entelektüel uyarım, koşullu ödüllendirme davranışı ile motivasyon genel arasındaki neden sonuç ilişkisine ulaşmak üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=8,487$; $p=0,000<0.05$). Motivasyon genel düzeyindeki toplam değişim %14 oranında dönüşümcü davranışın özü, yüksek performans beklentileri, bireysel destek, entelektüel uyarım, koşullu ödüllendirme davranışı tarafından açıklanmaktadır

($R^2=0,140$). Dönüşümcü davranışın özü motivasyon genel düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,330$). Yüksek performans beklentileri motivasyon genel düzeyini etkilememektedir ($p=0.246>0.05$). Bireysel destek motivasyon genel düzeyini etkilememektedir ($p=0.749>0.05$). Entelektüel uyarım motivasyon genel ilişki düzeyini etkilememektedir ($p=0.188>0.05$). Koşullu ödüllendirme davranışı motivasyon genel ilişki düzeyini etkilememektedir ($p=0.144>0.05$).

3.2.6. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme üzerine etkisi incelendiğinde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 3.9:
Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R^2
Örgütsel Özdeşleşme	Sabit	2,015	6,615	0,000	12,414	0,000	0,199
	Dönüşümcü Davranışın Özü	0,256	2,857	0,005			
	Yüksek Performans Beklentileri	0,085	1,501	0,135			
	Bireysel Destek	0,080	0,784	0,434			
	Entelektüel Uyarım	-0,100	-1,360	0,175			
	Koşullu Ödüllendirme Davranışı	0,204	2,551	0,011			

Dönüşümcü davranışın özü, koşullu ödüllendirme davranışı, bireysel destek, entelektüel uyarım, yüksek performans beklentileri, ile örgütsel özdeşleşme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=12,414$; $p=0,000<0.05$). örgütsel özdeşleşme düzeyindeki toplam değişim %19.9 oranında dönüşümcü davranışın özü, yüksek performans beklentileri, bireysel destek, entelektüel uyarım, koşullu ödüllendirme davranışı tarafından

açıklanmaktadır ($R^2=0,199$). Dönüşümcü davranışın özü örgütsel özdeşleşme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,256$). Yüksek performans beklentileri örgütsel özdeşleşme düzeyini etkilememektedir ($p=0.135>0.05$). Bireysel destek örgütsel özdeşleşme düzeyini etkilememektedir ($p=0.434>0.05$). Entelektüel uyarım örgütsel özdeşleşme düzeyini etkilememektedir ($p=0.175>0.05$). Koşullu ödüllendirme davranışı örgütsel özdeşleşme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,204$).

3.2.7. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının İçsel Motivasyon Üzerine Etkisi

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının İçsel Motivasyon üzerine etkisi incelendiğinde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 3.10:
Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının İçsel Motivasyon Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R^2
İçsel Motivasyon	Sabit	2,381	3,837	0,000	7,054	0,000	0,116
	Dönüşümcü Davranışın Özü	0,599	3,281	0,001			
	Yüksek Performans Beklentileri	-0,279	-2,423	0,016			
	Bireysel Destek	0,170	0,823	0,411			
	Entelektüel Uyarım	0,087	0,576	0,565			
	Koşullu Ödüllendirme Davranışı	0,038	0,233	0,816			

Dönüşümcü davranışın özü, koşullu ödüllendirme davranışı, bireysel destek, entelektüel uyarım, yüksek performans beklentileri ile içsel motivasyon arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=7,054$; $p=0,000<0.05$). İçsel motivasyon düzeyindeki toplam değişim %11.6 oranında dönüşümcü davranışın özü, yüksek performans beklentileri, bireysel destek, entelektüel uyarım, koşullu ödüllendirme davranışı tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,116$). Dönüşümcü davranışın özü içsel motivasyon düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,599$). Yüksek performans beklentileri içsel motivasyon düzeyini azaltmaktadır

($\beta=-0,279$). Bireysel destek içsel motivasyon düzeyini etkilememektedir ($p=0.411>0.05$). Entelektüel uyarım içsel motivasyon düzeyini etkilememektedir ($p=0.565>0.05$). Koşullu ödüllendirme davranışı içsel motivasyon düzeyini etkilememektedir ($p=0.816>0.05$).

3.2.8. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Özdeşleşmiş Düzenleme Üzerine Etkisi

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının İçsel Motivasyon üzerine etkisi incelendiğinde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 3.11:
Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Özdeşleşmiş Düzenleme Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Özdeşleşmiş Düzenleme	Sabit	2,621	5,007	0,000	8,293	0,000	0,137
	Dönüşümcü Davranışın Özü	0,334	2,169	0,031			
	Yüksek Performans Beklentileri	-0,133	-1,365	0,174			
	Bireysel Destek	0,026	0,150	0,881			
	Entelektüel Uyarım	0,239	1,883	0,061			
	Koşullu Ödüllendirme Davranışı	0,202	1,471	0,143			

Dönüşümcü davranışın özü, yüksek performans beklentileri, bireysel destek, entelektüel uyarım, koşullu ödüllendirme davranışı ile özdeşleşmiş düzenleme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=8,293$; $p=0,000<0.05$). Özdeşleşmiş düzenleme düzeyindeki toplam değişim %13.7 oranında dönüşümcü davranışın özü, yüksek performans beklentileri, bireysel destek, entelektüel uyarım, koşullu ödüllendirme davranışı tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,137$). Dönüşümcü davranışın özü özdeşleşmiş düzenleme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,334$). Yüksek performans beklentileri özdeşleşmiş düzenleme düzeyini etkilememektedir ($p=0.174>0.05$). Bireysel destek özdeşleşmiş düzenleme düzeyini etkilememektedir ($p=0.881>0.05$). Entelektüel uyarım özdeşleşmiş düzenleme düzeyini etkilememektedir ($p=0.061>0.05$). Koşullu ödüllendirme davranışı özdeşleşmiş düzenleme düzeyini etkilememektedir ($p=0.143>0.05$).

3.2.9. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının İçe Yansıtılmış Özdeşleşmiş Üzerine Etkisi

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının İçe Yansıtılmış Özdeşleşmiş üzerine etkisi incelendiğinde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 3.12:
Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının İçe Yansıtılmış Özdeşleşmiş Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
İçe Yansıtılmış Özdeşleşmiş	Sabit	2,357	4,258	0,000	10,022	0,000	0,164
	Dönüşümcü Davranışın Özü	0,287	1,762	0,079			
	Yüksek Performans Beklentileri	-0,006	-0,058	0,954			
	Bireysel Destek	-0,040	-0,218	0,827			
	Entelektüel Uyarım	0,104	0,776	0,439			
	Koşullu Ödüllendirme Davranışı	0,440	3,033	0,003			

Dönüşümcü davranışın özü, bireysel destek, entelektüel uyarım, yüksek performans beklentileri koşullu ödüllendirme davranışı ile içe yansıtılmış özdeşleşmiş arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=10,022; p=0,000<0.05). İçe yansıtılmış özdeşleşmiş düzeyindeki toplam değişim %16.4 oranında dönüşümcü davranışın özü, yüksek performans beklentileri, bireysel destek, entelektüel uyarım, koşullu ödüllendirme davranışı tarafından açıklanmaktadır (R²=0,164). Dönüşümcü davranışın özü içe yansıtılmış özdeşleşmiş düzeyini etkilememektedir (p=0.079>0.05). Yüksek performans beklentileri içe yansıtılmış özdeşleşmiş düzeyini etkilememektedir (p=0.954>0.05). Bireysel destek içe yansıtılmış özdeşleşmiş düzeyini etkilememektedir (p=0.827>0.05). Entelektüel uyarım içe yansıtılmış özdeşleşmiş düzeyini etkilememektedir (p=0.439>0.05). Koşullu ödüllendirme davranışı içe yansıtılmış özdeşleşmiş düzeyini arttırmaktadır (β =0,440).

3.2.10. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Dışsal Düzenleme Üzerine Etkisi

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının Dışsal Düzenleme üzerine etkisi incelendiğinde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 3.13:
Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Dışsal Düzenleme Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Dışsal Düzenleme	Sabit	2,900	6,552	0,000	1,766	0,121	0,016
	Dönüşümcü Davranışın Özü	0,098	0,748	0,455			
	Yüksek Performans Beklentileri	0,027	0,331	0,741			
	Bireysel Destek	0,037	0,251	0,802			
	Entelektüel Uyarım	0,149	1,388	0,166			
	Koşullu Ödüllendirme Davranışı	0,015	0,126	0,900			

Dönüşümcü davranışın özü,yüksek performans beklentileri, bireysel destek, entelektüel uyarım, koşullu ödüllendirme davranışı ile dışsal düzenleme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere

3.2.11. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Tablo 3.14:
Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Dönüşümcü Davranışın Özü	İlköğretim	33	3,854	0,723	0,714	0,545
	Lise	61	3,642	0,890		
	Ön Lisans	29	3,586	0,981		
	Lisans Ve Üzeri	108	3,608	0,901		
Yüksek Performans Beklentileri	İlköğretim	33	3,737	0,790	1,378	0,250
	Lise	61	3,317	1,021		
	Ön Lisans	29	3,379	0,925		
	Lisans Ve Üzeri	108	3,386	1,064		

Bireysel Destek	İlköğretim	33	3,553	0,652	1,186	0,316
	Lise	61	3,328	0,642		
	Ön Lisans	29	3,276	0,528		
	Lisans Ve Üzeri	108	3,361	0,672		
Entelektüel Uyarım	İlköğretim	33	3,477	0,896	0,958	0,413
	Lise	61	3,312	0,763		
	Ön Lisans	29	3,121	0,946		
	Lisans Ve Üzeri	108	3,245	0,911		
Koşullu Ödüllendirme Davranışı	İlköğretim	33	3,636	0,762	1,773	0,153
	Lise	61	3,239	0,944		
	Ön Lisans	29	3,110	1,119		
	Lisans Ve Üzeri	108	3,317	0,990		
Dönüşümcü Liderlik Genel	İlköğretim	33	3,706	0,596	1,565	0,199
	Lise	61	3,443	0,696		
	Ön Lisans	29	3,368	0,791		
	Lisans Ve Üzeri	108	3,445	0,687		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların dönüşümcü davranışın özü, yüksek performans beklentileri, bireysel destek, entelektüel uyarım, koşullu ödüllendirme davranışı, dönüşümcü liderlik genel puanları eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 3.15:
Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Kurumdaki Göreve Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Dönüşümcü Davranışın Özü	İdareci	13	3,551	0,936	0,915	0,434
	Meslek Elemanı	49	3,590	0,928		
	Memur	43	3,500	0,886		
	İşçi	126	3,734	0,861		
Yüksek Performans Beklentileri	İdareci	13	3,897	0,937	1,205	0,309
	Meslek Elemanı	49	3,320	1,050		
	Memur	43	3,357	0,947		
	İşçi	126	3,426	1,008		
Bireysel Destek	İdareci	13	3,442	0,596	0,749	0,524
	Meslek Elemanı	49	3,408	0,682		
	Memur	43	3,238	0,679		
	İşçi	126	3,391	0,626		
Entelektüel Uyarım	İdareci	13	3,000	0,995	2,571	0,055

	Meslek Elemanı	49	3,316	0,843		
	Memur	43	3,006	0,999		
	İşçi	126	3,389	0,815		
Koşullu Ödüllendirme Davranışı	İdareci	13	3,339	0,981	1,421	0,237
	Meslek Elemanı	49	3,335	0,897		
	Memur	43	3,047	1,060		
	İşçi	126	3,398	0,963		
Dönüşümcü Liderlik Genel	İdareci	13	3,456	0,774	1,385	0,248
	Meslek Elemanı	49	3,450	0,635		
	Memur	43	3,296	0,739		
	İşçi	126	3,543	0,688		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların dönüşümcü davranışın özü, yüksek performans beklentileri, bireysel destek, entelektüel uyarım, koşullu ödüllendirme davranışı, dönüşümcü liderlik genel puanları eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 3.16:
Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Statüye Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Dönüşümcü Davranışın Özü	Kadrolu	83	3,501	0,936	1,620	0,186	
	Taşeron	46	3,623	0,911			
	Özel Hizmet Alımı	70	3,805	0,805			
	Diğer	32	3,732	0,843			
Yüksek Performans Beklentileri	Kadrolu	83	3,450	1,037	0,578	0,630	
	Taşeron	46	3,522	1,003			
	Özel Hizmet Alımı	70	3,395	0,912			
	Diğer	32	3,229	1,125			
Bireysel Destek	Kadrolu	83	3,211	0,642	4,694	0,003	4>1 4>3
	Taşeron	46	3,419	0,736			
	Özel Hizmet Alımı	70	3,375	0,574			
	Diğer	32	3,695	0,549			
Entelektüel Uyarım	Kadrolu	83	3,057	0,959	2,979	0,032	3>1
	Taşeron	46	3,353	0,932			
	Özel Hizmet Alımı	70	3,446	0,749			
	Diğer	32	3,391	0,738			
Koşullu Ödüllendirme Davranışı	Kadrolu	83	3,108	1,030	2,097	0,101	
	Taşeron	46	3,422	0,973			
	Özel Hizmet Alımı	70	3,403	0,913			
	Diğer	32	3,513	0,883			
Dönüşümcü Liderlik Genel	Kadrolu	83	3,321	0,764	2,207	0,088	
	Taşeron	46	3,509	0,751			
	Özel Hizmet Alımı	70	3,577	0,618			
	Diğer	32	3,585	0,508			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların statüye göre bireysel destek puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(3, 227)}=4,694$; $p=0,003<0.05$). Farkın nedeni; Statü Diğer olanların bireysel destek puanlarının ($\bar{x}=3,695$), statü Kadrolu olanların bireysel destek puanlarından ($\bar{x}=3,211$) yüksek olmasıdır. Statü Diğer olanların bireysel destek puanlarının ($\bar{x}=3,695$), statü Özel Hizmet Alımı olanların bireysel destek puanlarından ($\bar{x}=3,375$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların statüye göre entelektüel uyarım puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(3, 227)}=2,979$; $p=0,032<0.05$). Farkın nedeni; Statü Özel Hizmet Alımı olanların entelektüel uyarım puanlarının ($\bar{x}=3,446$), statü Kadrolu olanların entelektüel uyarım puanlarından ($\bar{x}=3,057$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların dönüşümcü davranışın özü, yüksek performans beklentileri, koşullu ödüllendirme davranışı, dönüşümcü liderlik genel puanları statü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 3.17:
Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Dönüşümcü Davranışın Özü	1YıldanAz	16	3,740	0,780	0,313	0,869
	1-3Yıl	56	3,711	0,776		
	4-6Yıl	75	3,578	0,892		
	7-9Yıl	42	3,599	1,023		
	10YılVeÜzeri	42	3,710	0,920		
Yüksek Performans Beklentileri	1YıldanAz	16	3,104	1,146	1,641	0,165
	1-3Yıl	56	3,214	1,026		
	4-6Yıl	75	3,480	1,012		
	7-9Yıl	42	3,460	0,948		
	10YılVeÜzeri	42	3,651	0,922		
Bireysel Destek	1YıldanAz	16	3,422	0,553	0,900	0,465
	1-3Yıl	56	3,464	0,587		
	4-6Yıl	75	3,360	0,655		
	7-9Yıl	42	3,220	0,692		
	10YılVeÜzeri	42	3,387	0,688		
Entelektüel Uyarım	1YıldanAz	16	2,984	0,733	1,705	0,150
	1-3Yıl	56	3,330	0,824		
	4-6Yıl	75	3,137	0,907		
	7-9Yıl	42	3,476	0,844		
	10YılVeÜzeri	42	3,387	0,937		
Koşullu Ödüllendirme Davranışı	1YıldanAz	16	3,288	0,891	0,932	0,446
	1-3Yıl	56	3,364	0,933		
	4-6Yıl	75	3,176	0,987		
	7-9Yıl	42	3,300	1,044		
	10YılVeÜzeri	42	3,529	0,950		
Dönüşümcü Liderlik Genel	1YıldanAz	16	3,438	0,598	0,488	0,745
	1-3Yıl	56	3,506	0,588		
	4-6Yıl	75	3,401	0,700		
	7-9Yıl	42	3,459	0,793		
	10YılVeÜzeri	42	3,579	0,755		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların dönüşümcü davranışın özü, yüksek performans beklentileri, bireysel destek, entelektüel uyarım, koşullu ödüllendirme davranışı, dönüşümcü liderlik genel

puanları toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 3.18:
Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Dönüşümcü Davranışın Özü	30VeAltı	70	3,467	0,902	1,576	0,196
	31-35	65	3,677	0,772		
	36-40	47	3,748	0,873		
	41VeÜzeri	49	3,779	0,986		
Yüksek Performans Beklentileri	30VeAltı	70	3,352	1,010	0,461	0,710
	31-35	65	3,523	0,932		
	36-40	47	3,333	1,072		
	41VeÜzeri	49	3,449	1,035		
Bireysel Destek	30VeAltı	70	3,332	0,635	0,653	0,582
	31-35	65	3,408	0,615		
	36-40	47	3,287	0,599		
	41VeÜzeri	49	3,449	0,743		
Entelektüel Uyarım	30VeAltı	70	3,179	0,898	0,546	0,651
	31-35	65	3,300	0,953		
	36-40	47	3,383	0,640		
	41VeÜzeri	49	3,301	0,945		
Koşullu Ödüllendirme Davranışı	30VeAltı	70	3,163	1,017	2,414	0,067
	31-35	65	3,203	0,925		
	36-40	47	3,409	0,878		
	41VeÜzeri	49	3,596	1,010		
Dönüşümcü Liderlik Genel	30VeAltı	70	3,340	0,684	1,472	0,223
	31-35	65	3,484	0,609		
	36-40	47	3,525	0,672		
	41VeÜzeri	49	3,596	0,812		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların dönüşümcü davranışın özü, yüksek performans beklentileri, bireysel destek, entelektüel uyarım, koşullu ödüllendirme davranışı, dönüşümcü liderlik genel puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 3.19:
Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Dönüşümcü Davranışın Özü	Kadın	158	3,631	0,853	-0,468	229	0,640
	Erkek	73	3,690	0,951			

Yüksek Performans Beklentileri	Kadın	158	3,416	0,978	-0,031	229	0,975
	Erkek	73	3,420	1,064			
Bireysel Destek	Kadın	158	3,361	0,615	-0,287	229	0,775
	Erkek	73	3,387	0,711			
Entelektüel Uyarım	Kadın	158	3,198	0,882	-2,120	229	0,035
	Erkek	73	3,459	0,845			
Koşullu Ödüllendirme Davranışı	Kadın	158	3,248	0,985	-1,568	229	0,118
	Erkek	73	3,463	0,931			
Dönüşümcü Liderlik Genel	Kadın	158	3,439	0,670	-1,071	229	0,286
	Erkek	73	3,544	0,742			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Katılımcıların Cinsiyete Göre entelektüel uyarım puanları anlamlı farklılık göstermektedir($t_{(229)}=-2.120$; $p=0.035<0,05$). Erkeklerin entelektüel uyarım puanları ($\bar{x}=3,459$), kadınların entelektüel uyarım puanlarından ($\bar{x}=3,198$) yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların dönüşümcü davranışın özü, yüksek performans beklentileri, bireysel destek, koşullu ödüllendirme davranışı, dönüşümcü liderlik genel puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.20:
Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Dönüşümcü Davranışın Özü	Bekâr	74	3,613	0,810	-	229	0,665
	Evli	157	3,667	0,919			
Yüksek Performans Beklentileri	Bekâr	74	3,212	1,059	-	229	0,033
	Evli	157	3,514	0,965			
Bireysel Destek	Bekâr	74	3,338	0,680	-	229	0,615
	Evli	157	3,384	0,630			
Entelektüel Uyarım	Bekar	74	3,098	0,796		229	0,030

	Evli	157	3,366	0,902	- 2,188		
Koşullu Ödüllendirme Davranışı	Bekar	74	3,146	1,036	- 1,836	229	0,068
	Evli	157	3,396	0,932			
Dönüşümcü Liderlik Genel	Bekar	74	3,374	0,632	- 1,487	229	0,138
	Evli	157	3,519	0,718			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Katılımcıların medeni duruma göre yüksek performans beklentileri puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(229)}=-2.151$; $p=0.033<0,05$). Evlilerin yüksek performans beklentileri puanları ($\bar{x}=3,514$), bekârların yüksek performans beklentileri puanlarından ($\bar{x}=3,212$) yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların medeni duruma göre entelektüel uyarım puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(229)}=-2.188$; $p=0.030<0,05$). Evlilerin entelektüel uyarım puanları ($\bar{x}=3,366$), bekârların entelektüel uyarım puanlarından ($\bar{x}=3,098$) yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların dönüşümcü davranışın özü, bireysel destek, koşullu ödüllendirme davranışı, dönüşümcü liderlik genel puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

3.2.4. Örgütsel Özdeşleşme Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Tablo 3.21:
Örgütsel Özdeşleşme Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	İlköğretim	33	4,157	0,763	2,272	0,081
	Lise	61	3,921	0,759		
	Ön Lisans	29	3,868	1,082		
	Lisans Ve Üzeri	108	3,721	0,906		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların örgütsel özdeşleşme puanları eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.22:
Örgütsel Özdeşleşme Puanlarının Kurumdaki Göreve Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	İdareci	13	3,885	0,944	0,946	0,419
	Meslek Elemanı	49	3,827	0,898		
	Memur	43	3,667	0,795		
	İşçi	126	3,926	0,898		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların örgütsel özdeşleşme puanları kurumdaki görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 3.23:
Örgütsel Özdeşleşme Puanlarının Statüye Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Özdeşleşme	Kadrolu	83	3,619	0,939	3,368	0,019	3>1 4>1
	Taşeron	46	3,913	0,845			
	Özel Hizmet Alımı	70	4,002	0,828			
	Diğer	32	4,057	0,793			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların statüye göre örgütsel özdeşleşme puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(3, 227)}=3,368$; $p=0,019<0.05$). Farkın nedeni; Statü Özel Hizmet Alımı olanların örgütsel özdeşleşme puanlarının ($\bar{x}=4,002$), statü Kadrolu olanların örgütsel özdeşleşme puanlarından ($\bar{x}=3,619$) yüksek olmasıdır. Statü Diğer olanların örgütsel özdeşleşme puanlarının ($\bar{x}=4,057$), statü Kadrolu olanların örgütsel özdeşleşme puanlarından ($\bar{x}=3,619$) yüksek olmasıdır.

Tablo 3.24:
Örgütsel Özdeşleşme Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	1YıldanAz	16	3,854	1,071	0,390	0,816
	1-3Yıl	56	3,810	0,894		
	4-6Yıl	75	3,929	0,789		
	7-9Yıl	42	3,734	0,944		
	10YılVeÜzeri	42	3,901	0,911		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların örgütsel özdeşleşme puanları toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 3.25:
Örgütsel Özdeşleşme Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	30VeAltı	70	3,721	0,827	1,420	0,238
	31-35	65	3,862	0,891		
	36-40	47	3,830	0,998		
	41VeÜzeri	49	4,058	0,815		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların örgütsel özdeşleşme puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 3.26:
Örgütsel Özdeşleşme Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Örgütsel Özdeşleşme	Kadın	158	3,781	0,908	-1,877	229	0,062
	Erkek	73	4,014	0,807			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Katılımcıların örgütsel özdeşleşme puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.27:
Örgütsel Özdeşleşme Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Örgütsel Özdeşleşme	Bekâr	74	3,829	1,002	-0,300	229	0,780
	Evli	157	3,866	0,823			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Katılımcıların örgütsel özdeşleşme puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

3.2.5. Motivasyon Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Tablo 3.28:
Motivasyon Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	İlköğretim	33	5,061	1,751	3,158	0,026	1>4 2>4
	Lise	61	4,902	1,628			
	Ön Lisans	29	4,759	1,927			
	Lisans Ve Üzeri	108	4,244	1,633			
Özdeşleşmiş Düzenleme	İlköğretim	33	5,253	1,167	3,200	0,024	1>4 2>4 3>4
	Lise	61	5,148	1,313			
	Ön Lisans	29	5,253	1,385			
	Lisans Ve Üzeri	108	4,617	1,588			
İçer Yansıtılmış Özdeşleşmiş	İlköğretim	33	5,737	1,394	4,521	0,004	1>4 2>4
	Lise	61	5,262	1,592			
	Ön Lisans	29	5,126	1,460			
	Lisans Ve Üzeri	108	4,698	1,561			
Dışsal Düzenleme	İlköğretim	33	4,495	1,253	3,114	0,027	1>4
	Lise	61	4,093	1,015			
	Ön Lisans	29	4,000	1,134			
	Lisans Ve Üzeri	108	3,818	1,175			
Motivasyon Genel	İlköğretim	33	5,136	1,171	4,563	0,004	1>4 2>4
	Lise	61	4,851	1,209			
	Ön Lisans	29	4,785	1,325			
	Lisans Ve Üzeri	108	4,344	1,245			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların eğitim düzeyine göre içsel motivasyon puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 227)}=3,158$; $p=0,026 < 0,05$). Farkın nedeni; Eğitim düzeyi İlköğretim olanların içsel motivasyon puanlarının ($\bar{x}=5,061$), eğitim düzeyi Lisans ve

üzeri olanların içsel motivasyon puanlarından ($\bar{x}=4,244$) yüksek olmasıdır. Eğitim düzeyi Lise olanların içsel motivasyon puanlarının ($\bar{x}=4,902$), eğitim düzeyi Lisans ve üzeri olanların içsel motivasyon puanlarından ($\bar{x}=4,244$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların eğitim düzeyine göre özdeşleşmiş düzenleme puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(3, 227)}=3,200$; $p=0,024<0.05$). Farkın nedeni; Eğitim düzeyi İlköğretim olanların özdeşleşmiş düzenleme puanlarının ($\bar{x}=5,253$), eğitim düzeyi Lisans ve üzeri olanların özdeşleşmiş düzenleme puanlarından ($\bar{x}=4,617$) yüksek olmasıdır. Eğitim düzeyi Lise olanların özdeşleşmiş düzenleme puanlarının ($\bar{x}=5,148$), eğitim düzeyi Lisans ve üzeri olanların özdeşleşmiş düzenleme puanlarından ($\bar{x}=4,617$) yüksek olmasıdır. Eğitim düzeyi Ön Lisans olanların özdeşleşmiş düzenleme puanlarının ($\bar{x}=5,253$), eğitim düzeyi Lisans ve üzeri olanların özdeşleşmiş düzenleme puanlarından ($\bar{x}=4,617$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların eğitim düzeyine göre içe yansıtılmış özdeşleşmiş puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(3, 227)}=4,521$; $p=0,004<0.05$). Farkın nedeni; Eğitim düzeyi İlköğretim olanların içe yansıtılmış özdeşleşmiş puanlarının ($\bar{x}=5,737$), eğitim düzeyi Lisans ve üzeri olanların içe yansıtılmış özdeşleşmiş puanlarından ($\bar{x}=4,698$) yüksek olmasıdır. Eğitim düzeyi Lise olanların içe yansıtılmış özdeşleşmiş puanlarının ($\bar{x}=5,262$), eğitim düzeyi Lisans ve üzeri olanların içe yansıtılmış özdeşleşmiş puanlarından ($\bar{x}=4,698$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların eğitim düzeyine göre dışsal düzenleme puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(3, 227)}=3,114$; $p=0,027<0.05$). Farkın nedeni; Eğitim düzeyi İlköğretim olanların dışsal düzenleme puanlarının ($\bar{x}=4,495$), eğitim düzeyi Lisans ve üzeri olanların dışsal düzenleme puanlarından ($\bar{x}=3,818$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların eğitim düzeyine göre motivasyon genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(3, 227)}=4,563$; $p=0,004<0.05$). Farkın nedeni; Eğitim düzeyi İlköğretim olanların motivasyon genel puanlarının ($\bar{x}=5,136$), eğitim düzeyi Lisans ve üzeri olanların motivasyon genel puanlarından ($\bar{x}=4,344$) yüksek olmasıdır. Eğitim düzeyi Lise olanların motivasyon genel puanlarının ($\bar{x}=4,851$), eğitim düzeyi Lisans ve üzeri olanların motivasyon genel puanlarından ($\bar{x}=4,344$) yüksek olmasıdır.

Tablo 3.29:
Motivasyon Puanlarının Kurumdaki Göreve Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	İdareci	13	4,282	1,339	3,698	0,013	4>2 4>3
	Meslek Elemanı	49	4,225	1,718			
	Memur	43	4,140	1,748			
	İşçi	126	4,934	1,675			
Özdeşleşmiş Düzenleme	İdareci	13	3,897	1,357	3,967	0,009	2>1 4>1
	Meslek Elemanı	49	4,810	1,671			
	Memur	43	4,674	1,528			
	İşçi	126	5,167	1,302			
İçerisinden Yansıtılmış Özdeşleşmiş	İdareci	13	4,718	1,367	4,772	0,003	4>2
	Meslek Elemanı	49	4,463	1,503			
	Memur	43	4,853	1,473			
	İşçi	126	5,378	1,577			
Dışsal Düzenleme	İdareci	13	3,718	1,367	5,222	0,002	4>2 4>3
	Meslek Elemanı	49	3,687	1,152			
	Memur	43	3,682	1,127			
	İşçi	126	4,278	1,090			
Motivasyon Genel	İdareci	13	4,154	1,004	5,307	0,001	4>1 4>2 4>3
	Meslek Elemanı	49	4,296	1,244			
	Memur	43	4,337	1,264			
	İşçi	126	4,939	1,233			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların kurumdaki göreve göre içsel motivasyon puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 227)}=3,698$; $p=0,013<0.05$). Farkın nedeni; Kurumdaki görev İşçi olanların içsel motivasyon puanlarının ($\bar{x}=4,934$), kurumdaki görev Meslek Elemanı olanların içsel motivasyon puanlarından ($\bar{x}=4,225$) yüksek olmasıdır. Kurumdaki görev İşçi olanların içsel motivasyon puanlarının ($\bar{x}=4,934$), kurumdaki görev memur olanların içsel motivasyon puanlarından ($\bar{x}=4,140$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların kurumdaki göreve göre özdeşleşmiş düzenleme puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 227)}=3,967$; $p=0,009<0.05$). Farkın nedeni; Kurumdaki görev Meslek Elemanı olanların özdeşleşmiş düzenleme puanlarının ($\bar{x}=4,810$), kurumdaki görev İdareci olanların özdeşleşmiş düzenleme puanlarından ($\bar{x}=3,897$) yüksek olmasıdır. Kurumdaki görev İşçi olanların özdeşleşmiş düzenleme puanlarının

($\bar{x}=5,167$), kurumdaki görev İdareci olanların özdeşleşmiş düzenleme puanlarından ($\bar{x}=3,897$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların kurumdaki göreve göre içe yansıtılmış özdeşleşmiş puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(3, 227)}=4,772$; $p=0,003<0.05$). Farkın nedeni; Kurumdaki görev İşçi olanların içe yansıtılmış özdeşleşmiş puanlarının ($\bar{x}=5,378$), kurumdaki görev Meslek Elemanı olanların içe yansıtılmış özdeşleşmiş puanlarından ($\bar{x}=4,463$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların kurumdaki göreve göre dışsal düzenleme puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(3, 227)}=5,222$; $p=0,002<0.05$). Farkın nedeni; Kurumdaki görev İşçi olanların dışsal düzenleme puanlarının ($\bar{x}=4,278$), kurumdaki görev Meslek Elemanı olanların dışsal düzenleme puanlarından ($\bar{x}=3,687$) yüksek olmasıdır. Kurumdaki görev İşçi olanların dışsal düzenleme puanlarının ($\bar{x}=4,278$), kurumdaki görev memur olanların dışsal düzenleme puanlarından ($\bar{x}=3,682$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların kurumdaki göreve göre motivasyon genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(3, 227)}=5,307$; $p=0,001<0.05$). Farkın nedeni; Kurumdaki görev İşçi olanların motivasyon genel puanlarının ($\bar{x}=4,939$), kurumdaki görev İdareci olanların motivasyon genel puanlarından ($\bar{x}=4,154$) yüksek olmasıdır. Kurumdaki görev İşçi olanların motivasyon genel puanlarının ($\bar{x}=4,939$), kurumdaki görev Meslek Elemanı olanların motivasyon genel puanlarından ($\bar{x}=4,296$) yüksek olmasıdır. Kurumdaki görev İşçi olanların motivasyon genel puanlarının ($\bar{x}=4,939$), kurumdaki görev memur olanların motivasyon genel puanlarından ($\bar{x}=4,337$) yüksek olmasıdır.

Tablo 3.30:
Motivasyon Puanlarının Statüye Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	Kadrolu	83	4,052	1,609	6,219	0,000	2>1 3>1 3>4
	Taşeron	46	5,036	1,726			
	Özel Hizmet Alımı	70	5,071	1,590			
	Diğer	32	4,354	1,810			
Özdeşleşmiş Düzenleme	Kadrolu	83	4,370	1,493	7,664	0,000	2>1 3>1
	Taşeron	46	5,051	1,404			

	Özel Hizmet Alımı	70	5,429	1,182			4>1
	Diğer	32	5,104	1,583			
İçerisinden Yansıtılmış Özdeşleşmiş	Kadrolu	83	4,566	1,625	6,886	0,000	2>1 3>1 2>4 3>4
	Taşeron	46	5,449	1,624			
	Özel Hizmet Alımı	70	5,529	1,381			
	Diğer	32	4,677	1,296			
Dışsal Düzenleme	Kadrolu	83	3,731	1,151	4,913	0,003	2>1 3>1 3>4
	Taşeron	46	4,181	1,167			
	Özel Hizmet Alımı	70	4,357	1,125			
	Diğer	32	3,729	1,014			
Motivasyon Genel	Kadrolu	83	4,180	1,226	8,466	0,000	2>1 3>1 3>4
	Taşeron	46	4,929	1,260			
	Özel Hizmet Alımı	70	5,096	1,165			
	Diğer	32	4,466	1,166			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların statüye göre içsel motivasyon puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 227)}=6,219$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; Statü Taşeron olanların içsel motivasyon puanlarının ($\bar{x}=5,036$), statü Kadrolu olanların içsel motivasyon puanlarından ($\bar{x}=4,052$) yüksek olmasıdır. Statü Özel Hizmet Alımı olanların içsel motivasyon puanlarının ($\bar{x}=5,071$), statü Kadrolu olanların içsel motivasyon puanlarından ($\bar{x}=4,052$) yüksek olmasıdır. Statü Özel Hizmet Alımı olanların içsel motivasyon puanlarının ($\bar{x}=5,071$), statü Diğer olanların içsel motivasyon puanlarından ($\bar{x}=4,354$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların statüye göre özdeşleşmiş düzenleme puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 227)}=7,664$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; Statü Taşeron olanların özdeşleşmiş düzenleme puanlarının ($\bar{x}=5,051$), statü Kadrolu olanların özdeşleşmiş düzenleme puanlarından ($\bar{x}=4,370$) yüksek olmasıdır. Statü Özel Hizmet Alımı olanların özdeşleşmiş düzenleme puanlarının ($\bar{x}=5,429$), statü Kadrolu olanların özdeşleşmiş düzenleme puanlarından ($\bar{x}=4,370$) yüksek olmasıdır. Statü Diğer olanların özdeşleşmiş düzenleme puanlarının ($\bar{x}=5,104$), statü Kadrolu olanların özdeşleşmiş düzenleme puanlarından ($\bar{x}=4,370$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların statüye göre içe yansıtılmış özdeşleşmiş puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(3, 227)}=6,886$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; Statü Taşeron olanların içe yansıtılmış özdeşleşmiş puanlarının ($\bar{x}=5,449$), statü Kadrolu olanların içe yansıtılmış özdeşleşmiş puanlarından ($\bar{x}=4,566$) yüksek olmasıdır. Statü Özel Hizmet Alımı olanların içe yansıtılmış özdeşleşmiş puanlarının ($\bar{x}=5,529$), statü Kadrolu olanların içe yansıtılmış özdeşleşmiş puanlarından ($\bar{x}=4,566$) yüksek olmasıdır. Statü Taşeron olanların içe yansıtılmış özdeşleşmiş puanlarının ($\bar{x}=5,449$), statü Diğer olanların içe yansıtılmış özdeşleşmiş puanlarından ($\bar{x}=4,677$) yüksek olmasıdır. Statü Özel Hizmet Alımı olanların içe yansıtılmış özdeşleşmiş puanlarının ($\bar{x}=5,529$), statü Diğer olanların içe yansıtılmış özdeşleşmiş puanlarından ($\bar{x}=4,677$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların statüye göre dışsal düzenleme puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(3, 227)}=4,913$; $p=0,003<0.05$). Farkın nedeni; Statü Taşeron olanların dışsal düzenleme puanlarının ($\bar{x}=4,181$), statü Kadrolu olanların dışsal düzenleme puanlarından ($\bar{x}=3,731$) yüksek olmasıdır. Statü Özel Hizmet Alımı olanların dışsal düzenleme puanlarının ($\bar{x}=4,357$), statü Kadrolu olanların dışsal düzenleme puanlarından ($\bar{x}=3,731$) yüksek olmasıdır. Statü Özel Hizmet Alımı olanların dışsal düzenleme puanlarının ($\bar{x}=4,357$), statü Diğer olanların dışsal düzenleme puanlarından ($\bar{x}=3,729$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların statüye göre motivasyon genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(3, 227)}=8,466$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; Statü Taşeron olanların motivasyon genel puanlarının ($\bar{x}=4,929$), statü Kadrolu olanların motivasyon genel puanlarından ($\bar{x}=4,180$) yüksek olmasıdır. Statü Özel Hizmet Alımı olanların motivasyon genel puanlarının ($\bar{x}=5,096$), statü Kadrolu olanların motivasyon genel puanlarından ($\bar{x}=4,180$) yüksek olmasıdır. Statü Özel Hizmet Alımı olanların motivasyon genel puanlarının ($\bar{x}=5,096$), statü Diğer olanların motivasyon genel puanlarından ($\bar{x}=4,466$) yüksek olmasıdır.

Tablo 3.31:
Motivasyon Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Motivasyon	1YıldanAz	16	5,083	1,934	0,683	0,605
	1-3Yıl	56	4,601	1,669		

	4-6Yıl	75	4,444	1,768		
	7-9Yıl	42	4,810	1,617		
	10YılVeÜzeri	42	4,476	1,695		
Özdeşleşmiş Düzenleme	1YıldanAz	16	5,417	1,840	1,452	0,218
	1-3Yıl	56	5,131	1,457		
	4-6Yıl	75	4,644	1,401		
	7-9Yıl	42	4,984	1,494		
	10YılVeÜzeri	42	4,921	1,343		
İçeYansıtılmışÖzdeşleşmiş	1YıldanAz	16	5,229	1,586	0,397	0,811
	1-3Yıl	56	5,101	1,579		
	4-6Yıl	75	4,871	1,566		
	7-9Yıl	42	5,087	1,591		
	10YılVeÜzeri	42	5,191	1,579		
Dışsal Düzenleme	1YıldanAz	16	4,188	1,229	0,499	0,737
	1-3Yıl	56	3,964	1,200		
	4-6Yıl	75	4,129	1,162		
	7-9Yıl	42	3,889	1,147		
	10YılVeÜzeri	42	3,913	1,097		
Motivasyon Genel	1YıldanAz	16	4,979	1,456	0,495	0,739
	1-3Yıl	56	4,699	1,294		
	4-6Yıl	75	4,522	1,230		
	7-9Yıl	42	4,693	1,262		
	10YılVeÜzeri	42	4,625	1,240		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların içsel motivasyon, özdeşleşmiş düzenleme, içe yansıtılmış özdeşleşmiş, dışsal düzenleme, motivasyon genel puanları toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 3.32:
Motivasyon Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Motivasyon	30VeAltı	70	4,443	1,743	0,473	0,701
	31-35	65	4,554	1,819		

	36-40	47	4,681	1,586		
	41VeÜzeri	49	4,803	1,658		
Özdeşleşmiş Düzenleme	30VeAltı	70	4,810	1,652	0,480	0,697
	31-35	65	4,892	1,401		
	36-40	47	5,135	1,303		
	41VeÜzeri	49	4,946	1,410		
İçeYansıtılmışÖzdeşleşmiş	30VeAltı	70	4,762	1,659	1,518	0,211
	31-35	65	5,072	1,588		
	36-40	47	5,106	1,481		
	41VeÜzeri	49	5,374	1,465		
Dışsal Düzenleme	30VeAltı	70	4,010	1,377	0,594	0,619
	31-35	65	3,897	1,015		
	36-40	47	4,192	1,122		
	41VeÜzeri	49	3,986	1,027		
Motivasyon Genel	30VeAltı	70	4,506	1,420	0,655	0,580
	31-35	65	4,604	1,225		
	36-40	47	4,778	1,147		
	41VeÜzeri	49	4,777	1,194		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların içsel motivasyon, özdeşleşmiş düzenleme, içe yansıtılmış özdeşleşmiş, dışsal düzenleme, motivasyon genel puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 3.33:
Motivasyon Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
İçsel Motivasyon	Kadın	158	4,610	1,701	0,142	229	0,888
	Erkek	73	4,575	1,744			

Özdeşleşmiş Düzenleme	Kadın	158	4,867	1,423	-0,930	229	0,353
	Erkek	73	5,059	1,541			
İçeYansıtılmışÖzdeşleşmiş	Kadın	158	5,078	1,510	0,412	229	0,680
	Erkek	73	4,986	1,699			
Dışsal Düzenleme	Kadın	158	3,977	1,115	-0,643	229	0,521
	Erkek	73	4,082	1,248			
Motivasyon Genel	Kadın	158	4,633	1,232	-0,239	229	0,811
	Erkek	73	4,676	1,338			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Katılımcıların içsel motivasyon, özdeşleşmiş düzenleme, içe yansıtılmış özdeşleşmiş, dışsal düzenleme, motivasyon genel puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.34:
Motivasyon Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
İçsel Motivasyon	Bekâr	74	4,351	1,820	-	229	0,132
	Evli	157	4,716	1,651			
Özdeşleşmiş Düzenleme	Bekâr	74	4,685	1,513	-	229	0,082
	Evli	157	5,043	1,426			
İçeYansıtılmışÖzdeşleşmiş	Bekâr	74	4,748	1,601	-	229	0,045
	Evli	157	5,191	1,539			
Dışsal Düzenleme	Bekâr	74	3,856	1,176	-	229	0,165
	Evli	157	4,083	1,145			
Motivasyon Genel	Bekâr	74	4,410	1,340	-	229	0,051
	Evli	157	4,758	1,215			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Katılımcıların medeni duruma göre ie yansıtılmış özdeşleşmiş puanları anlamlı farklılık göstermektedir($t_{(229)}=-2.017$; $p=0.045<0,05$). Evlilerin ie yansıtılmış özdeşleşmiş puanları ($\bar{x}=5,191$), bekarların ie yansıtılmış özdeşleşmiş puanlarından ($\bar{x}=4,748$) yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların içsel motivasyon, özdeşleşmiş düzenleme, dışsal düzenleme, motivasyon genel puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

SONUÇLAR

Örgütsel davranış bağlamında sosyolojik açıdan dönüşümcü liderliğin motivasyon ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi ile ilgili çalışmada, önemli ve etkileyici sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında Sakarya aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğüne bağlı merkezlerde çalışan personele 28 ifadeden oluşan ve 5 bu ifadelerin boyut altında toplandığı dönüşümcü liderlik ölçeği, 6 ifadeden oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeği ve 12 ifadenin yer aldığı motivasyon ölçeği ile birlikte demografik özellikleri belirlemeye yönelik anket uygulanmıştır. Araştırmada katılımcılara sunulan anket 321 kişiden toplanmıştır. Çalışmada öncelikle çalışanların tanımlayıcı özelliklerine bakılmış ve cinsiyeti, yaşı, statüsü, medeni hali, eğitim düzeyi, kurumdaki görevi, toplam süresi gibi özelliklerin frekans ve yüzdelerine ulaşılmıştır.

Çalışma bahsettiğimiz tüm boyutlar çerçevesinde ele alınmış ve incelenmiştir. Çalışmamızın sonuçları metodolojik kısmında belirttiğimiz boyutlar çerçevesinde özetlenmiştir. Ayrıca demografik özellikleri kapsayan soru formuna verilen cevaplar bağlamında elde edilen bulgular da çalışmamız hipotezlerimizi destekler niteliktedir. Bu bölümde sözü edilen bütün alanlarda ulaşılan sonuçlar özetlenmiştir.

Dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarına baktığımızda dönüşümcü davranışın özü boyutunun ortalama olarak en yüksek etkiye sahip olduğu, takiben yüksek performans beklentilerinin geldiği; bireysel destek, entelektüel uyarım ve koşullu ödüllendirme davranışının ortalama bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, üyelerin takip edebileceği model olma özelliğinin, grubu için vizyon belirlemesinin, gruba ilham kaynağı olmasının ve grubun üyelerini çalışmaya yönelik teşvik etmesinin dönüşümcü liderlik davranışı açısından oldukça önemli bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Liderin dönüşümcü liderlik özelliklerinden grubu etkisi altına alan bir diğer alt boyutun yüksek performans beklentileri olduğu sonucundan hareketle, liderin üyelerden ne istediğini ve performansını etkileyecek şeylerin ifade edilmesinden etkilendiği ve grubun çabasını anlamlı ve pozitif yönde etki ettiği gerçeği katılımcıların verdiği cevaplar ile ortaya çıkmıştır. Oysa grubun üyelerini bireysel anlamda desteklemesinin, kişisel

duygularına saygı göstermesinin ve çalışılan konularla ilgili olarak zihin fırtınası yaptırmasının ortalama bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Ancak dönüşümcü liderliğe alt boyuları çerçevesinde genel olarak baktığımızda grup açısından yüksek bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel bağlamda çalışmada dönüşümcü liderlik davranışı ile grup arasında (olumlu)pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Çalışmada örgütsel özdeşleşme kavramının grubu oldukça yüksek olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yüksek bir ortalamasının gruba örgütsel anlama özdeşleşme davranışı sergilemesi çarpıcı bir sonucu ifade etmektedir.

Çalışmada motivasyon ölçeği boyutlarıyla birlikte değerlendirildiğinde içe yansıtılmış boyutunun yüksek bir etkiye sahip olduğu, dışsal düzenleme boyutunun ise en düşük etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve motivasyon arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının, örgütsel özdeşleşme ve motivasyon arasında hipotezimiz doğrulanmış olup, dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının, örgütsel özdeşleşme ve motivasyon arasında pozitif(olumlu) yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bulgulara göre dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği ve üyelerin “biz” diliyle konuşmasına katkı sağladığı, grubun amaçlarına ulaşması noktasında vizyoner, gruba rehberlik edebilecek, ne istediğini bilen liderlerin grubu başarı yönlü etkilediği ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda dönüşümcü liderin grubun motivasyonu açısından oldukça önemli olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında yapılan analizlerde dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi arttırdığı anlaşılmıştır.

Çalışmada dönüşümcü liderliğin tek tek alt boyutlarının motivasyon üzerinde olan etkisine bakılmıştır. Çalışmaya göre sadece “dönüşümcü davranışın özü” alt boyutunun motivasyon düzeyindeki değişimi açıklamada etkisinin olduğu; yüksek

performans beklentileri, entelektüel uyarım, bireysel destek ve koşullu ödüllendirme davranışı alt boyutlarının katılımcıların motivasyonuna etki etmediği saptanmıştır. Bulgulara göre tek başına koşullu ödüllendirme davranışının motivasyonu arttıran etken olmadığı bilgisine de ulaşılmıştır.

Dönüşümcü liderlik alt boyutlarının örgütsel özdeşleşmeye olan etkisine baktığımızda “dönüşümcü davranışın özü” ve “koşullu ödüllendirme” alt boyutlarının etkisinin olduğu ancak diğer boyutların etkilemediği anlaşılmıştır. Çalışmada bir diğer hipotezimiz olan dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif(olumlu) yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu doğrulanmıştır.

Sonuç olarak dönüşümcü liderlik alt boyutları ile motivasyon ve alt boyutları tek tek ele alınmıştır.

- İçsel Motivasyona etkisi incelendiğinde; dönüşümcü davranışın özü motivasyon düzeyini arttırmaktayken, yüksek performans beklentilerinin motivasyon düzeyini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer boyutların etkilemediği ortaya çıkmıştır.
- Özdeşleşmiş düzenleme; Bu boyutta sadece “dönüşümcü davranışın özü” alt boyutunun etkisinin olduğu bulunmuştur. Diğer boyutlar etkilememektedir.
- İçe yansıtılmış özdeşleşmiş; “Koşullu ödüllendirme davranışının” içe yansıtılmış özdeşleşmiş i etkilediği ancak diğer boyutlarının etkisinin olmadığı belirlenmiştir.
- Dışsal düzenleme; Bu boyutta dönüşümcü liderlik davranışının dışsal düzenlemeyi etkilemediği ortaya çıkmıştır.

Ancak genel anlamda dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon üzerinde pozitif(olumlu) yönlü anlamlı etkisinin olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Dönüşümcü liderliği demografik özelliklere göre tek tek karşılaştırdığımızda katılımcıların;

- Eğitim düzeyi
- Kurumdaki görev
- Çalışma süresi

– Yaş

Yukarıdaki değişkenlere göre farklılık göstermediği bilgisine ulaşılmıştır. Ancak statüye bireysel destek al boyutunun etki ettiği anlaşılmıştır. Buradan hareketle liderlin grup üyelerinin bireysel ihtiyaçlarını, kişisel duygularını dikkate alması ve saygı göstermesi üyenin statüsündeki değişime etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyete göre entelektüel uyarım boyutu farklılık göstermiştir. Erkeklerin entelektüel uyarım boyutu kadınların entelektüel uyarım boyutundan yüksek çıkmıştır.

Katılımcıların medeni duruma göre yüksek performans beklentileri boyutunun etkisi olduğu anlaşılmıştır. Evlilerin bekarlara göre etkisinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde evlilerin entelektüel uyarımları bekarların entelektüel uyarımlarından etkisinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışmada örgütsel özdeşleşme ve demografik özellikler arasındaki ilişkiye baktığımızda; sadece statüye göre farklılaşmanın olduğu söylenebilir. Bulgular sonucunda statünün örgütsel özdeşleşme açısından önemli olduğu ve statünün örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği tespit edilmiştir.

Motivasyonun demografik özellikler ile karşılaştırmalı incelemesini yaptığımızda; katılımcıların yaş, toplam çalışma süresi ve cinsiyet gibi özelliklerinin motivasyona etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Ancak bulgular doğrultusunda katılımcıların eğitim düzeylerinin motivasyon ve motivasyonun alt boyutlarına etkisinin olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcıların medeni boyutlarının medeni durumlarının ise motivasyonun alt boyutu olan “İçe yansıtılmış özdeşleşmiş” ile etkileşim içinde olduğu tespit edilmiştir. Diğer motivasyon alt boyutlarının medeni durum ile ilişkisinin olmadığı saptanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda; dönüşümcü davranışın özü alt boyutunun kurumdaki yöneticide bir liderlik vasfı olarak bulunmasının çalışanların kurum içi motivasyonunu artırarak, belirlenmiş hedefler doğrultusunda başarıya ulaşmasını sağlar., ilham kaynağı olma özelliği ile dönüşümcü lider, çalışanların inisiyatif olarak önlerine çıkan fırsatları değerlendirebilmesi için yönlendirici olur, entelektüel uyarım özelliği ise, özellikle çalışmamıza konu olan kurum özelinde hızlı ve doğru karar

vermenin çok önemli olduğu çalışma şartlarında çalışanları daha doğru ve daha kısa sürede sonuca gitmek için teşvik edici olurlar. ;Bu anlamda zamanı ve yetkiyi doğru kullanma söz konusudur ki, insanların hayatlarına yön veren dokunuşlar sergileyen bir kurum olma özelliği buradaki dönüşümcü liderliği daha da elzem hale getirmiştir.

Çalışmanın sonucuna göre; Dönüşümcü liderlik biçiminin kamu kurumlarında yetkili liderler için uygun olduğu söylenebilir. Günümüzde yeni bir kavram olarak etkili bir şekilde kullanılmaya başlanılan kamu işletmeciliği kavramı açısından değerlendirildiğinde dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyulduğu da gözlemlenmiştir. Bu konu ile ilgili yeni Cumhurbaşkanlığı sistemi de çalışmamıza ışık tutma noktasında vesile olmuştur. Yaptığımız çalışma ile söz konusu kurumda dönüşümcü liderlik algısının olduğu saptanmıştır. Verilere göre kamu kurumlarında da özel sektörde olduğu gibi liderlik biçimlerinin değişikliğe uğradığı, dönüşümcü liderlerin çoğaldığı söylenebilir. Kamu kurumlarındaki kişilerin de insana odaklanmakta olduğu ve bu kişilerin de birer lider olma isteklerinin de bulunduğu söylenebilir. Burada bir değişimden söz konusudur. Kamu kurumlarında da artık yönetici ve çalışanlar karşılıklı olarak liderlik özelliklerini hayata geçirmek istemektedir. Yani yöneticiler lider olma, çalışanlar da dönüşümcü lider ile iş yapmak istemektedir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında daha sıkı bir hiyerarşik yapı görölse de dönüşümcü liderlik, motivasyon ve örgütsel özdeşleşme adına fırsatların var olduğu görülmektedir. Çalışanların artık geleneksel yapı ile çalışmak istemediği, kendilerine net bir dille rehberlik edebilecek, gelişimlerine katkı sağlayabilecek kişilerin önderliğinde çalışmak istediği sonucuna varılabilir. Özellikle beşeri alanda yüksek yetkiye sahip araştırma alanımızı temsil eden kurum ve kuruluşlarda esneklik, performans, hizmet kalitesi, sürecin etkili ve hızlı kullanılması önemli birer farklılık kaynağı halini almıştır.

Bu sebeple kurum ve kuruluşlarda dönüşümcü liderlerin varlığı, motivasyonu arttırarak çalışanlar arası rekabet arttıracakđı ve sonucunda örgütsel özdeşleşmeye varılacakđı inancını doğurmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre örnekleme katılan çoğunluğun kamu kurumlarında, görev yapan yetkililerin dönüşümcü liderler olduğu ve dönüşümcü liderlerin onlara yeni

fırsatlar sunmakta, rehberlik etmekte, bireysel ihtiyaçlarını dikkate almakta olduğu ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlerin motivasyon ve örgütsel özdeşleşmeye olan etkisi kurumda çalışanlar tarafından ifade edilmiştir. Bu bağlamda kamu kurumlarındaki liderler çalışanları yeni fikirler için cesaretlendirmeli, onlara net bir vizyon çizmeli, örnek olmalı, yetki devredebilmeli, bireysel duygu ve önyargılarından uzaklaşabilmelidir.

Dönüşümcü lider davranışlarının sonucunda örgütün hedefleri doğrultusunda odaklanmış, motive olmuş ve çalışanlar örgütleriyle özdeşleşmektedir. Örgütsel özdeşleşme sonucunda iş yerinde daha istekli çalışma göstermektedir. Dolayısıyla görevli liderlerin dönüşümcü bir yönetim ve başarılı bir örgüt yapısını elde etme konusunda bu noktalar, dikkatle ele alması gerekmektedir.

Araştırmanın bu sonuçları önemli bulgulara ulaşmış ve bu konularda fikirler vermiştir. Uygulamanın yalnızca Sakarya Aile, alışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü'ne bağlı kurum ve kuruluşlarda yapılması sebebiyle tüm kurumları genellemek noktasında dikkatli olunması gerekmektedir. Bu sebeple ileride yapılacak daha kapsamlı uygulamaların bu araştırma konusuna destek vereceği düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

- Acuner, T. ve Yılmaz, G., Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik, Yönetim ve Ekonomi, Sayı 6, 2000, ss. 1-12.
- Aksoy, Emir Murat (2017). Dönüşümcü Liderliğin Ar- ge Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alptekin Sökmen, Yönetim Ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.
- Alsatt, Oylun ÇOLAK, Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, 2016, Konya.
- Aslan, Ş. (2009). Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, M. (2014). Eğitim yönetimi. Ankara: Gazi.
- Aygın, A.N.(2007). Performans Değerleme İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı.
- Aytürk, N., (2007).Yönetim Sanatı (5. Baskı), Nobel Yayınları, Ankara,
- Bass BM. (2000). The future of leadership in learning organizations. Journal of Leadership & Organizational Studies;7(3): 18-40.
- Berberoğlu, G. (2004). Yetki, Güç Ve Liderlik. Yayımlandığı Kitap C. Koparal, Yönetim Organizasyon,137-155. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları. (1457)
- Bolden R, (2003). Gosling J, Marturano A. Ve Dennison P. A Review of leadership theory and competency frame works. University of Exeter, Centre for Leadership Studies,:1-44.
- Budak, G., AKAT, İltar ve BUDAK, Gülay, (1994).İşletme Yönetimi, İzmir.
- Bursalıoğlu, Z. (2011).Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Pegem Yayınları.
- Celep, Cevat (2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Çetin N.(2008). “Kurumsal Liderlik Çözümlerinin Işığında Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri” Pamukkale Üniversitesi Dergisi, Sayı 23.
- Çetiner, A. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Burdur ili örneği).Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dinçer Ö., Fidan N. (1997). İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul: Beta Basımevi, 13.
- Duralı, M. (2007). Demir Çelik Sektöründe Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Lider Çalışan Algılamaları Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Edwards, (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review, International Journal of Management Reviews, 7,.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Güz C.4 S. 14 (1-16)
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Eren, E., (2003). Yönetim ve Organizasyon (6. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, , Beta Yay. 6. Baskı, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2004). Davranış Bilimleri, İstanbul, Beta Yay., 6. Bası,
- Karcıoğlu, F., Erdoğan Kaygın, (2013). “Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c. 27, s. 3: 4.
- Fındıkçı, İ. (2009). Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Güney, S. (2006). Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü, Yönetim ve Ekonomi Dergisi,13, 135-148.
- Kalemci T İ ve Çağlar İ (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Öncüleri Üzerine Bir Araştırma, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 10(2).

- Kanoğlu, B., (2007), alışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İSTAÇ A.Ő. rnek Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, alışma Ekonomisi ve Endüstri İliŐkileri Anabilim Dalı, alışma Ekonomisi Bilim Dalı.
- KAPLAN Mehmet, (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan zendirme Araçlarının İŞ gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi S.B.E., Ankara.
- Karaca, Arzu, (2018). Sağlık Personelinin Sanal Kaytarma Davranışları İle rgtsel zdeŐleŐme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi rneği, İŞletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı, Tunceli.
- Karalar, S. (2015). Ödül Yönetiminin rgtsel zdeŐleŐme İle İŐgücü Atıklığı zerine Etkisi Ve Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İŞletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Edirne.
- Karayığıt, K. Y. (2008). Örgütsel zdeŐleŐme ve rgtsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler zerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kaya, ., (2002).Liderler: Liderliğe Giden Yollar, Beta Yayınları, İstanbul.
- Keçecioğlu, T.(2003). Liderlik ve Liderler. İstanbul: OkumuŐ Adam Yayınları.
- Keskin, B.(2008). “alışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, YayınlanmamıŐ Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Koçel, T. (2005). İŞletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın,6.Baskı İstanbul.
- Köroğlu, . (2011). “İŞ Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri zerine Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir.
- Kreiner, G. E.: Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification, Journal of Organizational Behaviour, 25, 6
- Eraslan, L. (2006). “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi,;11.
- Cömert, M. (2004). “Dönüşümcü Liderlik”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

- Akbolat, M. Oğuz Işık ve Ali Yılmaz, (2013). “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, s. 11: 36.
- Silah, M. (2001). Çalışma Psikolojisi: Selim Kitapevi, Ankara.
- Ören, S. Armağan (2006). Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Özalp, İ., Eren, Gülten ve Öcal, Hülya. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Eskişehir.
- Paksoy, M. (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları No.282.İstanbul.
- Peker, Ö. ve Aytürk, Nihat. (2000). Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınları, Ankara.
- Serinkan, C., Ürkek Erdiş,Y. (2014). Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet.(1. Baskı): Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara.
- Sökmen, A. (2013).Örgütsel Davranış(1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık
- Turunç, Ö. ve Çelik M (2010a). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, Yönetim ve Ekonomi, 17(2)
- Türk, M. ve Akbaba, Melda. (2018). Etik Liderlik Algısının Psikolojik Kontrat İhlali Ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Antalya İlindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi,5, 16, 382-407.
- Türkkan, E. (2003). Vizyon rekabeti. Liberti Yayınları İstanbul.
- Tüzün, İ.K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- URL1, <https://www.temelaksoy.com/etkili-liderlerin-dort-temel-ilkesi/21.03.2019> tarihinde erişilmiştir.
- URL2,<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-ideas/ethical-leadership/main/06.04.2019> tarihinde erişilmiştir.

URL3,<https://dergipark.org.tr/download/article-file/273195>,24.04.2019 tarihinde erişilmiştir.

Ülgen, H., S. Kadir Mirze. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.

Yapar, T. (2004). Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., 2005, s. 16 İstanbul.

Yazıcı, O. (2016). Algılanan Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.

Yıldız, S. . (2014) Kapu, Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Yönetim VE Ekonomi Cilt:21 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.

Yonarkol, C. (2018). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Yukl, G. (1989),“Managerial Leadership: A Review of Theoryand Research”,State University of New York at Albany, No:2.

Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ekim, Ankara.

Sabuncuoğlu, Z, Melek, Tüz., (2013). Örgütsel Davranış,: Aktüel Yayınları Bursa.

EKLER

Sayın Katılımcı;

Bu anket Sakarya Üniversitesi Sosyoloji Anabilimdalı Yüksek Lisans öğrencisi Emine KARSLI'nın bitirme tezinde kullanılmak üzere yapılmaktadır. Bu çalışma ile örgütlerdeki liderlik uygulamaları ve çalışan motivasyonunun örgütsel özdeşleşmeye etkileri araştırılmaktadır. Dolayısıyla çalışma akademik bir çalışma olup, kesinlikle başka amaçlar için kullanılmayacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Emine KARSLI

Aşağıdaki soruları bağlı olduğunuz yöneticiyi dikkate alarak değerlendiriniz.	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
Dönüşümcü Davranışın Özü					
1. Amaçlarımız konusunda net bir anlayışa sahiptir.	①	②	③	④	⑤
2. Grubumuza ilginç bir vizyon belirler.	①	②	③	④	⑤
3. Planlarıyla başkalarına ilham kaynağı olur.	①	②	③	④	⑤
4. Kendi hayallerini yerine getirmek için diğerlerini harekete geçirebilir.	①	②	③	④	⑤
5. Organizasyon için daima yeni fırsatlar arar.	①	②	③	④	⑤
6. Sözlü talimatlar yerine bizzat iş yaparak bize rehberlik eder.	①	②	③	④	⑤
7. Takip edebileceğim iyi bir modeldir.	①	②	③	④	⑤
8. Örnek bir liderdir.	①	②	③	④	⑤
9. Çalışma grupları arasında işbirliğini teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
10. Ekip içerisinde çalışmak için çalışanları teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
11. Grubun aynı amaç için birlikte çalışmasını teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
12. Çalışanlar arasında bir takım ruhu geliştirir.	①	②	③	④	⑤
Yüksek Performans Beklentileri					
13. Bizden daha fazla şey beklediğini gösterir.	①	②	③	④	⑤

14. Sadece en iyi performans konusunda ısrar eder.	①	②	③	④	⑤
15. En iyi ikinci olmaya bile razı olmaz.	①	②	③	④	⑤
Bireysel Destek					
16. Duygularımı dikkate almadan harekete geçer.	①	②	③	④	⑤
17. Kişisel duygularıma saygı gösterir.	①	②	③	④	⑤
18. Kişisel ihtiyaçlarımin karşılanmasına özen gösterir.	①	②	③	④	⑤
19. Kişisel duygularıma özen göstermez.	①	②	③	④	⑤
Entelektüel Uyarım					
20. Yeni yöntemler ile eski sorunlar hakkında düşünmem için beni zorlar.	①	②	③	④	⑤
21. Düşünmemi istediği için bana sorular sorar.	①	②	③	④	⑤
22. Yaptığım şeylerin yöntemini yeniden düşünmem için beni teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
23. İşim hakkında temel varsayımların bazılarını yeniden sorgulamam yönünde beni teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
Koşullu Ödüllendirme Davranışı					
24. İşimi çok iyi yaptığımda beni özel olarak takdir eder.	①	②	③	④	⑤
25. Ortalamanın üzerinde iş yaptığımda benden övgüyle söz eder.	①	②	③	④	⑤
26. Olağanüstü bir iş yaptığımda özel olarak iltifatta bulunur.	①	②	③	④	⑤
27. Genellikle benim iyi performans gösterdiğimi kabul etmez.	①	②	③	④	⑤
28. İyi performans gösterdiğimde, her zaman olumlu geribildirimde bulunur.	①	②	③	④	⑤
Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği					
1. Bir kimse kurumumu eleştirdiğinde kişisel olarak aşağılanmış gibi hissederim.	①	②	③	④	⑤
2. Başkalarının kurumum hakkında düşündüklerine karşı çok ilgiliyim.	①	②	③	④	⑤
3. Çalıştığım kurum hakkında konuşurken genellikle “onlar” kelimesinden çok “biz” kelimesini kullanırım.	①	②	③	④	⑤
4. Çalıştığım kurumun başarısı aynı zamanda benim de başarımdır.	①	②	③	④	⑤
5. Bir kimse çalıştığım kurumumu övdüğü zaman, kişisel olarak övülmüş gibi hissederim.	①	②	③	④	⑤
6. Medyada, çalıştığım kurumu eleştiren bir söylenti yer aldığında, kendimi mahcup hissederim.	①	②	③	④	⑤

İşyerinde Motivasyon Ölçeği Bu işte çalışma nedenleriniz ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi yandaki ölçeği kullanarak değerlendiriniz.							
	Asla	Çok az	Biraz	Kısmen	Güçlü	Çok güçlü	Kesinlikle
1. Bu işi çok seviyorum.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. Yaptığım işi eğlenceli buluyorum.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. Bu işin her dakikası bana zevk veriyor.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. Bu iş amaçlarıma ulaşmamı sağlamaktadır.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. Bu iş kariyer planlarımı karşılamaktadır.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. Bu iş kişisel değerlerime uygundur.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. İşimde en iyisi ve kazanan olmak zorundayım.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. İşim benim hayatımdır ve başarısız olmak istemiyorum	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. Bu iş bana saygınlık sağlamaktadır.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. Bu iş bana belirli bir yaşam standardı sağlamaktadır.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. Çok para kazanmamı sağlamaktadır.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. Bu işi maaş için yapmaktayım	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

KİŞİSEL VE DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız: () 25 ve Altı () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve Üzeri
Statünüz: <input checked="" type="checkbox"/> Kadrolu <input checked="" type="checkbox"/> Taşeron <input checked="" type="checkbox"/> Özel Hizmet Alımı <input checked="" type="checkbox"/> Diğer
Medeni Durumunuz: <input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Dul/Boşanmış yada ayrı yaşıyor
Eğitim Durumunuz: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Y.Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Kurumdaki Göreviniz: () İdareci () Meslek Elemanı () Memur () İşçi
Toplam çalışma süreniz: () 1 yıldan az () 1-3 yıl arası () 4-6 yıl arası () 7-9 yıl arası () 10 ve Üzeri

Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkür Ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Emine KARSLI 1989 yılında Manisa'nın Turgutlu ilçesinde dünyaya geldi. İlkokulu Turgutlu Samiye Nuri Sevil İlköğretim okulunda(1996 – 2003), Lise eğitimini Turgutlu Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi'nde (2003 – 2007) tamamladıktan sonra 2008 yılında başladığı Sakarya Üniversitesi Sosyoloji Bölümü'nü 2012 yılında yüksek onur ile bitirdi. 2010 – 2012 yılları arası Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nden Pedagojik Formasyon eğitimini aldı. 2012 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalında Tezli Yüksek Lisansa başladı. Akademik eğitimine devam ederken 2013 yılında Manisa Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğüne bağlı Sosyal Hizmet Merkezi'nde Sosyolog olarak göreve başlamış olup, görevine evlilik sebebiyle geçiş yaptığı Sakarya Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü Gündüzlü Bakım Rehabilitasyon ve Aile Danışma Merkezi'nde devam etmektedir. Evli ve bir kız çocuk annesidir.