



**T.C.**

**HİTİT ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA VİZYONER LİDERLİK  
ALGISININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Ömer Faruk GÜVENLİ**

**Çorum- 2023**



**ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA VİZYONER LİDERLİK ALGISININ  
ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

**Ömer Faruk GÜVENLİ**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR**

**Çorum 2023**

Ömer Faruk GÜVENLİ tarafından hazırlanan “Özel Öğretim Kurumlarında Vizyoner Liderlik Algısının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi” adlı tez çalışması 15/09/2023 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Ali BAYRAM

.....

Prof.Dr. İrfan ÇAĞLAR

.....

Dr. Öğr. Üyesi Fatih ÖZÇALIK

.....

Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../..... tarih ve ..... sayılı kararı ile .....'ın ..... Anabilim Dalında Yüksek Lisans derecesi alması onanmıştır.

Unvanı Adı SOYADI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını beyan ederim.

Ömer Faruk GÜVENLİ



# ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA VİZYONER LİDERLİK ALGISININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Ömer Faruk GÜVENLİ

ORCID: 0009-0008-5336-9668

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Yüksek lisans Tezi

Haziran 2023

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı; Kurumlarda çalışan öğretmenlerin beklentilerinin analiz edilmesi ve öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre çalışma ortamlarının oluşturulması ve öğretmenlerin performanslarına göre teşvik edici kaynakların oluşturulması kurum adına olumlu yönde etkiler oluşacaktır. Bu çalışmada yapılan anketlerin SPSS programı ile analizler oluşturularak vizyoner liderlerin öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkilerinin neler olduğu, öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak için kaynakların neler olabileceği konusunda analizler yapılmış gerekli öneriler sunulmuştur. 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Çorum ilinde 10 özel okulda görevli öğretmen ve müdür yardımcılarında oluşan 249 kişiye uygulanmıştır. Araştırma üç bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanmıştır. Birinci bölümde, demografik veriler elde edilmiş, ikinci bölümde, Sabancı A. Tarafından geliştirilen 'Vizyoner Liderlik Ölçeği' uygulanmış, üçüncü bölümde ise öğretmen motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde istatistikten yararlanılarak t-testi ve tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi, basit regresyon analizleri kullanılmıştır. Yapılan analizler sonrasında ; lisans mezunlarının, önlisans mezunlarına göre daha vizyoner liderlik skorlarına sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir taraftan lisans ve lisansüstü eğitim düzeylerine sahip kişilerin içsel motivasyon oranlarının düşük olduğu görülmektedir. Bu bakımdan bu eğitim düzeyindeki kişiler daha fazla ücret kazanabilecekleri başka bir işe yönebileceklerini gösterir. Liderlerin beklenti-değer esaslı gitmesi daha mantıklı olacaktır.

**Anahtar Kavramlar:** vizyoner, liderlik, vizyon, öğretmen, motivasyon

**Bilim Kodu:** 115409

**THE IMPACT OF VISIONARY LEADERSHIP PERCEPTION IN PRIVATE EDUCATION  
INSTITUTIONS ON TEACHERS' MOTIVATION**

Ömer Faruk GÜVENLİ

ORCID: 0009-0008-5336-9668

HITIT UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATION

Master's of Science Thesis

June 2023

**ABSTRACT**

The aim of this study is to analyze the expectations of teachers working in institutions and to create working environments according to their needs. And also to create incentive resources according to the performance of teachers which may have positive effects on institutions. By analyzing the questionnaires conducted in this study with the SPSS program, the necessary suggestions were made by analyzing what the effects of visionary leaders on the motivation of teachers and what resources can be used to increase their motivation. It was used on 249 people and among them were teachers and vice principals working in 10 private schools in Çorum province in the 2022-2023 academic year. The research used a data collection tool consisting of three parts. In the first part, demographic data was obtained, in the second part, 'Visionary Leadership Scale' developed by Sabancı A. was applied, and in the third part, teacher motivation scale was used. In the analysis of data, t-test, one-way analysis of variance, correlation analysis and simple regression analysis were used. After the analysis, it was seen that people who completed undergraduate education have more visionary leadership scores than associate degree graduates. On the other hand, it is seen that the intrinsic motivation rates of people with undergraduate and graduate education levels are low. In this respect, it shows that people with this level of education can be directed to another job where they can earn more wages. In this respect, it would be more logical for leaders to base their expectations on the value that someone has.

**Key Terms:** visionary , leadership, vision, teacher, motivation

**Science Code:** 115409

## TEŐEKKÖR

Tez alıőmamın tamamlanmasında beni yönlendiren, desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen kişilere teőekkör etmek isterim. İlk olarak, tez danışmanım Prof. Dr. İrfan AĞLAR'a titiz alıőması, değerli önerileri ve tezim üzerindeki destekleri için teőekkör ederim. Kendisinin özverili ve sabırlı yaklaşımı sayesinde, tez çalıőmamın kalitesini arttırdım. Ayrıca, tez çalıőmam sırasında bana verdiği moral ve destekleriyle beni motive eden aileme, arkadaşlarıma ve meslektaşlarıma teőekkör ederim. Son olarak, bu tez çalışması boyunca beni yönlendiren tüm öğretim üyelerine teőekkürlerimi sunuyorum. Bana verdikleri eğitim ve rehberlik sayesinde hem akademik hem de mesleki anlamda büyük bir gelişme kaydettim. Diğer bir yandan anketleri uyguladığım değerli okul müdürlerine ve öğretmenlerine teőekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Bu çalıőmayı tamamlamamda emeği geçen herkese bir kez daha teőekkör ederim.

Ömer Faruk GÜVENLİ



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
TEŞEKKÜR.....	xii
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ .....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR .....	xiv
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM</b>	
<b>LİDERLİK</b>	
1.1. Liderlik.....	3
1.1.1. Liderliğin tanımı .....	3
1.2. Bir Süreç Olarak Liderlik.....	4
1.2.1. Unsurları .....	4
1.2.2. Lider.....	5
1.2.3. İzleyiciler.....	5
1.2.4. Çevre koşulları .....	6
1.2.5. Amaç .....	7
1.3. Liderin Özellikleri.....	7
1.3.1. Duygusal zeka .....	7
1.3.2. Beş faktör boyutu .....	8
1.4. Liderlik Teorileri.....	9
1.4.1. Özellik teorisi .....	9
1.4.2. Davranışlar teorisi .....	10

	<b>Sayfa</b>
1.4.3. Durumsallık teorisi.....	13
1.4.4. Modern liderlik yaklaşımı.....	15
1.5. Liderlik Türleri.....	16
1.5.1. Otokratik liderlik.....	16
1.5.2. Demokratik liderlik.....	16
1.5.3. Tam serbestlik liderliği.....	16
1.5.4. Karizmatik lider.....	16
1.5.5. Hümanist (İlişki odaklı) lider.....	17
1.5.6. Bürokratik lider.....	17
1.5.7. İşlemsel liderlik.....	18
1.6. Liderliğin Güç Kaynakları.....	18
1.6.1. Yasal güç.....	18
1.6.2. Ödüllendirme gücü.....	18
1.6.3. Zorlayıcı güç.....	19
1.6.4. Uzmanlık gücü.....	19
1.6.5. Karizmatik (Benzeşim) güç.....	19
1.7. Liderlik Ve Yöneticilik.....	20
1.8. Vizyon Kavramı Ve Önemi.....	21
1.9. Vizyoner Lider.....	22
1.10. Vizyoner Liderin Eğitim Yönünden Önemi.....	23
1.11. Vizyoner Liderin Özellikleri.....	25
1.12. Vizyoner Liderliğin Boyutları.....	27
1.12.1. Vizyoner düşünme.....	27
1.12.2. Kaynak kullanma.....	27
1.12.3. İletişim.....	27
1.12.4. Eylem yönelimli olma.....	28

	<b>Sayfa</b>
1.12.5. Risk alma.....	28
1.12.6. Karar verme.....	28
1.12.7. Güdüleme.....	29
1.13. Okul Yönetiminde Vizyoner Liderlik.....	29

## **2. BÖLÜM**

### **MOTİVASYON**

2.1. Motivasyon Kavramı.....	31
2.2. Motivasyon Çeşitleri.....	31
2.2.1. Fiziksel motivasyon.....	31
2.2.2. Sosyal motivasyon.....	32
2.2.3. Psikolojik motivasyon.....	32
2.3. Motivasyon Kuramları.....	32
2.3.1. Kapsam kuramları.....	33
2.3.2. Süreç kuramları.....	37
2.4. Motivasyon Araçları.....	39
2.4.1. Ekonomik araçlar.....	40
2.4.2. Psiko-sosyal araçlar.....	41
2.4.3. Örgütsel-Yönetsel araçlar.....	44
2.5. Motivasyon Boyutları.....	46
2.5.1. İçsel motivasyon.....	46
2.5.2. Dışsal motivasyon.....	46

## **3. BÖLÜM**

### **LİDERLİĞİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

3.1. Liderlik Açısından Motivasyonun nemi.....	48
3.2. Liderliğin Motivasyon zerine Etkileri.....	49
3.2.1. Liderlik zelliklerinin etkisi.....	49

## 4.BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

	Sayfa
4.1. Çalışmanın Problem Durumu .....	55
4.2. Çalışmanın Amacı .....	57
4.3. Çalışmanın Önemi .....	58
4.4.Çalışmanın Sınırlılıkları .....	58
4.5. Çalışmanın Varsayımları .....	59
4.6.Çalışmanın Yöntemi.....	59
4.6.1. Araştırmanın modeli ve hipotezleri .....	59
4.6.2.Evren ve örneklem .....	60
4.1. Demografik Unsurlara İlişkin Dağılım .....	60
4.6.3. Veri toplama süreci .....	61
4.6.4. Veri toplama aracı .....	61
4.6.5. Verilerin analizi .....	64
4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	64
4.2.1. Vizyoner liderlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	64
4.2.2. Öğretmen motivasyon ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler .....	65
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Sosyodemografik Değişkenlere İlişkin Fark Analizleri .....	65
4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçek Skorlarına Yönelik İlişki Analizleri .....	70
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>74</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>78</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>85</b>
<b>EK-1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....</b>	<b>85</b>
<b>EK-2. Araştırma İzni Onay Yazısı .....</b>	<b>90</b>
<b>EK-3. Öğretmen Motivasyonu Ölçeği İzin Formu .....</b>	<b>94</b>



## TABLULAR DİZİNİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 4. 1.</b> Katılımcılara İlişkin Sosyodemografik Veriler.....	<b>60</b>
<b>Tablo 4. 2.</b> Vizyoner Liderlik Cronbach's Alpha Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	<b>62</b>
<b>Tablo 4. 3.</b> Öğretmen Motivasyonu Ölçeği Cronbach's Alpha Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	<b>63</b>
<b>Tablo 4. 4.</b> Vizyoner Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	<b>65</b>
<b>Tablo 4. 5.</b> Öğretmen Motivasyon Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	<b>65</b>
<b>Tablo 4. 6.</b> Araştırmada Kullanılan Ölçek Skorlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi.....	<b>66</b>
<b>Tablo 4. 7.</b> Araştırmada Kullanılan Ölçek Skorlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	<b>67</b>
<b>Tablo 4. 8.</b> Araştırmada Kullanılan Ölçek Skorlarının Mesleki Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	<b>69</b>
<b>Tablo 4. 9.</b> Araştırmada Kullanılan Ölçek Skorlarına İlişkin Pearson Korelasyon Analizi.....	<b>70</b>
<b>Tablo 4. 10.</b> Vizyoner Liderliğin İçsel Motivasyonu Açıklamada Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	<b>71</b>
<b>Tablo 4. 11.</b> Vizyoner Liderliğin Dışsal Motivasyonu Açıklamada Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	<b>72</b>
<b>Tablo 4. 12.</b> Vizyoner Liderliğin Motivasyonu Açıklamada Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	<b>72</b>
<b>Tablo 4.13.</b> Hipotezlerin Kabul ve Ret Tablosu .....	<b>73</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. 1. Liderlik Sürecinin Faktörleri.....	4
Şekil 1. 2. Çeşitli Liderlik Davranışları.....	10
Şekil 1. 3. Yönetim Tarzı Matriksi.....	11
Şekil 1. 4. Liderlik Davranışları.....	13
Şekil 1. 5. Vroom-Yetton-Jago Modeli (Karar Süreci AkıŞ Diyagramı) .....	14
Şekil 1. 6. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	21
Şekil 1. 7. Vizyoner ve Vizyoner olmayan Liderlerin Özellikleri.....	26
Şekil 2. 1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	34
Şekil 2. 2. Alderfer ve Maslow Kuramları.....	36
Şekil 3. 1. Duygusal Zekanın Beş Başlığı.....	52
Şekil 3. 2. Liderlerin Duygusal Zeka Boyutları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisi.....	53

## SİMGELER VE KISALTMALAR

### Simgeler

N Veri Sayısı

F Frekans

Ss Standart Sapma

$\bar{x}$  Aritmetik Ortalama

p Anlamlılık Düzeyi

Sd Serbestlik Derecesi

### Kısaltmalar

SPSS Statistical Package for the Social Sciences



## GİRİŞ

Kurumlarda öğretmenlerin motivasyonu daha çok liderlerin davranışlarına bağlı olarak değişmektedir. Kurumlarda lider, kurum ve çalışanlar arasındaki motivasyonu sağlamak için lider önemli rol almaktadır. Lider kurumda çalışanların motivasyonunu yükselterek verimliliği artırmaya çalışan kişi olarak karşımıza çıkar. Kurumun başarısı çalışanların başarı düzeyinden geçeceği düşüncesi, lider tarafından kesinlikle göz ardı edilmemelidir.

Motivasyon kavramı insanların arasındaki ilişkiye önem veren en önemli kavramlardan birisidir. Kurumda çalışanların moral seviyesinin yüksek olması, çalışma konusunda istekli olması, yaptıkları işlerde çaba göstermeleri liderin çalışanları motive etmesi konusundan geçecektir. Liderin en önemli görevi, kurumda çalışanları sürekli diri tutmak, kurumdaki iletişimi sağlam tutmak ve güven duygusunu geliştirmektir. Bu bakımdan lider kurumda çalışanların motivasyonlarını yükseltmekte en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde vizyoner liderlik ve motivasyon üzerine araştırmalar yapılmıştır. Kaçmaz (2020), Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki adlı konuyu araştırmıştır. Yapılan çalışmada öğretmenlerin okulda bulunan yöneticilerin vizyoner liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını yükselttiği ve bu yükselmenin kurumun 'değişime açık olma' alt boyutu, motivasyonun alt boyutu olan iç motivasyona bağlı olduğu görülmüştür. Koçer (2021), Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Yeterlilikleri ile Öğretmenlerin İş Tutkunlukları Arasındaki İlişki durumlarını incelemiştir. Ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliliklerine yönelik öğretmen algı düzeyleri yüksek olarak saptanmıştır. Öğretmenlerin kurumda motivasyonlarının yüksek olması için kurumda bulunan liderin vizyon sahibi olması gerekmektedir. Bu çalışmada ise farklı olarak devlet okullarından ziyade özel sektörde bulunan vizyoner liderliğin kurumdaki yöneticinin liderlik anlayışı için anket çalışması uygulanmış ve özel sektörde bulunan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri içsel ve dışsal motivasyon olarak daha ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Diğer bir taraftan vizyoner liderliğin alt boyutları ayrı ayrı olacak şekilde analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin kurum içinde motivasyonunu artırabilmek için gerekli şartların oluşturulması ve öğretmenin içsel ve dışsal motivasyon bakımında sürekli desteklenmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Vizyoner liderin kurum için her zaman yeniliğe açık bir lider olması kurumun gelişmesi bakımından önemli olması vurgulanmıştır. Kurumda motive olmuş öğretmenlerin sektörde daha verimli çalışacağı kanaati oluşmuştur. Sektörde öğretmenlerle bilgi alışverişi, gerekli olduğu yerlerde öğretmenlerin takdir edilmesi ve en önemlisi olarak öğretmenlerin maddi açıdan doyurulması hem öğretmenlerin performanslarını hem de kurumun yükselmesi için gerekli olan kaynaklar olarak çalışmada vurgulanmıştır.

Burada incelediğimiz çalışmanın amacı ise liderlik ve motivasyonu kurum açısından incelemek esas alınmaktadır. Bu bakımdan çalışmada sırasıyla konu olarak birinci bölümde liderliğin tanımı, liderlik özellikleri, liderlik türleri ve vizyoner liderlik adı altında ele alınan kavram başlıkları altında incelenmektedir. İkinci bölümde ise motivasyon kavramları, motivasyon

çeşitleri, motivasyon araçları gibi kavramlar ele alınmıştır. Üçüncü bölümde liderlerin motivasyon üzerindeki etkisi ve liderlerin kurumlarda nasıl davranması gerektiği hususu üzerinde durulmuştur. Çalışmanın sonucunda, vizyoner liderliğin iç motivasyonu etkilediği ve öğretmenlerin motivasyonlarının artması için gerekli kaynakların oluşturulması gerektiği tespit edilmiştir. Gerekli kaynaklar oluşturulmadığı zaman öğretmenlerin içsel anlamda motivasyonlarında farklılaşma olduğu görülmektedir. Doğal olarak öğretmenler kendilerini daha fazla mutlu edecek iş kollarına yönelmeleri mümkün hale gelecektir. Vizyoner liderlikte ki alt boyutlar ne kadar çok sağlam olursa motivasyon düzeylerinin de bir o kadar arttığı görülmektedir. Kişilerin yeterli çabayı göstermeleri için vizyoner liderin çabaları önemli olduğu anlaşılmıştır. Bulgularda öğretmenler vizyoner liderlik becerilerini geliştirdiği zaman yanında çalışan öğretmenlerin performanslarının da artacağı gözlemlenmiştir.



# 1. BÖLÜM

## LİDERLİK

### 1.1. Liderlik

#### 1.1.1. Liderliğin tanımı

Türk Dil Kurumunda Lider kavramına baktığımız zaman daha çok 'önder' ve 'şef' anlamlarına atıfta bulunmaktadır. Önder dediğimiz kelime "gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirme sahiptir. Bu yeteneğe sahip kişilere lider denilmektedir. (Web\_1. <http://sozluk.gov.tr/> (19.10.2019))

Liderlik kavramı ise işletme de olan bir kişinin yani liderin belli bir hedef doğrultusunda kişilere veya bir kitleye hitap ederek onları iyi bir şekilde yöneterek liderliğini ortaya koyar. (Bayrak,2019:1) Liderlik belli bir plan doğrultusunda belli bir grubu belirli hedeflere ulaştırmak için uğraşan, çabalayan ve o kitleyi harekete geçiren kişi olarak tanımlanabilir.

Liderliğin aslında kapsayıcı bir tanımı yoktur. Liderlik bazı durumlarda insanı yanıltan bir süreçte olabilir. Bazı durumlarda liderliğin içinde bulunduğu durumlar değişebilir. Bu durumda bir işletme sahibi bir çalışandan daha etkili lider konumundadır. Bazı durumlarda ise liderlik belli bir hareketle de ilişkili olabilir. Örnek verecek olursak bir işletme görevli kişiden ziyade onun yardımcısı daha çok lider konumunda olan kişi daha etkili lider olabilir. (Eröncer,2004:2) Lider şartları belirli olan ve kişisel ya da grubun amaçları doğrultusunda ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere kişileri yönlendiren insan olarak bilinir. (Tüz , Sabuncuoğlu, 2004:3)

Liderlik durumunun oluşması için resmi bir yetkiyle donanması şart değildir. Liderlik durumu bir otorite durumundan çok başkalarına herhangi bir şeyi aktarmak ve işi benimsetmektir. (Şimşek ,1995:187) Liderlik bir amaç doğrultusunda belirli koşullar ekseninde çalışanlar ile karşılıklı olan bir durumdur. Eğer bunlardan birinde bir aksama olursa liderlikten bahsedemeyiz.

Liderin bazen hiçbir yetkisi olmadığı zaman bütün çalışanları etkileyebilir, bazı liderler vardır her türlü resmi yetkiye, donanıma sahiptir ama bir türlü çalışanlarını etkileyemez. (Koçel,1998:343) Buradan çıkardığımız sonuç, lider dediğimiz kişi mevkiyle, bulunduğu konumla alakalı olan bir süreç değildir. Liderlik kişileri belirlenen durumlar ekseninde hareket ettirmesi, yani çalışanların üzerinde bir etkisinin olmasıdır. (Tezcan, 2006:3)

Liderlik kişinin bir nevi yaptığı işler ile alakalı bir süreç olup bu süreçte lider kişi çalışanları bir vizyon eşliğinde yönetir. Diğer taraftan da hedeflere ulaşmak için çalışanları motive ve coşkulu bir hale getirmesi gerekmektedir. Liderlik geleceğe yönelik bir vizyon sahibi olmak ve vizyonu

ile çalışanların çalışma isteklerinde coşku ve motivasyonu sağlamaktır. (Kaya, 2002:16) İşletmede çalışan sayısı fazlaştıkça liderin sorumluluk alanında fazlaştacaktır.

Liderlik durağan bir süreç olmayıp devamlı aktif olunmasını emreden bir süreçtir. İnsanlarla ne kadar iletişime geçerse, liderliği aktif hale getirirse liderin başarısı artacaktır. Bu bakımdan lider kişileri etkileme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Bu bakımdan lider bu sorumluluğunu çevresindeki insanlardan alır. Kişiler liderin etkisiyle amaçlarına ulaşmak için hareket ederler ve lider sayesinde motive olurlar. (Budak, 2002:34)

## 1.2. Bir Süreç Olarak Liderlik

### 1.2.1. Unsurları

Liderlik çeşitli durumlarda amaca ulaşmak için kişileri veya herhangi bir grubu etkileme yönünden ve o kişileri kontrol etme bakımından, grubun amacına ulaşmak için işletmenin devamını sağlayan kişidir. (Tevrüz , Artan , Bozkurt ,1999:189)

<b>LİDER</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• YETENEKLER</li><li>• İLKELER</li><li>• BİLGİ</li><li>• KİŞİLİK</li></ul>	<b>GÖREV/HEDEFLER</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• GRUP HEDEFLERİ</li><li>• BİREYSEL HEDEFLER/AMAÇLAR</li></ul>
<b>GRUP ÇALIŞANLARI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• YETENEKLER</li><li>• İHTİYAÇLAR</li><li>• MOTİVASYON</li></ul>	<b>ÇEVRE KOŞULLARI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• GRUBUN İÇSEL DİNAMIĞI</li><li>• KÜLTÜREL MESELELER</li><li>• DIŞSAL BASKILAR</li><li>• ELDE EDİLEBİLİR KAYNAKLAR</li></ul>

Şekil 1. 1. Liderlik Sürecinin Faktörleri

**Kaynak:** Cole, 2004

Lidere tek taraflı bakarsak, eksik anlamış oluruz. Bu yüzden lider çalışan veya grup üyeleri ve çevreyle alakalı olarak da incelenmesi gerekir. Bu bakımdan liderliği bu üç faktör olarak incelenmesi gerekir. Bunlardan birisi eksik olursa araştırma eksik olarak kalacaktır. (Hughes, Ginnet, Curphy ,2002) Bu faktörlerin yanına bir amaç durumu eklendiği zaman hedefler doğrultusunda eksiksiz araştırma konusu olacaktır. Bunun nedeninde lider kavramındaki faktörler birbirleriyle bir etkileşim halindedir, ayrı olarak düşünülemez. Eğer birinde bir değişim meydana geliyorsa diğer faktörlerde de bu değişim kaçınılmaz olacaktır.

### **1.2.2. Lider**

Lider dediğimiz kişi işletmenin süreçte önemli bir noktada sahip olması, işletmede çalışan kişilerin çalışma durumlarını harekete geçiren ve etkileyen kişi olarak tanımlanabilir. (Barutçugil, 2004:265)

Lider, yaptığı işlerin ve bu işin sonucunda işin kişiler tarafından benimsenmesi ile meydana gelir. Bu bakımdan liderin yaptığı işleri etkileyen faktörleride göz ardı etmemek gerekir. (Eren ,2004:441) Lider kendi yeteneklerini kullanarak ve karşı tarafa güven verdiği zaman son olarak diğer faktörleride zaman içerisinde devreye sokması gerekmektedir. Bu bakımdan lider ve diğer faktörler birbirleri ile sürekli etkileşim içinde olması gerekmektedir. Ortamda meydana gelen değişimler çalışanları etkileyen bir durumdur. Toplumda bir değişim olduğu zaman kişiler ve çevre şartlarında değişimler meydana gelmektedir. Bu yüzden de lider kendini sürekli yenilemelidir. (Eren, 2004:441)

Lider kendi yetenek ve özellikleriyle işletmede çalışan insanların isteklerinin giderilmesini ve işletmenin veya çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi yönünden bazı rolleri yerine getirmesi gerekmektedir. Lider bu rolleri meydana getirirken çevre tarafından etkilenmemeli ve bilakis çevreyi etkilemelidir. (Pagonis, 1992:118)

Liderin belli başlı rolleri vardır. Bu roller duygusal ve göreve ilişkin roller diye iki kısma ayrılır: (Barutçugil, 2004:265)

Göreve ilişkin rollerde amaçları gerçekleştirme, bu amaçları uygulama ve bu grubun aktif olarak hareket ettirilmesi ve yönltilmesi olarak bilinir. Duygusal role baktığımızda çalışan kişilerin psikolojileri ve sosyal yönden ihtiyaçlarının karşılanması bir nevi motivasyonlarının yükseltilmesi olarak tanımlanabilir.

Lider iki rolde dengeyi oluşturması gerekmektedir. Dengenin oluşmadığı zamanlarda formel (kurala bağlı) ve informal (grupla bütünleşen) olarak meydana gelir. Bu bakımdan duygusal rollerde informal, görev ilişkin rollerde ise formel liderlik ön plana çıkacaktır. (Tezcan , 2006:10)

### **1.2.3. İzleyiciler**

Liderlik sürecinin gerçekleşmesinde liderin yaptığı faaliyetler, istekler ve duygularını yönlendirdiği işletmede çalışanlar olarak nitelendirilen izleyicilerinde, süreç bakımından lider kadar değeri vardır. İzleyici olarak nitelendirilen kişiler liderden ayrılan yönü ise izleyicinin zeka bakımından değilde üstlendikleri rolleridir. (Kelley, 1988:146)

Liderlik kavramı sadece lideri ilgilendiren bir konu değildir. İzleyiciler, liderlik özelliklerinin birine uygun olup olmadığına karar verir. Üstler, bir işletmeyi yönetmek için uygun gördükleri

kişiyse lider ünvanını veremez. Zaman içerisinde izleyici dediğimiz kesim liderin kim olacağına karar verir. (Kouzes, Posner, 1990:15)

İzleyiciler liderliğin şartlarını oluştururlar. İzleyicileri olmayan liderin bir artışı yoktur. Yaşanan değişimler ve gelişmeler daha bilgili, eğitim almış izleyicilerin oluşmasına bu nedenle lider ve izleyiciler arasında ki alanın daralmasına ve izleyicilerin işletme içinde aktif bir biçimde rol almalarına neden olur. (Acuner, Tabak, 2005)

Liderler, genellikle oluşturulacak hedeflerin yönetici olmasına rağmen, bütün ulaşılacak durumların onlardan gelmemesi gerekmektedir. İzleyicilerin de liderliğe katkı yaparak başarılı bir lider olmasına katkıda bulunur. (Hollander:44) Bundan dolayı işletmede hedeflere ulaşmak için sadece bir lider değil bunun yanında etkin izleyicilerinde olması gerekmektedir. Fakat izleyicilerinde kendi kendilerini yönetme, işletmenin hedefleri, sosyal ilişkiler, kendi yeteneklerini belirleme ve yapacakları işlerde dürüst olmaları gerekmektedir. (Kelley,1988:144) İzleyicilerin özellikleri, liderlerin davranışlarını belirlemede en önemli etkenlerden birisidir. Lider bir gruba liderlik etmeden önce, izleyicilerin motivasyonlarını etkileyecek faktörlerinide göz önünde bulundurması ve lideri etkileyen faktörlerin aynı zamanda izleyicileride etkilediğininide unutmamalıdır. (Tannenbaum, Schmidt, 1958:99) Emir yoluyla yürütülen işlerin izleyicilere demokratik liderliğin uygulanması doğru olmayacaktır. Çünkü bu durum izleyiciler üzerinde olumsuz durumlara yol açabilir. Demokratik bir ortamda çalışan, kendi duygu ve düşüncelerini daha rahat bir şekilde aktaran izleyiciler, otokratik lider tavrı uygulandığında çalışanların liderden soğumasına yol açabilir. Bu bakımdan lider izleyiciler üzerinde uygulayacağı liderlik davranışının izleyicilere göre belirlemesi daha uygun olacaktır. (Tezcan, 2006:12)

#### **1.2.4. Çevre koşulları**

Lider bazı faktörlerin oluşmasını sağlarken bir yönden de koşullarda liderin oluşmasına yol açar. Liderlikte önemli olan şey, işletmenin içerisindeki durumları ilgilendiren yapısal, teknik ve sosyal ortamlar 'örgütün ilişkide bulunduğu çıkar gruplarından oluşan yakın çevre koşulları ile ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal değişimleri ve gelişmeleri kapsayan genel çevre koşullarıdır' (Eren, 2003:443)

İşletme kültürü, liderlik koşullarında önemli bir yere sahip çevre koşullarından birisidir. Örgüt kültürü, yapılan işten her zaman zevk alınmasına yardımcı olur. (Yıldırım, 2005:45) Örgüt kültürü, örgütün içinde bulunan kişilerin psikolojik ve sosyal yönlerini olumlu yönde etkileyerek ederek kişilerin örgütle bütünleşmesini sağlar ve daha verimli olarak çalışmasına katkıda bulunur. (Unutkan, 1995:76)

Çevre koşulları olarak bilinen (sosyal, ekonomik, teknoloji, kültürel vb.) unsurlar liderliğin üzerindeki etkileri kaçınılmazdır. (Eren, 2003:444) Lider bu faktörleri değerlendirip ona göre

hareket etmesi gerekir ve örgüt içinde ona göre davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Çevre koşullarına ayak uyduramayan lider çalışma ortamına katkıda bulunamaz ve çevreye uyum sağlayamaz. (Tezcan, 2006:13)

### **1.2.5. Amaç**

Liderlik sürecindeki son aşama ise amaç aşamasıdır. Bir lideri lider yapan özelliklerden birisi olan amaçlar, grubu harekete geçirecek amaçlar ve hedefler olarak belirlenmektedir. Bir örgütte amaç ve hedef olmadığı zaman kişi olumlu sonuçlara varamaz. (Eren, 2003:442) Lider bir şey oluşturması için ulaşılabilir amaçlar ve hedefler belirlemeli bu duruma uygun olarak da çalışanları ona göre yönlendirmelidir. Fakat amaçların etkili bir şekilde uygulanması için, liderin, çalışanları isteklendirmesi ve ekonomik durumlarını bilmesi yani ortamın koşullarını iyi değerlendirmesi gerekmektedir. (Eren, 2003:443)

Sadece işletmenin amacı yoktur, çalışanlarında amaçları vardır. Bu bakımdan kişilerinde hedeflerine uygun hareket edilmesi gerekir. (Cole, 2004:54) En önemli faktörlerden birisi de işletmenin amaçları ile işletmede çalışanların amaçları örtüşmesi gerekir. Bunun için lider hem işletmenin hem de işletmede çalışanların amaçlarının doğrultusunda bir liderlik tarzı seçmesi gereklidir. Lider işletmenin amaçlarını sağlarken, çalışanların amaçlarını yok sayar veya görmezden gelirse, uzun süreli bir başarı sergileyemez. (Gürsel, Negiş, 2003:61)

### **1.3. Liderin Özellikleri**

Lideri lider yapan diğer grup üyeleride ayıran özelliklerdir. Liderde bulunan özellikler liderliğin yapısını belirleyen en önemli hususlardır. (Serkan, 2005:87) Fakat birçok özelliğin olması ve her şartlara uygun özelliklerin olmaması bu durumu zorlaştırmıştır. Birçok liderlik özelliğinin lider kavramını oluşturmak için tek başlarına yeterli olmamasına rağmen, etki sahibi bir liderin oluşması için ön koşul oluşturmuştur. (Nahavandi, 2000:33)

#### **1.3.1. Duygusal zeka**

Duygu dediğimiz kavram liderlik sürecinde önemli bir faktördür. Duygusal zekaya sahip olan bir kişi başkasının duygularını fark eder, problem varsa çözüme odaklı davranışlar sergiler. (İnsead, 1999:325)

Goleman'ın görüşüne baktığımız zaman, bireyler birbirleriyle etkileşim halindedir ve bu etkileşim akılcı zeka ve duygusal zeka ile devreye girer. Akılcı zeka, ne yaptığının farkında olan, yaptığı şeyleri ölçüp-biçip, tartarak değerlendiren bilinçli bir zeka tarzıdır. Duygusal zeka ise ani ve fevri hareketlere sahip daha çok düşünmeden hareket eden mantık dışı bir zeka türüdür.

(Eren, 2003:349) Duygusal zeka, daha çok sosyal ilişkilerde ön plana çıkan bir zeka durumudur. (Robbins, 2003:39)

Duygusal zekası olan bir liderden bahsedecek olursak bu lider kendi bilinci (özbilinç) sayesinde şahsi olarak kendi ruhsal durumundan haberdardır. Bu lider kendisini yönlendirmesi ve yönetmesi durumlarında daha verimli sonuçlar elde etmek için kendisini değiştirebilir ve karşısındaki ile empati kurarak hareket eder. (Goleman, Boyatzıs, Mckee, 2001:48)

Duygusal zeka, lider burada kendi duygularını yönlendirme, diğer kişilerin duygularını anlama veya empati kurma, olumlu yönde motivasyon oluşturma şeklinde anlaşılır. Bu unsurlar birbirlerine bağlıdır ve bu unsurların varlığı önemlidir. Fakat bu unsurlar yeterli değildir. Duygusal zekanın başka özellikleri de vardır. (Goleman, 1998:37)

Modern iş dünyasına baktığımız zaman etkin olan bir lider her zaman olumlu duyguları kendi bünyesinde barındırabilir ve olumsuz olan duyguları uzaklaştırarak empatik bir lider haline gelir. Sanayi dönemine baktığımız zaman, lider her zaman mantığı ile hareket etmeye, araştırmaya, genellikle beynin sol tarafını kullanan bir düşünce sistemi oluşturmuştur. Fakat günümüz dünyasında daha çok sezgileriyle hareket eden, bir sorunla ilgili çözüm ararken beyninin bütün işlevlerini kullanan bir liderlik tarzı ile karşı karşıyayız. Duygusal zekamız liderin beynimizin sağ tarafını kullanan bir yapıya bürünmesine vesile olmuştur. Bu bakımdan da etkin bir lider olmak için duygusal zekadanın da ayrı bir yeri vardır. (Darbaz, 2004:530)

### **1.3.2. Beş faktör boyutu**

Eskiden beri liderlik ile ilgili lideri oluşturacak özellikler ortaya atılmıştır. Bunlar yaş, zeka, kişilik, bulunduğu dönemin değer yapısı hatta kişinin genetik özellikleride dahil olmak üzere liderliği belirleyici unsurlar olarak kabul edilmiştir. (Arvey, Rotundo,Johnson, Zhang, Mogue, 2006:1) Kimi zamanda liderliği açıklamak için oluşan bir çok özellikler liderliği açıklama konusunda sorunlar ortaya çıkarmıştır. Bu bakımdan Beş Faktör modeli ile açıklamada önemli bir adım olmuştur. Araştıran kişilerde, ' kişiliğin beş faktör yapısı hakkında tam olarak bir bütünlük sağlanamamış olmasına rağmen, farklı kişilik yaklaşımları arasında ortak bir noktanın yaratılması fırsatı beş faktör taslağının avantajıdır.' (Bono, Judge, 2004:902) Bu modelde liderlerin neden baskın karakterde, konuşkan yapıda, planlı, olduğunu bilmemize yardımcı olacaktır. Liderliğin bu faktörlerle incelenmesi liderlik ve performans-motivasyon arasındaki ilişkilerin daha da aydınlanmasına yardımcı olacaktır. Diğer bir artı yönü bu modelin diğer kültürlerde de uygulanması bir nevi artı yönü ortaya yani avantaj sağlayacaktır. (Hughes, Ginnet, Curphy, 2002:175)

Beş faktör modeli liderliğin oluşmasında etkili olan özellikleri beş başlıkta incelemiştir. (Allen, 2005:17). 'dışadönüklülük/içedönüklülük, kabul edilebilirlik, güvenilirlik, duygusal denge ve



açıklık' . (Tezcan, 2006:17) 'Bireyin güvenilir, sorumlu, düzenli ve planlı olma boyutu güvenilirlik; bireyin sosyal, konuşkan, iddialı, aktif ve hırslı olma boyutu dışadönüklülük/içedönüklülük; bireyin hayalperest, açık görüşlü, meraklı, yeni deneyimlere açık olma boyutu açıklık; bireyin tedirgin, üzüntülü,kızgın ve güvensiz olma boyutu duygusal denge ve bireyin nazik, sevimli, iyi huylu ve rahat olma boyutu kabul edilebilirlik şeklinde tanımlanmıştır.'(Nahavandı, 2000:57)

#### **1.4. Liderlik Teorileri**

Genel bir araştırma yapıldığı zaman liderlik teorileri dört başlıkta karşımıza çıkmaktadır: Bunlar;

- 1) Özellik Teorisi
- 2) Davranışlar Teorisi
- 3) Durumsallık Teorisi
- 4) Yeni Liderlik Teorileri

şeklinde ifade edilmektedir.

##### **1.4.1. Özellik teorisi**

Bu teori liderlik teorileri arasında değişkenliği esas alan bir teoridir. Bu liderlik tarzına baktığımız zaman lider burada kitleyi etkileyerek onu doğru ve olumlu yönde harekete geçirmesi özelliği ön plana çıkmaktadır. Bu bakımdan lider kişi ait olduğu grupta diğer kişilerden ayrılan özellikte olduğu bilinmektedir. (Koçel,2007:448-449).

Özellikler teorisine baktığımız zaman bu teoriye göre bireyde iki ana özellik olduğunu görürüz. Bunlar;

1. Fiziksel özellikleri dediğimiz yaş, boy vb. durumlar.
2. Sosyal ve psikolojik özellikleri ise iletişim sahibi olma, kendine güvenmesi, iyi bir etkileşim içinde olması, verdiği kararlar ile emin adımlar atması gibi özellikleri ön plana çıkmaktadır. (Genç,2012:256).

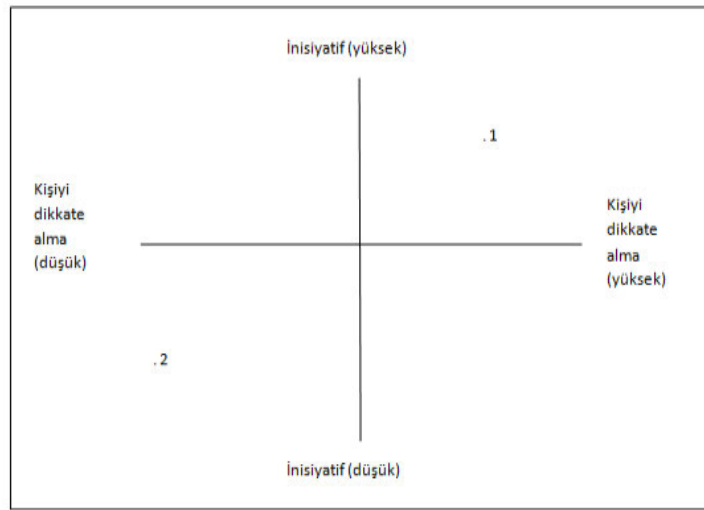
Liderin özelliklerine baktığımız zaman lider kavramının birden bire olamayacağını lider olarak doğulacağını ifade eder. Bu bakımdan lider olan kişinin diğer grup üyelerinden farklı bir kişiliğe sahip olması gerekmektedir. Yani lider grup üyelerini belli bir amaç doğrultusunda olumlu yönde ilerletmelidir. (Drummond,2000:75)

### 1.4.2. Davranışlar teorisi

Bu teoride lider olan kişi işletmenin amaçlarını gözetmenin yanında ortada olan kitlenin yaptıklarını desteklemeli ve onların kendi değerlerini gözetleyici şekilde davranmalarını sergilemelidir. Öte yandan bu yaklaşımda lider ve çalışanların arasındaki kişilerin olumlu yönde gelişimine katkı sağlayacak yönde olması gerekmektedir. Lider bir yönden kişilerin sosyalleşmesine olumlu yönden katkıda bulunacak davranışlar yapması gerekmektedir. (Sökmen,2003:41) Yani buradaki amaç lider olan kişinin bulundurduğu özelliklerden çok, liderin kişilere liderlik yaparken gösterdiği davranışlar daha çok ön plana çıkmaktadır. Bu bakımdan liderlik vasfı da farklılıklar göstermektedir, yani lider olan kişi bir yönden kişilere saygı göstermekte ve gelişim açısından ileriye dönük hareketler yapmakta kimi liderler ise güçlerini otokratik olarak ele almak istemekte ve gücünü ise astları ile paylaşmayı daha çok tercih etmektedirler. (Hunsaker ve Cook, 1986:305) Davranışsal teoride bir takım gelişmeler ve araştırmalar oluşturmuşlardır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir.

#### 1.4.2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli

Liderlik davranışında iki tane ana esas varlığını ortaya koymaktadır; Bunlar kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık gösterme şeklinde ifade edilebilir. (Bakan, 2008:5) Kişiyi dikkate alma konusunda lider altında bulunan çalışanların sorunları ile ilgilenmeli ve sorunlara çözüm bulması gerektiğini vurgulayarak altında çalışan kişilerin kendilerini önemseydiğini fark etmesi gerekir. Böylelikle astların kendi özgüvenini ve motivasyonu artırmasına yardımcı olacaktır. (Genç,2012:257) İşe ağırlık verme konusunda ise bu durum, kişiden ziyade işe ağırlık verme şeklinde tanımlanır. İşteki performansları düzenlemek ve amaca uygun şekilde düzenlemeler yapmak önemlidir. (Genç,2012:257)



Şekil 1. 2. Çeşitli Liderlik Davranışları

Kaynak: Koçel,2007:51.

Yukarıda bahsedilen modeller, kısaca Şekil 2'deki gibi ifade edilebilir. 1 numaraya baktığımızda lider olan kişi astlara her zaman önem verir. 2 numaradaki lider ise, çalışanlara ve işe değer vermeyen lider olarak tanımlanacaktır. (Koçel,2007:451)

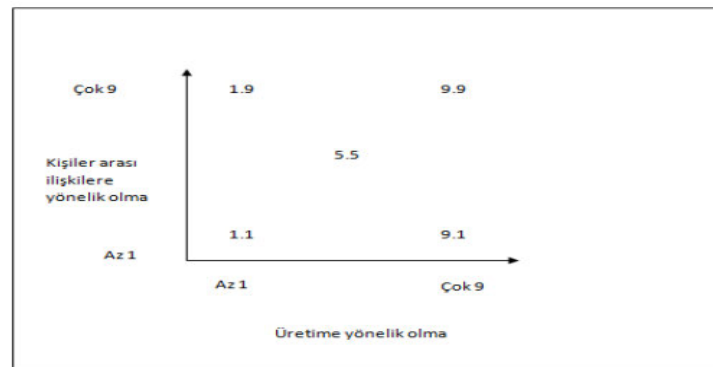
#### 1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bu çalışmada lider kişi hem iş merkezli hem de birey merkezli olarak düşünülür. (Stoner ve Freeman, 1992) Burada kişiye yönelik lider davranışlarında, başarının ana prensiplerinden biri olarak motivasyonu ve dikkati artırmak olarak karşımıza çıkar. Buradaki amaç sorunları dinleyerek o sorunlara çözüm üretmek amaç olarak belirlenir. İşe yönelik liderlikte ise iş prensipleri üzerinde duran, astlarına karşı ödülünden çok ceza sistemi uygulamaya çalışan liderlik tarzı söz konusudur. (Genç,2012:258)

Bu iki çalışmaya yani Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarına baktığımız zaman buradaki sonuç liderlerin kitleye nasıl davrandıkları ortaya çıkmaktadır. (Koçel,2007:452)

#### 1.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Bu çalışmada iki yönetim biçimi ön plana çıkmaktadır. Birincisi üretime yönelik bir anlayış, ikincisi ise kişiye yönelik bir anlayış ortaya çıkmıştır. (DuBrin,1997) Aşağıda gösterilen (Şekilde) dikey eksenle liderin kişiler arası iletişiminden bahseder. Yatay eksenle ise üretim derecesinden bahseder. Bu duruma bağlı olarak aşağıda gösterilen 9.1 tipi lider kişi, işe yönelik çalışmalar yaparken, 1.9 tipi ise tamamen kişiye yönelik çalışmalar yapar. 1.1 tipi ise hem işe hem de kişilere önem vererek hareket sergiler. (Şimşek,2014:208)



Şekil 1. 3. Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: Koçel,2007:453

#### 1.4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

McGregor'un liderin davranışlarını etkileyen durumlardan birisi insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bunları X ve Y zıt kutupları olarak iki karşıt kutuptan meydana geldiğini söyler. Buradaki insan davranışlarındaki durumlar X ve Y kuramları aşağıdaki gibi gösterilmektedir;(Şimşek,2014:208)

##### **X kuramı:**

- Kuramda insanlar çalışmaktan hoşlanmaz ve her daim boşluk buldukça işten kaçma eğilimi gösterirler.
- Çalışanlardan olumlu dönütlerden alınmak isteniyorsa onların üzerinde her zaman baskı kurulması gerekir.
- İnsanlar kendilerine sorumluluk vermesini istemezler.
- Bireylerde güncele yani yeniliğe ayak uydurma yoktur.
- Bireyler her zaman kendi menfaatleri doğrultusunda hareket ederler.

(Bayrak,2019:7)

##### **Y kuramı:**

- Kişilerin çalışmaları kadar doğal bir şey yoktur.
- Kişi, bir takım amaçları yerine getirebilnek için çalıştığı işin gereklerini yerine getirecektir.
- Kişiler olumlu olana ulaşmak için amaçlarına ulaşmak isterler.
- Kişi her zaman yeniyi öğrenmek ister ve bu anlamda üstüne düşeni yapmak ister.
- Sürekli gelişim ve yeniliğe açık olmak ister.

(Bayrak,2019:7)

#### 1.4.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik anlayışını dört faktörde belirlemeye çalışır. Bu anlayış bir nevi Michigan'ın çalışmalarının devamı olarak nitelendirilir. Bu modele göre Likert yöneticilerin davranışlarını dört ana başlık altında toplar bunlar aşağıdaki gibidir.

Liderlik Değişkeni	Sistem1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem2 (Yardım sever tokratik)	Sistem3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenilir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamiyle serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

**Şekil 1. 4. Liderlik Davranışları**

**Kaynak:** Eröncer, 2004:62

Bu araştırmaya göre, verimlilik sistem 3 ve sistem 4'tedir, verimliliğin düşük olduğu tipler, sistem 1 ve sistem 2 altında toplanan bir yönetim anlayışı olduğu bilinmektedir. Likert sistem 4 anlayışı verimliliği en yüksek anlayışını temsil etmektedir. (Eröncer,2004:62)

### 1.4.3. Durumsallık teorisi

Endüstri devriminden sonra hem özellik hem de davranış yaklaşımlarında hızlı bir şekilde yayılan değişikliklerde uyum sağlayamama sorunu oluşmuş ve liderlik konusunda daha farklı çalışmalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yüzden dolayı ortaya çıkan durumsallık teorisi ortama göre ortaya çıkmaya devam edecektir. (Peker,Aytürk,2002:53)

Günümüzde daha çok kullanılan ve şartlara göre liderliğin belirlenmesini sağlayan bir teoridir. Farklı durumlar her zaman liderlik durumlarını değiştirebilir. Bu duruma göre en uygun liderlik davranışı kişilerin benlikleri, yetenekleri, deneyimler ile belirlenir. (Turhan,2017:28)

#### 1.4.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli

Liderin kitlelerde etkili olabilmesi bulunduğu ortama bağlı olduğunu söyler. Durumsallık teorisine katkı sağlayan Fred liderin davranışında 3 nedenin etkili olduğunu söyler. Bu 3 etmen aşağıdaki gibi ele alınmıştır: (Şimşek,2014:2012)

- 1) Lider-Ast İlişkisi:** Burada kitle lider olan kişiyi kabullenmesi gerekir. Bu ilişki tarzı kişilerin çeşitli durumlarında ortaya çıkabilir.

- 2) **Görevin Yapısı:** Bireylerin yapacakları görevi önceden belirleme durumunu ifade eder.
- 3) **Liderin Makamının Verdiği Yetki:** Liderde bulunan yetki durumlarından bahseder. İşletmeden işletmeye liderin yetkileri farklılık gösterebilir.

#### 1.4.3.2. House'ın Liderliğin Amaç-Yol Teorisi

Bu yaklaşımda lider olan kişinin başarılı olacağı durumlar çalışanların olumlu ve mutlu davranışlarına yani motivasyonlarına bağlı olacaktır. (Genç,2012:261) Bu bakımdan çalışanların motivasyonun, davranışlarını etkileyen en önemli iki faktörden bahsedilir. Bunlar:

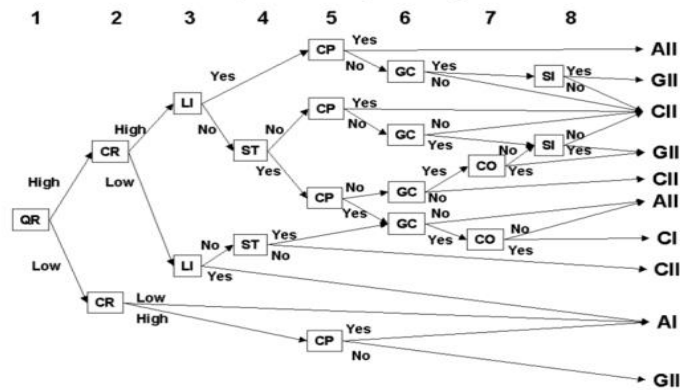
- a) Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı  
b) Bu sonuçlara göre çalışanların verdiği değer (Bayrak,2019:9)

Bu bulguya göre lider çalışanlarını 2 şekilde motive edecektir:

- a) Liderin, izleyicileri etkileme derecesi (YOL)  
b) Liderin, izleyicilerin değerlerini etkileme derecesi (AMAÇ) (Şimşek,2014:214)

#### 1.4.3.3. Vroom-Yetton-Jago'nun Normatif Karar Modeli

Vroom-Yetton-Jago oluşturduğu Karar Süreci Akış Diyagram Modeli aşağıdaki şekilde yer almıştır.



Şekil 1. 5. Vroom-Yetton-Jago Modeli (Karar Süreci Akış Diyagramı)

**Kaynak:** Graf vd,1992:68-72.

Sonuç olarak yukarıdaki şekile baktığımız zaman evet ya da hayır cevapları vererek soldan başlayarak birtakım liderlik tarzlarını belirleyip oluşturmaktadırlar. Bu şema karar verme sürecinde liderlik anlayışlarını ve tiplerini belirler. (Bolat,2008:45-48)

Bir kişi ile alınan kararlar her zamana olumlu yanıt vermeyebilir. Bu bakımdan oluşan kararların yorumlanması durumunda lider olan kişi diğer kararları yani başka verilen kararları da ele alarak, çalışanların fikirlerini alarak değerlendirmeler yapmalıdır. Bu bakımdan lider olan kişi karar ağacından yola çıkarak bir takım çözümler bulacaktır.

#### 1.4.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Durumsallık günümüzde en çok kullanılan liderlik tarzıdır. Çünkü her zaman günlük hayatta uygulanabilir bir modeldir. (Mujtaba,2009:1-12) Bir bakıma liderliği etkililik bakımından en çok uygulayan yaklaşım olarak bilinir.

Liderlikte başarılı olmak ve motivasyonu yükseltmek için çalışanların gereksinimlerini karşılamak gerekecektir. Bu da çalışanların durumlarını iyi kavrayabilme, anlayabilme meselesinden geçer. (Hersey-Blanchard,1996:42-49)

Durumsal liderlik farklı durumlarda oluşan farklı tarzda liderliklerden bahseder. Liderlerin her zaman duruma göre davranmalı, çalışanların oluşabilecek durumlarda nasıl etkilendiklerini kontrol etmesi gerekmektedir. Başarı olacak lider çalışanların durumlarını görebilen ve o durumlara (ihtiyaçlara) göre liderlik tarzını değiştirebilen lider hem etkili hem de başarılı lider olarak karşımıza çıkacaktır. (Northouse,2004)

#### 1.4.4. Modern liderlik yaklaşımı

##### 1.4.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Lider olan kişiler astları her zaman memnun etmeyi ister. Buradaki amaç çalışan kişilere ödüllere vererek çalışanların motivasyonunu artırmaktır. Bir yönden olumlu dönüşleri ödüllendirmek, yanlış olan şeyleri cezalandırmak gibi yöntemler kullanarak çalışanların bağlılığındaki düşüşleri azaltmak amaçlanmalıdır. Bu bakımdan etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlikten ayrılır. Etkileşimci liderlik anlayışında astların gerekli performansları gerçekleştirmek için gerekli ödül ve ceza yöntemleri uygulama yetkileri vardır. Liderlerin ödül sistemini gerçekleştirmek için gerekli olan şeyleri belirtmeleri istenir. (Tosunoğlu,2014:65-66)

##### 1.4.4.2. Dönüşümcü Liderlik (Transformasyonel)

Bu liderlik tarzında lider çalışanların işe odaklanmasını sağlar. Burada astlara güven duyarlar hem de yapılacak işler hem üst yöneticilerle hem de astlarla yapılır. Lider olan kişi işletmedeki görevleri açıklar ve bunlara destekleme yapar. Lider olan kişi kendi bilgilerini kullanarak ileride oluşan sorunlara karşı tedbirler almak için bilgilerini kullanırlar. Burada lider astları

için örnek teşkil eder. Güçlük oluşturabilecek durumların her zaman üstesinden gelerek ulaşılabilecek hedefler doğrultusunda aldığı kararların ahlaksal boyutlarında astlarına her daim vurgulayacaktır. Böyle olunca çalışanlar her zaman kendini lider gibi hissedecek ve ona göre davranışlar sergileyeceklerdir. Çalışanları her zaman yeniliğe açık hale getirmek liderin amaçlarından birisidir. (Demir, Yılmaz ve Çevirgen,2010:136-137)

## **1.5. Liderlik Türleri**

### **1.5.1. Otokratik liderlik**

Bu liderlik tarzında lider olan kişi her türlü kararı kendisi verir. Çalışanlarda oluşan belirsizlik durumunun oluşmasının nedeni lider olan kişinin yapacağı adımlar ve tüm sorumluluk lidere ait olduğundan dolayı çalışanlar kendi adımlarında belirsizlik yaşarlar. Çalışanların sorumlulukları tamamen lidere aittir. (Lewin, Lippitt ve White, 1939:273)

### **1.5.2. Demokratik liderlik**

Bu liderlik tarzında otokratik liderlikte olduğu gibi lider, sorumluluklarını kendi belirlemez. Bu liderlik tarzında lider yetkilerini çalışanlar ile paylaşır ve onların etkin katılımını sağlar. (Eren,2013) Burada liderler alacak kararları grup içindeki tartışmalar sonucunda alınan kararlarla bu süreç oluşturulur. Yine buradagörevler grup içinde tartışmalar sonucunda yeni bir bakış açıları oluşturarak belirlenir. Çalışanlar kendi istekleri doğrultusunda istedikleri kişilerle çalışabilirler. (Lewin, Lippitt ve White, 1939:273)

### **1.5.3. Tam serbestlik liderliği**

Tam Serbestlik Liderliğinde, lider kişi çalışanları kendi hallerine bırakarak, çalışanların kendilerine göre plan yapmasını sağlarlar. Bu bakımdan lider, yetkileri çalışanlarına vererek görevlerine tam sahip çıkmamaktadır. Burada çalışanlar kendi program ve planları kendileri yapmakta, lider kişi yetkiyi çoğunlukla çalışanlarına vermektedir. (Taşkiran,2006:40)

### **1.5.4. Karizmatik lider**

Karizmatik liderlikte elinden gelenin en iyisini yapma, geleceğe dönük, her türlü sorumluluk, risk alma ve çalışanlar arasındaki izlenimleri inceleme olarak nitelendirilir. Bir bakıma karizmatik lider ve dönüşümcü liderlik anlayışının aynı anlamlara geldiği düşünülür. Diğer bir yandan karizmatik liderin diyalog yönünden yani iletişim yönünden oldukça iyi olduğu düşünülebilir. (Karip,1998:446-448)



Karizma kavramı Antik Yunan dönemine kadar gidip Eski Yunancada 'ilahi ilham yeteneği' anlamına gelen şekilde tanımlanmaktadır. (Luthans, 1992:283) Fakat diğer bir görüşle birlikte karizma kavramını işletme alanına sokan kişi, Max Weberdir. Burada Weber karizma kavramını karizmatik yetki olarak tanımlamıştır. Yetkiyi ise 'Belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı' olarak tanımlamıştır. (Miner,1998:422)

Karizmatik liderler güvenilir liderler olarak bilinir. Kendilerini çalışanların çok beğenmesini isterler. Weber'e göre karizma durumu 5 temelden oluşur. Bunlar: her zaman ki durumlardan daha farklı olmak yani olağanüstü olmak, sosyal çöküntü, oluşan çöküntü durumlarında olayı kökten halletme, astların lideri kabulü ve son olarak oluşabilecek çöküntü durumlarında yaptıkları başarılarıdır. (Bektaş,2016:47-48)

#### **1.5.5. Hümanist (İlişki odaklı) lider**

Bu liderlik tarzında liderin çalışanlarıyla samimi ilişkiler kurmaya meyilleri vardır. Hümanist liderlikte çalışanların görevlerinden çok çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vermeyi daha çok önemsedikleri bilinmektedir. Astların her zaman bir mutluluk içinde çalışmalarını ve birbirleri arasında uyum konusuna her zaman önem verirler. Bunun nedeni astlarına çok iyi bir güven vererek onların duygu ve düşüncelerine inerek daha uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlamak isterler. (Goleman, Boyatzıs ve McKee,2002:73)

Hümanist liderler daima samimi davranırlar, çalışanlarına karşı babacan bir tabirle yaklaşırlar. Bazı durumlarda karşı tarafın yani çalışanların görüşlerine önem versede genellikle kararları kendileri alırlar. Ödül-ceza sisteminde çoğunlukla ödül kısmını seçerler ve çalışanları duygusal ağırlıklı motive etme yönünde çalışırlar. Ödül-ceza sisteminde çok zor da kalmadıkları sürece ceza kısmını seçmezler. (Altılar,2012)

#### **1.5.6. Bürokratik lider**

Bürokratik Liderlikte tamamen alt-üst kontrol sistemi vardır ve belirli düzen ve kurallar çerçevesinde ilerleme sarf edilir. Bir işletmede iyi bir düzen varsa ve belirli bir kural içinde işleyen durumlarda hatta çok fazla yaratıcılık ve yeni bir şey gerektirmeyen durumlarda daha çok faydalı olan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı en eski liderlik tarzlarından biridir. (Küçük,2019:11)

Bürokratik liderlikte, çalışanlarının nerede, nasıl, hangi amaçla, nasıl bir görev içinde bulunacağını belirler. Liderlerin genellikle bir kural etrafında hareket etmelerini ve astlarını bu kuralları doğrultusunda hareket ettirmelerini sağlayan bir yönetim tarzıdır. Bürokratik liderliğin olumsuz taraflarına bakacak olursak bu liderlik tarzı genellikle çok fazla kuralcı olduğu için yeniliğe pek fazla sıcak bakmazlar. Bu bakımdanda yeniliğe kapalı oldukları için uyum konusunda zorlanırlar. (Akyürek,2020:18-19)

### **1.5.7. İşlemsel liderlik**

Lider olan kişi çalışanların amaçlarına ulaşması için ödül ve ceza sistemini uygular. Gerekliği zaman ödül gerektiği zaman ceza sistemini uygular. Bu nedenle liderler çalışanların tam bir şekilde katılımlarını sağlar, fakat çalışanlar burada işi iyi bir motiveyle yani hevesle yapamayabilir. (Uysal vd.,2012:34)

### **1.6. Liderliğin Güç Kaynakları**

Liderliğin güç kaynaklarını oluşturan beş faktörden oluşmaktadır. Bunlar: Yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik ya da benzeşim gücü olarak sıralanabilir. Bu güç tarzları liderlerin çalışanlar arasında verimliliği ve motivasyonu artırmak için kullandıkları çeşitli güç tarzları olarak bilinmektedir.

#### **1.6.1. Yasal güç**

İşletme içinde bir kademedan bahsedilen ve liderin bu kademedan dolayı gelen bir gücüdür. Yasal güç işletmedeki yetkiyi ifade eder. Liderin işletmedeki yerinden dolayı çalışanlarını etkileyebilmesi söz konusudur. Yani bir alt-üst ilişki söz konusudur ve lider bulunduğu pozisyonunu kullanır. (Eraslan,2004)

Bu güç unsurunda çalışanların üst kademenin söylediği istekleri her zaman yapma ihtiyacı hissederler ve uymaya çalışırlar. Bu durumun yani yapma ihtiyacı durmalarının bir takım nedenleri olabilir. Mesela içinde yaşadığı toplumun kültürel boyutları. Örnek verecek olursak kendilerinden yaşça büyük insanların olması. Ya da bir grubu yönetmek için seçimle işin başına gelmiş kişinin bulunması. Bu örneklerle çalışanlar üst kademedan gelen istekleri yapmaya çalışacaklardır. (Koçel,2003:568-569)

#### **1.6.2. Ödüllendirme gücü**

Buradaki liderin amacı lider olan kişinin çalışanları için olumlu yani çalışanları mutlu edecek şeyleri yapmasıdır. Liderin sürekli ödüllerle hareket etmesi ve bu ödüllerin değerleri ne kadar iyi ise çalışanlar içinde verimlilik o kadar iyi olacaktır. Çalışanların verimliliği yönünde önemli motivasyon sözcükleri kurarak burada çalışanların verimliliğini sağlar diğer bir yönden ise maddi açıdan çalışanların tatmin olmasını sağlar. (Buchanan, Huczynski,1992:608)

### **1.6.3. Zorlayıcı güç**

Çalışanların yanlış yaptıkları zamanlarda liderlerin ceza sistemini devreye soktuğu bir güç kaynağıdır. Burada genellikle ödülden çok ceza sistemi uygulanmaktadır. Maddi güçten tutun (aylıktan kesme, istifa ettirme vb.) fiziki güce kadar çalışanları yıpratın her türlü şey bu güç sistemi kapsamına girer. Çalışanlar liderlere sözlerini geçirme kısmında örneğin çeşitli eylemler yapılması, verilen işlerin yanlış yapılması veya işleri yavaştan alma gibi liderlere karşı tepkiler koyabilirler ve kendi düşüncelerini kabul ettirebilirler. (Eren,2003:476-477)

Bu güç tarzında genellikle zor kullanma vardır. Fakat iyi bir lider olmak için gerekli durumlar haricinde zor kullanmaktan uzaklaşmak lazımdır. Sürekli zor kullanmak çalışanların motivasyonunu ve yapılan işteki verimliliğini düşürecektir. Ödül sistemi çalışanların motivasyonun artırmak için ceza sistemi ise yapılan işteki hataların düzeltilmesi için kullanılmalıdır. Buradaki amaç bir çalışanı yargılamadan önce yaptığı hatanın altında yatan sebepleri araştırmak ve bulmaktır. Bunlar emre uymamak, malzemelere kötü davranmak, sorumsuzluk duygusuna sahip olmak, itaatsizlik yapmak gibi durumlar her zaman önlenmesi gerekmektedir. Bu durumda lider her zaman sabırlı ve sakin olmalı ve zorunlu olmadıkça ceza sisteminden kaçınılmalıdır. (Eraslan,2004:7)

### **1.6.4. Uzmanlık gücü**

Buradaki amaç liderlerin sahip oldukları deneyimlerle alakalıdır. Buradaki esas önemli olan şey liderlerin çalışanlar karşısında bulunduğu durumdur. Eğer bir lider deneyimli olarak biliniyor ya da algılanılıyorsa lider olan kişi çalışanları gayet güzel bir şekilde etkileyebilir. Yani buradaki durum lider olan kişi alanında uzman bir kişi olması lazım ki çalışanları kolayca etkileyebilirsin. Lider alt kademedeyen yetişecek alanında uzman olsun, sorunları görsün veya sorun olduğu zaman o sorunlara karşı çözümler üretsin yani çalışanları daha iyi bir şekilde etkileyebilirsin. (Koçel,2003:568)

### **1.6.5. Karizmatik (Benzeşim) güç**

Tamamen liderle alakalı bir durumdur. Yani lider olan kişi çalışanlarına örnek olmalıdır ve çalışanlarına her zaman yön vermeli ve ilham kaynağı olmalıdır. Tabiki de burdaki lider kendi kişilik özelliklerine bağlı olarak örnek teşkil etmelidir. (Nalbant,2002:11)

Etkili bir lider olmak isteyen kişi genellikle karizmatik ve uzmanlık güçlerini örnek alarak hareket etmek ister. Bu iki güç sistemini benimseyenler sonuçlarında gayet güzel bir şekilde çalışanlar üzerinde motivasyonel bir artış olduğunu gözlemlemiştir. Fakat yasal güç ve zorlayıcı gücü kullanan liderlerin ise çalışanlar arasında olumsuz etkilerin olduğunu da gözlemlemiştirlerdir. (Akın,2019:5)

## 1.7. Liderlik Ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticiliğe baktığımız zaman birbirine benzerler fakat benzer anlamlar taşımazlar. Liderlikte çalışanları motive etme ve onları yönlendirme esastır. Diğer bir ifadeyle çalışanlara daima yön veren, sorumluluk aldırabilen, hedefe ulaşmak için yol gösterebilen bir kişi olarak tanımlanabilir. Yönetici anlayışına baktığımız zaman, başka insanlar tarafından o duruma yani konuma getirilmiş, başkalarına bağlı çalışan, geçmişte ulaşılacak hedefler doğrultusunda emek harcayan kişidir. (Ergen,2011:10)

İşletmede kişilerin yönlendirilmesi ya da otorite kullanarak hareket ettirmesi kişileri yönetici veya lider olarak tanımlar. Mesela yönetici olacak kişi kişileri emir verirken otorite sistemini kullanırken, lider kişi ise daha çok motive edici, kişileri harekete geçirici, yönlendirici faktörleri devreye sokar. İşletmede otorite olmadığı zaman lider kişi motive ederek çalışanları yönlendirebilir. Fakat yönetici otoriter davrandığı zaman kişileri etkilemekte başarısız olabilir. (Geylan,1992:3-6)

Yönetici kişiler üst kişilerden aldıkları direktifler sayesinde hareket ederler. Yönetici olan insan işletmenin hedefleri doğrultusunda hareket ederek çalışanlar üzerinde bir etki oluşturamayabilirler. Oysa liderler, işletmedeki amaçlar doğrultusunda hareket ederek çalışanlar üzerinde bir motive edici güce oluşturabilirler. (Eraslan,2004)

Liderler ileriye dönük yani vizyon sahibi kişiler olarak bilinir. İletişim becerileri ikisi içinde önem kazanmakla birlikte uygulayış tarzları birbirlerinden farklıdır. Yönetici kişi işaret vererek yönlendirirken, lider olan kişi direk olarak verilen mesajlarla iletişim kurma yetisine sahiptir. (Öztekin,1996:186)

Sonuç olarak lider ve yönetici arasında bariz farklılıklar vardır. Yönetici olacak kişi çalışanlara karşı daha kısıtlayıcı olmak ve doğrudan üstlerinin emirlerini uygulayabilme kapasitesine sahiptir. Yönetici çalışanlarına karşı daha yasaklayıcı tavır sergilerken, lider olacak kişi ise çalışanlarını motive edecek yani çalışan odaklı hareket ederek onları hedeflerine ulaştırmaya çalışacaktır.

Yönetici kişi çalışanlara karşı daha kontrollü daha kısıtlayıcı olmakta birlikte, lider kişi ise çalışanlara karşı yol gösterici, motive edici bir niteliğe sahip olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim Fonksiyonu	Yönetici	Lider
Yapılacak işlerin belirlenmesi	Planlama ve bütçeleme	Yön belirleme ve vizyon geliştirme
İnsan ağı oluşturma	Organizasyon, personel temini	Takımların desteğini sağlama, ortak vizyon oluşturma
Yürütme	Kontrol ve problem çözme	Güdüleme ve esinlenme
Sonuç	Öngörülebilir ve düzenli sonuçlar elde etme	Yararlı ve dramatik değişim

**Şekil 1. 6.** Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

**Kaynak:** Çırpan, 1999:1-5.

### 1.8. Vizyon Kavramı Ve Önemi

Vizyon kelimesinin ana kökeni Latince'dir. Kelime anlamına bakarsak vizyon, görüş belirtme, ileriye dönük tahminlerde bulunma, hayal gücünü kullanma gibi benzer anlamlar bulundurmaktadır. Latince'de 'videre' eyleminden oluşmaktadır, 'Visio' uyanık olmak, görmek anlamlarına gelmektedir. (Almog,Bareket, 2012:433)

Vizyon dediğimiz durum insanların örgütlerin amaçları doğrultusunda amaca ulaşmak için sarf ettikleri ileriye dönük düşüncelerdir. (Şentürk,2019:5) Vizyon ileride ulaşmak istediği hedeflerin şu anda düşünülmesi olarak bilinir. Bir kişinin ileride ulaşmak istediği şartları zihinde oluşturularak ve bunu şemasını çıkartarak onu gerçekleştirmeye çalışmasıdır. (Kalyoncu,2008:24) Bu yüzden vizyon kavramı, bir kurumun ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda hareket etmesi ve çaba göstermesidir. Vizyon bir hedefe ulaşmak için, bir eylemi gerçekleştirmek için amaçları takip etmelidir.

Vizyon kavramı, okul içinde çalışanların, öğrenciler için daha iyi bir yaşama daha iyi bir gelecek hedefine ulaşmak için çaba gösteren liderler tarafından ele alınan bir türdür. (Bush,2007:403) Eğitimde olan liderlik kendisini yetkilerle, görevleri oluşturmayla ve bunların etkisiyle kendisini belli eder. Okuldaki yönetici yetkileriyle kendisine sadece statü yetkinliği kazandırır. Ancak çalıştığı kişiler sayesinde oluşturulan yetki ise yöneticiye bir yetki, bir liderlik, bir unvan kazandırmasını sağlar. (Acar,2006:2)

Bir kurumun vazgeçemeyeceği şey vizyondur. Bu bakımdan bir lider, eğer vizyon sahibi ise hedeflerine ulaşmak için çaba sarf edip, kendine bir taslak oluşturup hareket ediyorsa kurumu diğer kurumlardan daha iyi bir seviyeye getirecektir. (Gül,2019:2). Lider vizyon sahibi olarak kurumun içinde bulunan çalışanların iyi bir seviyeye gelmesi için hedefler koyması gerekmele birlikte kendine birtakım tasarımlar oluşturularak hareket etmesi gerekmektedir. Bu bakımdan vizyon kavramı bir süreç olmakla birlikte şuanda bulunan durumu nasıl iyi bir seviyeye getirebiliriz şeklinde düşünceler sarf ederek, çalışanlar ile birlikte ortak kararlar alarak

kurumu istenen seviyeye getirmek için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Bu bakımdan bir lider için vizyon değişmez bir durumdur ve çok önemlidir. (Acar,2006:2)

Kurumlar her zaman olumlu tarzda vizyonlara ulaşamayabilir. Bir çok durumlarda ise olumsuz tarzda vizyonlar, olumlulara göre daha çok rastlanmaktadır. Vizyon kavramı kurumlara önemli bir enerji kazandırır. Fakat olumsuz vizyonların temel sebebi ise korkudur. Olumlu vizyonlarda çalışanlar için özlem yatar yani kişinin ulaşmak istediği hedefler yer alır. (Senge,(1993), (1996) Kurumda eğer bir vizyon yoksa o kurum olumsuzluğa gitmesi kaçınılmazdır. Vizyon oluşturma örgütü çoğu zaman başarıya götürecektir. İleriye dönük bakış açıları olmadığı zaman kurumdaki yönetici olumsuz duygulara sürükler. (Bennis,1996)

### 1.9. Vizyoner Lider

Dünyada son yıllarda meydana gelen teknolojik değişimler dünyada birtakım değişimlere yol açmıştır. Bu bakımdan kurumlar kendilerini geliştirebilmeleri için ileriye dönük bir vizyon sahibi olmaları gerekmektedir ki amaçları doğrultusunda hareket etsinler. (Tekin,Ehtiyar, 2011:4010) Vizyoner Lider, ileriye dönük hedefler oluşturabilen, oluşturduğu hedefi rahat bir şekilde aktarabilen ve bu hedef etrafındaki kişileri toplayabilen liderdir. (Eranıl, 2014:9)

Vizyoner lider, hedefe ulaşmak için istenilen aranan şeyleri bunu kurum içinde ki bireyler ile paylaşması ve kurum içinde sürekli yenilenen değişimleri ve ayrıca yeniliğe ayak uydurarak oluşacak vizyonu daha net bir hale getirebilir. (Tekin,2007:30) Bu bakımdan vizyoner liderlik kurumu ileriye götürecek simgeleri belirleyip bunları kurum içinde ki üyelerle paylaşarak hedefi ona göre belirlemesi ve çalışanları daha çok motive edip performansları artırmaya yönelik motivasyon yapması gerekmektedir.

Vizyoner liderin en önemli özelliklerinden bir tanesi ileriye düşünmesidir. Yani lider gelecekle ilgili tahminlerde bulunarak, kurumdaki bireyleri harekete geçirme noktasında oldukça başarılı konumdadır. (Gül,2019: 1) Vizyoner liderin en belirgin özellikleri, *“Muhakeme ve analiz yapabilme ayrılacağı; etkili stratejik düşünebilme yeteneği; olasılıklardan haberdar olmak ve yaşanılan zamanı yapılandırabilmek; içgüdü, sezgisi, dürüst ve adaletli olma; zaman yönetimini çok iyi yaparak hızlı çalışma; hırslı ve mücadeleci olmak; yenilikçi olmak; fikir yürütebilme ve sentez yeteneğine sahip olabilmek; sürekli öğrenme eğilimi içerisinde olmak, olayları diğerlerinden farklı ve çok yönlü algılama; iyi bir iletişim kurma becerisine sahip olmak; kendine güvenmek ve kendini sürekli geliştirmek; başarısızlıktan asla korkmamak ve riskleri göze alabilmek; değişimden korkmamak ve her değişim fırsatını bir öğrenme aracı olarak görmek ve son olarak da tüm bunları yaparken mütevazı olmak”*. (Bulut,Uygun,2010: 34)

Eğitim kurumlarında vizyoner liderlik çok önemlidir. Okulların ilerideki durumları oluşturulacak hedeflere yani vizyona bağlıdır. Bu bakımdan hedeflenen amaçların oluşması için okul yöneticisine düşen görev çok büyüktür. (Öztürk,2008:1) Bu bakımdan okul

yöneticisinin ileriye düşünerek daha sağlam adımlar atması ve her zaman eğitim alanından oluşacak değişimlere ayak uydurması ve oluşan gelişmeleri her zaman takip etmesi lazım ki kurum ayakta kalabilsin. Çünkü rekabet içine girdiği durumlarda diğer kurumlara göre rekabeti önde tuttuğu zaman gelişime ayak uydurduğu zaman her durumda biraz daha ön plana çıkar.

Vizyoner liderler zamanın önemini bilip zamana göre daha hızlı çalışmalıdır. Öte yandan vizyoner lider sezgili davranmalı ve ileride oluşabilecek durumlar hakkında tahminde bulunarak sezgilerini harekete geçirmelidir. Yüksek düzeyde görüş yapıları vardır. Bu yüzden çözülmesi zor olan konularda çözüm aramaya başlarlar. (Doğan, 2001). Son olarak vizyoner lider her zaman geçmiş hakkında bilgileri elde eder ve bunların kurum içindeki etkilerini yorumlara döker. Bu liderler topladıkları bilgileri süzerler ve geleceğe yönelik geçerli ve her zaman güven açısından bir vizyon oluşturur. Bu bakımdan liderler geleceği çoğu zaman tahminlerle tasarlar ve yorumlama yaparlar. (Bennis,1996; Nanus,1992).

### **1.10. Vizyoner Liderin Eğitim Yönünden Önemi**

Yönetimde yapılan önemli adımlardan sonra artık geleneksel liderlik türlerinin yetersiz kaldığı görüşü ortaya çıkmıştır ve bu durumda liderliğin özelliklerini belirlemek amacıyla pek çok görüş ortaya konulmasıyla birlikte, geleneksel liderliğin konusu kapanmaya başlanmıştır. (Yeyrek,2018:1) Yeni araştırılan liderlik türlerinden biride vizyoner liderliktir. Kurumların kendilerini ayakta tutmaları için çağa ayak uydurması ve geleceğe yönelik adımlar atması kurumların bu konu hakkında fazla geç kalmamaları gerekmektedir. (Gül,2019:2)

İleriye gören bir vizyoner lider, okuldaki çalışanların potansiyelini fark ederek bunları çok iyi değerlendirmeli ve daha güzel işler yapacağı hakkında personelleri ikna etmesi gerekmektedir. Eğer bir vizyoner lider başarılı olacaksa öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayarak hareket etmelidir. Okulların durumu vizyoner liderin çabasına bağlıdır. (Özden, 1999) Okulların gelecekte başarısı yöneticinin iyi bir vizyon sahibi olup olmaması ve oluşan bir vizyonun okula adapte olmasına bağlıdır. Okul yöneticilerinin sistemli bir vizyoner lider olmasında şu hususlar önemlidir: Vizyoner lider açık vizyon sahibi olmalıdır, geleceği ön görmelidir ve ifade etmelidir, personellerin ve öğrencilerin beklentilerini fark edebilme ve anlayabilme, kişilere kaynak bulma, olumlu yönde ilerlemenin önüne çıkacak zararları yok edebilme ve son olarak okulda çalışanların motivasyonunu artıracak çalışmalar yapma şeklinde yorumlanır. Bu yönden de bir okul yöneticisinin yönetici olmasının yanın da etkili bir vizyoner lider olması gerekmektedir. (Çelik, 2000)

Bir kurumda okul yöneticisinin iyi bir vizyon sahibi olması için yapması gerekenler aşağıdaki gibi ifade edilebilir. (Gümüşeli,2000):

- ✓ Okuldaki herkesin ortak katılımıyla kuruma vizyon ve misyon tarzı getirmek.

- ✓ Okulda geliştirilen vizyonların ve misyonların velide dahil okuldaki çalışanlarına aktarılmalı.
- ✓ Okulun vizyonlarını okul içinde yapılan çeşitli etkinliklerle her zaman gündemde tutmak gerekir.
- ✓ Okuldaki herkesin işlerini yapması için okulda gerekli ortamları yaratmak gerekir.
- ✓ Vizyonla oluşacak her türlü durumları haberdar etmek.
- ✓ Okulda oluşan her türlü planın programı oluşturmak ve aktarmak gerekmektedir.
- ✓ İleriye dönük hakkında çeşitli hedefler ve projeler hazırlamak gerekir.
- ✓ Okulun vizyonunu geliştirmek açısından okulda oluşacak başarıları değerlendirmek.
- ✓ Okulda oluşacak herhangi bir durumu ortadan kaldırmak gerekir.
- ✓ İleriye dönük amaçları gerçekleştirmek için çeşitli kaynakları kolay elde edilebilir kılmak gerekir.

Bütün bunları kullanarak hem öğretmenlerin hem de diğer çalışanların veya öğrenci anne-babaların motivelerini yüksek tutarak okulun vizyonunu ve şu anki durumunu yani motivasyonun gerçekleştirmek gerek.

*“Etkili vizyon sahibi olan okul yöneticisinin; öğrencileri, okul çalışanlarını, velileri, okulu ve toplumu sürekli daha ileriye taşıması şüphe götürmemektedir. Bilginin her an güncellendiği internet çağında, enerjisini vizyondan alan vizyoner lider olan okul yöneticisi, gelecek yönelimli olmalıdır”* (Oğuz, 2015:3). Bu bakımdan vizyoner bir lider okulda oluşabilecek herhangi olumsuz bir durumda bu olumsuz durumun üstesinden gelmeyi ve olumsuz durumu lehine çevirmeyi bilmelidir.

Son olarak lider ilk başta yapacaklarına kendisi inanmalıdır. Fakat inandığı şeyi diğer insanlara dayatmalıdır. Bu sebeple insan ilk başta seçenekleriyle var olduğu inanılmaktadır. Bu nedenle vizyoner lider karşıdaki insana dayatmadan kabul ettirmeye iletişim yönüyle hareket etmeye çalışmalıdır. (Rosen,1996:63). Okulda yöneticinin liderlik gücü ile çalışanların performansı arasında ilişki vardır. Okuldaki yönetici yani lider olan kişi bunun başarıya ulaşması için kilit anahtarı rolü oynanmalıdır. Yönetici okulda çalışanlarla, velilerle iletişim kurarak beklentileri karşılaması gerekmektedir. Kurum içinde öğretmenlerin beklentilerini karşılaması gerekmektedir.

Kısacası çalışanların olduğu her yerde belirlenmiş olmalı ve durağan olmaması gerekmektedir. İleriye yönelik çalışmaları takip edecek takip ettiği şeyleri yorumlayacak ve kurumu ileriye taşıyacak bir liderin varlığı söz konusu olmalıdır. Vizyoner liderin işlerini savsaklamaması, başına buyruk olmaması gerekir ki çalışanların motivasyonunu her zaman yüksek tutması gerekmektedir. Bunu da ileriye dönük vizyon sahibi görüşler üretmeli ve çağa ayak uydurması gerekmektedir.



### 1.11. Vizyoner Liderin Özellikleri

Vizyoner liderin okul için ileriye dönük planlar yapması yani bir vizyon oluşturması gerekmektedir. *“Düşünsel ve sezgisel vizyonun bireysel düzeyden örgütsel düzeye çıkarılması, her iki vizyonun paylaşılması ile mümkün olabilir. Sezgisel ve düşünsel vizyonun bütünleşmesiyle harekete geçilebilir”* (Çelik,1997:467) Vizyoner lider çoğu zaman beraber çalıştığı insanlarla ileriye dönük bir çalışma yani vizyon geliştirir. Bunu yapması içinde okulda çalışanların motivasyonunu artırarak olması gereken yönlendirmeleri yapması gerekir yönetici. Bu bakımdan çok iyi bir vizyon sahibi lider ile çalışanların kurumu çok üst seviyelere çıkartması mümkün olacaktır. (Gül, 2019:9)

Vizyon sahibi bir liderin çok iyi bir şekilde yön vermesi, çalışanların oluşacak vizyonu çok iyi bir şekilde tanımlaması gerekmektedir. Vizyon dediğimiz kavram her zaman başarıya dönük olmalı bu vizyonu insanların anlayabileceği şekilde kendilerine uyarlaması gerekmektedir. Bu bakımdan oluşturulacak vizyonun her zaman bir amaç doğrultusunda olması ve kurumun ileride nasıl bir yere geleceği duygusu aşılmalıdır. (Kalyoncu,2008:23) Vizyon sürekli çağa ayak uydurma yani sürekli bir değişim içinde olan bir kavram olarak bilinir. Vizyonun tam olarak açık bir şekilde belirlenmesi kurumda çalışanlar için düzgünce belirlenmesi sağlanır. Açık bir şekilde belirtilen vizyon çalışanların daha istikrarlı davranmasına yol açacaktır. (Şentürk,2019:12)

Vizyon sahibi bir lider okullarda yeni fikirler üretebilir. Ürettikleri bu fikirler okulu daha etkili bir hale getirecektir. Yani okulların iyi bir vizyon sahibi olması demek her zaman iyi bir vizyon sahibi liderin olması demektir. Yönetici, öğretmenler ile bir bağ kurarak kurumu daha ileriye götürecek bir vizyon oluşturmaları gerekmekte, ileriye dönük olacak çalışmalarda sağlam bir yol izlemelidirler. (Tekin,Ehtiyar,2011:4009) İş yaşamında insanların mutlu bir şekilde ve motivasyonları yüksek bir şekilde olmasının ve başarıya ulaşmanın tek sebebi insanların olaylara olumlu bakmalarıyla mümkün olacaktır. Çağımızda rekabet içinde olan kurumların her zaman vizyoner lider sayesinde ulaşabildikleri başarı ancak ve ancak çalışanların performansına her zaman önem vermekte ve başarı bu şekilde gelmektedir. (Yeyrek,2018:33)

Eğitim sisteminde oluşacak her türlü değişimlere, vizyoner lider olan okul yöneticisinin sistemli karar verip bu değişimlere ayak uydurması gerekmektedir. Vizyon sahibi olan lider, kurumun içinde oluşan durumları iyi kavrayıp ve analiz edip ileride varmak istediği durumu kurum içinde çalışanlarla oluşturup oluşturduğu hedef doğrultusunda hareket etmelidir. Liderin bunları yapabilmesi için eğitim alanında yapılacak her türlü değişikliği takip etmesi gerekmektedir. (Çelik,1997:477)

Vizyoner liderin çalışanlarını etkilemesi için birtakım niteliklere sahip olması gerekmekte ve bu durumda şöyle özetlenebilir: Vizyoner liderin, kendilerine yönelik bir inanışları vardır. Bu inandıkları durumları her zaman çalışanlara aktarmaya gayret ederler. Çalışanlar tarafından kabul edilmiş bir plan oluşturmalarıdır. Hayal gücü düzeyleri yüksek olan vizyoner liderlerin.

Kurum için daha iyi bir gelecek isterler. Durumlara her zaman başka taraftan bakarlar ve farklı sonuçlar oluştururlar. Başkaları tarafından yapılan şeylere bakarak daha iyi fikirler oluşturacağına inanırlar. Her zaman risk alırlar ve risk almadan kaçınmazlar. (Bridge, 2003 akt. Oğuz,2015:40)

Vizyoner liderliğin birtakım özellikleri vardır. Bu özellikler aşağıdaki gibi oluşmaktadır: (Powe,1992: 3)

- ✓ *Geçmişte ve şu an da olan durumların, yani oluşan başarıların ve ileride yapılan hedeflerin tekrardan değerlendirilmesi.*
- ✓ *Sorunların her zaman belirlenmesi, hedeflerin üzerinde oluşan etkilerin değerlendirilmesi.*
- ✓ *Geçmişte oluşan deneyimlerin ileride hedef oluşturmada ve strateji oluşturmada etkisinin olması.*
- ✓ *Her zaman vizyona bağlı olunması gerekir. Bu bakımdan bireysel olan çalışmalarını yönetici çoğu zaman oluşturamaz.*
- ✓ *Vizyona ulaşmak için çalışan kişilere görev verilmesi ve bu görevlerin uygulanması için yetkiler verilmesi.*
- ✓ *Son olarak başarıya ulaşmak için her zaman istekli olunması gerekmektedir.*

<b>VİZYONER LİDERLER</b>	<b>VİZYONER OLMAYAN LİDERLER</b>
Gelecekteki amaçlar ve sonuçlar ile ilgili konuşurken felsefi bir söyleyişleri vardır.	Günlük hayattaki problemler ve kararlar hakkında konuşurlar.
Önemli görevlerle ilgili bir listesi vardır.	Yüklü bir listesi (programı) vardır.
Her düzeydeki çalışanı ile iletişim kurar.	Yakın arkadaşları ile resmi konuşur.
Çalışanları ile iş birliği ve fikir birliği içerisinde çalışır.	Sonuç odaklı çalışır. Sürece önem vermez.
Risk alır.	Güvenliği temsil eder.
Çalışanların istekle çalışmalarını için onların duygularını harekete geçirir ve onları manevi olarak motive eder .	İnsanlarla olan ilişkilerinde resmi ve entelektüeldir.
Eylem odaklıdır.	Yol gösteren yönlendiren bir planı vardır.
İçten denetimli ve birbirine bağlı olan takipçiler yetiştirir.	İtaatli ve bağımlı takipçiler yetiştirir.
Zamanını doğru şeyler yapmak için harcar.	Zamanını politika ve prosedür geliştirmek için harcar
Etkili dinleme becerilerine sahiptir.	Etkili bir konuşmacıdır
Problem çözmek için uygun bir yapı kullanır.	Problem durumlarında resmi bir komite kullanır.
Enerji yaratır.	Sakin ve dengelidir.
Mali otonomide örnek olur.	Örgütün mali kontrolü dışı kapalıdır.

**Şekil 1. 7.** Vizyoner ve Vizyoner olmayan Liderlerin Özellikleri

**Kaynak:** Endeman,1990:32-33

## **1.12. Vizyoner Liderliğin Boyutları**

Vizyoner liderlik, çeşitli özelliklerin bir arada bulunması ile oluşan bir liderlik türüdür. Bu bakımdan vizyoner liderliği oluşturan birtakım boyutlar vardır. Bunlardan bahsetmek mümkündür.

### **1.12.1. Vizyoner düşünme**

Vizyoner liderde bulunan özellikler onları diğer insanlardan ayırır. Bu nedenle vizyoner liderin düşünme sistemi diğer insanlara göre farklı olur. En önemli özelliğinden biri diğer insanlardan ayıran özelliklerden biri ise etkili ve sistemli ve stratejik düşünebilmesidir. (Yeyrek,2018:60) Vizyoner liderler herkesle aynı düşünceye varmaz olayları hep farklı açıdan değerlendirerek hareket ederler.

Vizyoner liderlik günümüzde daha aktif bir şekil almıştır. (Denison,Fisher,2005:10) Çünkü bahsedilen vizyoner liderlik bir kurum için olmazsa olmazlar arasına girmiştir. Bunun nedeni ise kurum için kalkınma, ileriye görme, çeşitli stratejiler oluşturma, ileriye hazırlık bakımından öneme sahip olmasıdır. (Margolis,Ziegert,2016:335) Vizyoner liderler, oluşan olayları iyi bir şekilde birleşimini yani sentezini ve analizini yaparak olaylara yaklaşır. (Şentürk,2019:11) Bu sebeple vizyoner lider olaylara hep çeşitli ve farklı taraflardan bakarak, gelişmeleri sürekli bir şekilde takip eden ve bu gelişmelere yeni bir bakış açısı geliştirerek diğer insanlara göre bir tık önde olmasına vesile olur. (Çelik,1997:467)

Kısaca vizyoner lider, gelişmeleri farklı açılardan görmesi ve oluşacak klasik tavırları bırakmaları için kişileri motive ederler. Kurumda bulunan liderin aklındaki fikir çalışanlar ile uyumlayabilir. Fakat iyi bir vizyoner lider ikna etme yeteneği ile çalışanlarını da bir şekilde ikna edebilir. (Dhammika,2016)

### **1.12.2. Kaynak kullanma**

*Vizyonun, lider tarafından çalışanların enerjisi ve örgütün kaynakların belli bir hedef doğrultusunda harcanacak şekilde düzenlenmesi, herkesin dikkatini cezbedecek şekilde gelecek imajının tasarlanması, tartışılması ve eksiksiz olarak belirlenmesi gerekir* (Hackett, Spurgeon,1996:6)

### **1.12.3. İletişim**

Geliştirilen lider, iyi bir şekilde idrak edildikten sonra çalışanlarına aktarılması daha uygun olmasıdır. (Carton,Murphy,Clark,2014) İletişim kurumda istenilen sonuçlara ulaşmak için direk etkili olan bir araçtır ve hedeflere ulaşmak için bu olası bir sebeptir. Bunun olabilmesi içinde bu iletişimin iyi sağlanması ve vizyonun iyi olması gerekmektedir. Bu bakımdan bir

liderin sadece vizyonu iyi olması yeterli değildir bunun yanında iletişimi de kuvvetli olması gerekir. Bundan dolayı da vizyonun etkili olabilmesi çalışanlara iyi aktarılmasına bağlıdır. (Mascareno,Rietzschel,Wisse,2020) Vizyoner liderliğin daha sağlam ve etkili olması için iletişimin etkili ve duygusal iletişimin kuvvetli olması gerekir. Bu mesajlar düzgün iletildiği zaman vizyon sahibi lider hedefine o zaman daha kolay ulaşacaktır. (Groves, 2006) İletişim kaynağı aynı zaman çalışanları daha güvenilir bir şekilde ikna etmeye dayanır. Vizyon sahibi bir lider bu ikna yöntemini kullanarak amaçlarını gerçekleştirebilir ve amaçları daha aktif bir şekilde kullanabilir.

#### **1.12.4. Eylem yönelimli olma**

Lider olan bir kişi vizyon oluşturacaksa hiçbir zaman olumsuz sonuçlardan başarısız olmaktan korkmaz ve her zaman risk alarak hareket eder ve başarılı olmaya çalışır. (Bulut,Uygun, 2010: 34) Liderin bu durumda başarılı olma odaklı düşünmesi her zaman olumlu düşünceler sarf etmesi çalışanları motive eden bir durumdur. (Kalyoncu,2008:23)

Eyleme yönelik olmak demek, daha iyi bir hedef ve yaptığı işte daha motive eden ve sonucunda değerli fikirler paylaşılan olarak bilinir. (West, 1990:310) Eylem odaklı olma düşüncesi, çalışanların hedefler konusunda hem fikir oldukları bu vizyonun değerli olduğunu anladıkları vizyon anlam kazanır demektir. Vizyoner liderlerin takibinde, ulaşacakları hedef doğrultusunda hareket etmeleri gerekir. Çünkü çoğu benimsedikleri geleceği oluşturmak için motive olmuş olarak hareket edeceklerdir.

#### **1.12.5. Risk alma**

Vizyoner liderlerin hedeflerine ulaşmak için risk alma potansiyelleri yüksektir. Bu düşüncedeki liderler risk almayı sevmelerinin bir diğer sebebi de bunların insana olgunluk getirmesi ve bu risklerin hedefe ulaşmada kaçınılmaz bir durum olduğu tutumuna her zaman sahiptirler. Risk almayı seven liderler öğrenme konusunda da çalışanlarının başka şeyler öğrenmeleri yolunda riske davet ederler. (Stoner,Zemel,1988)

Vizyoner lider farklı davranarak kurumdaki çalışanları tarafından özveri yani fedakarlık olarak nitelendirilecek bazı tutumlar yansıtabilir vizyoner lider. Fakat bu tutumlar vizyoner lider tarafından fedakarlık olarak algılanmayabilir. Bu bakımdan lider tamamen hedef odaklı hareket etmeleri gerekmektedir. (Dhammika, 2016)

#### **1.12.6. Karar verme**

Liderliğe baktığımız zaman en önemli özelliklerden biride liderin karar vermesi ve verilen karara uymaya çalışmasıdır. Kurumlarda ve çevresinde oluşan değişimler liderin karar verme

sürecini etkiler ve ileride nasıl bir yapıya bürüneceği konusunda karar vermek durumunda kalması söz konusudur. Yaşanan değişimler liderin, yaptığı hedefle kurumu ileriye taşıma ve çalışanlarını motive etme gücüne sahiptir. (Argon,Kaya,2020) Vizyoner lider, kurumdaki personellerin gelecek ile ilgili olan belirsizlik yaşadıkları durumlarda lider personelleri karar verme sürecine katarak kararların benimsenmesi ve olumlu bir şekilde yürütülmesini sağlayabilir.

### **1.12.7. GÜDÜLEME**

Personellerin içsel motivasyonlarını artırmak için bireylerin her zaman kendi isteği doğrultusunda hareket etmeleri amaçlanmalıdır. Lider çalışanlarına karşı birtakım değerler ve sorumluluklar vererek kendilerini değerli hissetmelerine, saygınlık kazanmalarına ve kendilerini kanıtlama durumlarına katkıda bulunmuş olur. Çoğu zaman dışsal motivasyonlarla yani ekonomik araçlarla öğretmenlerin motivasyonu kazanılmaya çalışılsa da öğretmenlerin içsel motivasyonları sağlam tutulması gerekmektedir. Bu bakımdan öğretmenlerin vizyon doğrultusunda harekete geçmeleri için ödüllendirme yaparak güdülenmeleri sağlanmalıdır. (Koçer,2021:18)

### **1.13. Okul Yönetiminde Vizyoner Liderlik**

Günümüzde sürekli değişim içinde olan her şey eğitim alanında da bazı değişiklikleri meydana getirmiştir. Sürekli değişen bu toplumda eğitim sektöründe de olan değişikliklerde okuldaki yöneticinin de görevi doğal olarak artmaktadır. Vizyoner lider sürekli gelişme içinde olan ve kurumdaki çalışanları aktif hale getiren bir lider tipine sahiptir. Bu bakımdan kurumdaki lider önünü görerek çalışanları da harekete geçirerek ileriki dönemlerde oluşabilecek gelişmeleri tahmin edebilme yeteneğine sahiptir. Bu bakımdan okulların ileriye görmeleri için yönetici kesimin vizyon sahibi olması gereken bir lider olması gerekmektedir. (Cerit,2001) Başarılı olacak bir yönetici amaçları doğrultusunda yani vizyonu doğrultusunda okuldaki çalışanları bir vizyon çerçevesinde toplayabilen liderdir. Kurumdaki yöneticiler okuldaki çalışanlar için bir model olması gerekir. Bunu da ilk başta okulun hedeflerini yani vizyonunu okulun şimdiki durumunu yani misyonunu, oluşabilecek değişimlere ve gelişimlere olumlu bakabilmekte bunu da okulda çalışanlara rol model olarak sağlaması gerekmektedir. Sonuçta da gelişebilecek her türlü gelişim ve değişimleri takip ederek okulda çalışan öğretmenlerle paylaşması gerekmektedir. (Şişman,2002)

İleriyi gören bir lider bu süreçte çalışanların durumlarını daha net olarak görecektir ve çalışanları yaptıklarından daha iyi işler yapabileceklerini ikna edecektir. Bu bakımdan başarı sahibi bir kurum yöneticisi olumlu olan vizyonun etrafında toplayabilen bir yönetici olarak karşımıza çıkar. Okulun durumu, gelişmesi, ileriye görmesi vizyoner olan lidere bağlıdır. Vizyoner lider olan kurum yöneticisi ortak olan vizyonun okulla bağdaşmasını sağlamasıyla başarılı olur.

Lider için önemli olan üç ana husus vardır bunlar; geçmiş, bugün, gelecek olarak karşımıza çıkar. (Durukan,2006)

Kurumdaki okul yöneticisi, yeniliği öğrenen, öğrendiklerini aktaran, öğrendiklerini faaliyete geçiren, alacağı kararları fikir birliği yaparak ortaklaşa alan, sürekli yenilenmeye odaklı giden, kurumu için ileriye düşünmeye çalışan, çalışanlarına karşı içten, samimi olan kişidir. (Beycioğlu,Aslan,2009)

Eğitim kurumlarında, vizyonu geliştirmek ve ilerideki hedefleri gerçekleştirebilmek için vizyon sahibi lider iyi lider olması gerekmektedir. Okullardaki başarı ve iyi bir şekilde yönetilmesi için iyi bir vizyona ve bu vizyonu gerçekleştirmek için özverili bir çalışan grubuna gerek vardır. Okul yöneticilerinin verimli ve etkili bir lider olması için net bir vizyona ulaşma kabiliyeti, personellerin ve öğrencilerin beklentilerinin gelişmesi, başarıya giden yolda her türlü olumsuz durumlara karşı durmak ve en önemlilerinden birisi motivasyonu yüksek tutmak önemlidir. (Çelik, 2000) En önemlisi kurumda bulunan yönetici çalışanlara karşı örnek olan kişi olmalıdır. Bu bakımdan bir vizyon hazırlanacaksa o vizyon çalışanların odaklanmasını sağlamaktır. Böylece hem iletişim sağlanır hem de vizyon için çaba sarf edilir. Kurumda yöneticinin etkili bir vizyon sahibi olması için aşağıdaki belirtilenlerin uygulanması için çaba sarf edilmelidir: (Gümüşeli,2000)

- ✓ Okuldaki yönetici ve çalışanlarla birlikte okulun vizyonunu ve misyonunu belirlemek.
- ✓ Okula ait olan vizyon ve misyonu okuldaki herkese ve velilere aktarmak liderde olması gereken bir özelliktir.
- ✓ Okulun ileriye yönelik hedefleri okulda olan çeşitli etkinliklerle gündemde tutmak.
- ✓ Bir vizyon oluşturmak için çalışanlara uygun bir ortam oluşturmak.
- ✓ Vizyonla ilgili olacak tüm gelişmeleri çalışanlara haber vermek.
- ✓ Okulda oluşacak tüm hazırlıkları vizyona uygun bir şekilde oluşturmak.
- ✓ Okuldaki vizyonu artırmak için öğrencilerin başarılarını dair belgeleri kullanmak.
- ✓ Vizyonu oluşturmak için oluşacak tüm engelleri farkına varmak ve onları ortadan kaldırmaya çalışmak.
- ✓ Hedefi oluşturmak için bütün kaynakları kolay ulaşılabilir hale getirmek.
- ✓ Bu kaynakları hedeflere yönelik nitelikte kullanmak.

Bu maddelerden anlaşılacağı üzere kurumdaki yönetici, okulda çalışanları, öğrencileri, velileri uygun bir ortamda bir araya getirip gerekli motivasyonu sağlayarak bir amaç doğrultusunda vizyonu oluşturmaktadır.

## 2. BÖLÜM

### MOTİVASYON

#### 2.1. Motivasyon Kavramı

Evrende var olan bütün canlıların kendilerini idame ettirebilmeleri için birtakım ihtiyaçları ve istekleri olacaktır olmuşturda. Bu durumda insanların kendi isteklerini ve ihtiyaçları gerçekleştirebilmeleri için birtakım arama içine girmişlerdir. Örnek verecek olursak açlık hissi duyan bir kişinin kendini doyurması için bir takım yemek arayışına girmesi. Yemeği bulması ve yemesi ise kişinin kendi ihtiyacı karşılması demektir. İşte bu yüzden kişinin birtakım hedefleri karşılamak için kişiyi isteklendirmek motivasyonun amaçlarından birisi olacaktır. (Gümüş,Sezgin,2012)

Motivasyon kelimesinin diğer bir tanımı bir kişiyi harekete geçirme ve güdüleme olarak tanımlanabilir. Buradaki güdü bir kişi aktif hale getirme yani hareket ettirme olarak bilinir. (Argon-A. Eren,2004:115) Buradaki güdüleme bir iş ortamında kişilerin ihtiyaçlarını olumlu bir şekilde sonuç alacak duruma getirerek kişiyi harekete geçirme olarak tanımlanabilir. (Can,1992:187)

Motivasyon, bir işi içtenlikle yapma şeklinde tanımlanır yani bir kişi bir işi yaparken o iş için gayret etmesi, emek harcaması, uğraşması, işini sahiplenmesi ve yaptığı işten mutlu olması gerekmektedir. Çalışan kişi işi yaparken içinden gelerek yapması gerekmektedir eğer çalışan yaptığı işi içinden gelerek yapmıyorsa o işten yönetici verim alamaz. (Ulusal,1996:134) Buradaki çalışanları yöneten yönetici kişi yaptığı hareketlerin farkında olarak, nerede nasıl davranacağını bilip çalışanların motivesini yüksek tutması gerekmektedir.

Son olarak motivasyon bir yerde kişileri güçlendirici güç olarak tanımlanabilir. Buradaki amaç çalışanların yeteri kadar motive olup yapılan işte verimi sağlamak hedef olmalıdır.

#### 2.2. Motivasyon Çeşitleri

Motivasyon çeşitlerine baktığımız zaman fiziksel, sosyal, psikolojik motivasyon olarak ele alınır. Buradaki esas amaç kişilerin davranışlarını olumlu yönde artırarak motivasyonlarını geliştirmek motivasyonun amaçlarındandır.

##### 2.2.1. Fiziksel motivasyon

Örnek verecek olursak esas temeli insanların temel ihtiyaçlarını karşılayan güdülerdir. Bunlar barınmak, yemek-içmek yani kendi yaşamını idame ettirmek olarak gösterilebilir. Bu güdülenme durumu bütün insanlarda var olup, her insan farklı farklı etkileri bulunmaktadır.

Bir bireyin bir takım kendi ihtiyaçları oluşmadığı veya karşılanmadığı zamanlarda bazı davranışlarda bulunabilir. Mesela aç kalan birisi, yemek bulma veya yemek yeme ihtiyacı oluşuncaya kadar bir takım davranışlarda kendini anlatabilir. Buradaki durum kişinin kendini idame ettirmesi için oluşan açlık hissi durumunda ortaya çıkan ve kendini doyuramadığı için oluşan durumlarda ortaya çıkacaktır. Yani sonuç olarak bir çalışma ortamında çalışanın işte verimli olması için çalışan kişinin eksiklikleri karşılanmalıdır. Bu bakımdan çalışma ortamında kişinin ihtiyaçları karşılanması verimi artıracaktır. (Özalp,1985:267)

### **2.2.2. Sosyal motivasyon**

Buradaki motivasyon türü kişinin daha sonraki zamanlarda deneyimlediği bir motivasyon türüdür. Kişi bu motivasyon türünü zamanla kendisini öğrenir. Bir kişi tek başına yapamadığı şeyleri başkalarıyla bir araya gelerek yapar ve çoğu zaman olumlu sonuçlar alır. Her topluluğun kendine özgü bir gelenek-göreneği vardır. Kişi için yaşadığı toplumdaki kültürel değerler daha önemlidir. Kişilerin yaşamına yön veren bir nebze bu kültürel değerlerdir. (Aşıkoğlu M.,1996)

### **2.2.3. Psikolojik motivasyon**

Psikoloji dediğimiz zaman burada kişilerin davranışlarıyla ve karakterleriyle alakalı bir motivasyon türü olarak karşımıza çıkar. Psikolojik motivasyon kişinin ruh dinginliğini sağlayan motivasyon çeşididir. (Aşıkoğlu,1996:42) Buradaki motivasyon bireylerin ya sonradan kazandığı ya da doğuştan gelen bir motivasyon durumudur. Yöneticilerin insan davranışlarını geliştirerek kişilerin ruhlarına ve kişiliklerine hitap ederek onların verimli çalışmasını sağlayan bir yapıdır. Bunu yapabilmesi içinde yöneticilerin çalışanları yeteri kadar tanıdığı zaman onlara hitap ettiği zaman bu işte başarılı bir duruma gelecektir. (Turhan,2017:43)

## **2.3. Motivasyon Kuramları**

Bu bölümde motivasyon ile ilgili çeşitli çalışmaların olduğu ve bu çalışmaların incelendiği durumlar göz önüne alınacaktır. Lider kişilerin psikolojik, sosyal yönlerine eğilerek kişilerin motivasyonlarını canlandırmaya çalışmaktadırlar. Buradaki ana amaç kişilerin içsel durumlarına eğilmeyip dışsal olan durumlarına eğilerek onların motive eden kuramlar ele alınacaktır. Bu bakımdan motivasyon kuramları iki başlık altında incelenecektir. Bunlardan birincisi kapsam kuramları, ikincisi ise süreç kuramları olarak incelenmektedir.



### 2.3.1. Kapsam kuramları

Bu bölümde kapsam kuramları başlığı altında incelenecek çalışmalar ele alınacaktır. Bu çalışmalar; 'Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi', McGregor'un X ve Y kuramı, 'Herzberg'in çift faktör kuramı' ve son olarak 'Alderfer'in ERG' kuramıdır.

#### 2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İhtiyaçlar hiyerarşisine baktığımız zaman en çok kabul gören bir çalışmadır. Burada yapılan çalışma tamamen bireylerin ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Kişinin önceki ihtiyaçları karşılanmadan bir sonraki ihtiyaca geçilmez. Maslow'a göre ihtiyaçlar hiyerarşisi aşağıdan yukarıya doğrudur. Yani 'fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, bir gruba ait olma ve kendini gösterme ihtiyacıdır.' Kişinin fiziksel gereksinimleri giderilmeden herhangi bir davranışta bulunmaları beklenilemez. (Can,2000:385)

Aşağıda gösterilen şeklinin kısaca özeti şöyledir: (Eren,2013:537)

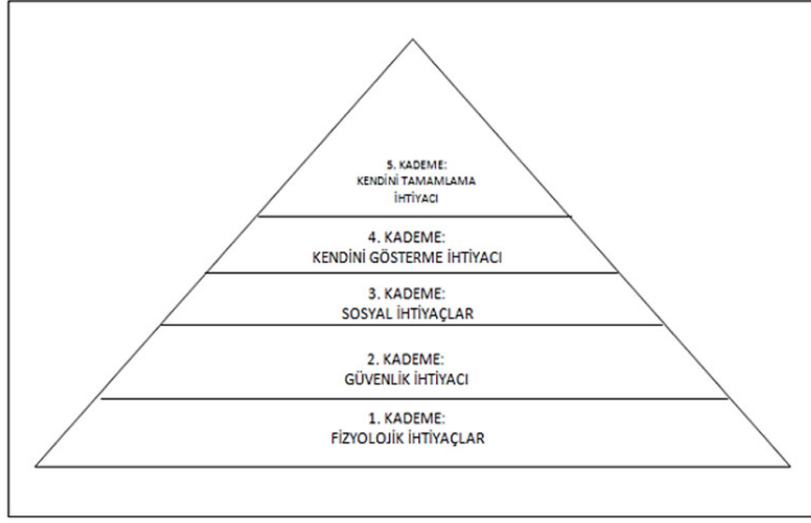
Fizyolojik ihtiyaçlar dediğimiz zaman Maslow da ilk basamakta yer alır. Kişiler diğer ihtiyaçlar öte fizyolojik ihtiyaçlarını az bir şey bile gerçekleştirmediği zaman bir sonraki ihtiyaca geçemez. Kişi yaşamını devam ettirmesi için bu ihtiyaçlarını kesinlikle gidermesi gerekecektir. Peki bu ihtiyaçlar nelerdir; yeme, içme, barınma vb. ihtiyaçlardır.

Güvenlik ihtiyaçları dediğimiz zaman kişinin kendi yaşamını her zaman sıkıntılardan, tehlikelerden uzak tuttuğu ve bu durumu sürekli sağladığı zaman hayatında mutlu olacağı bir ihtiyaçtır. Bu güvenlik ihtiyaçları nelerdir; yaş ilerleyince veya hastalanıldığı zaman kendini garantiye alma durumlarıdır.

Sosyal ihtiyaçlar, kişi ilk başta olan iki ihtiyacını karşıladığı zaman bir sevgiye, şevkate ihtiyaç duyacaktır. Bu bakımdan kişiler bu ihtiyaçlarını karşılabilmeleri için çeşit çeşit insanlarla bağlantı kuracaklar ve bir topluluğa yani gruba dahil olmak isteyecektir.

Kendini gösterme ihtiyacı, kişi burada bir topluluğa dahil olduktan sonra kişi burada kendine değer verilmesi, sevgi ve saygı gösterilmesini ister. Buradaki kişi toplum içindeki yerini kendisine verilen değer ile bir statüye ulaşacağını düşünür. Buradaki durumda kişilerin toplum içindeki sosyalliğinden ortaya çıkacağını düşünürler.(Saygı görme, statü kazanma gibi)

Kendini tamamlama ihtiyacı, Son basamakta bulunan bu ihtiyaç insanların kendini sürekli olarak yenileme, güncel tutma ve bu güncelliği yakalaması için sürekli olarak araştırmalar yapması gerekmektedir.



**Şekil 2. 1.** İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Kaynak:** Koçel, 2007:487

Maslow 'a göre yukarıda anlatılan beş gereksinim motivasyonun amacı olarak bilinmektedir. Bunlardan biri gerçekleşmeden veya ilk kademedeki fizyolojik ihtiyaç eksik kaldığı zaman diğerine hiçbir şekilde geçiş yapılamaz. Çünkü fizyolojik ihtiyaçlar insanların biyolojik yaşamlarını gerçekleştirme için ilk basamak olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 2.3.1.2. MCGREGOR'un X ve Y Teorileri

McGregor'un insanların davranışları hakkında iki varsayım öne sürer. Bunlar X ve Y teorileri olarak adlandırılır. Burada genellikle olumsuz olarak davranışlar gösteren X teorisi, olumlu davranışlar olarak adlandırdığı Y teorisi karşımıza çıkar. Bu davranışlara göre McGregor lider, yöneticiler, çalışanlar bu grup altında değerlendirilmesi gerektiğini söylemiştir. (Paşamehmetoğlu, Yeloğlu, 2014:145)

X teorisine baktığımız zaman insanlar genel olarak iş yapmaktan pek hoşlanmaz, iş yapacağı zamanda fırsat bulup işten kaçma gereksinimi duyar. Bu bakımdan yönetici bir işletmenin amaçları doğrultusunda çalışana iş yaptırması gerekmektedir. Bu durumdan kaynaklı olarakda çalışanların sürekli takip edilmesi ve hata durumlarında yeri geldiği zaman kaynaklı olarakda çalışanların sürekli takip edilmesi ve hata durumlarında yeri geldiği zaman cezalandırılması gerektiğini savunur. Bu bakımdan yönetici bu tarz davranışları sergilediği zaman kendisine saygı kısmında sıkıntılar yaşayarak bir olumlu bir yol katedemeyecektir. (Hicks, Gullet, 1981:220)

Y teorisine baktığımızda ise çalışanlar yaptığı işi bir oyunmuş gibi bir dinlenme gibi algırlar. Burada çalışan işletmeyi ve işletmenin hedeflediği işi benimseyerek yapacaktır ve kendini

kontrol ederek hareket edecektir. Normal bir insan Y teorisine göre sorumluluktan kaçmayacağı gibi daha fazla sorumluluk almak ister. İşletmede herhangi bir olumsuzlukla karşılaşıldığı zaman daima çözüm üretici, hayal gücünü aktif hale getiren daima çözüm sağlayan bir durumdur. Bu anlayışa göre çalışan için iş bir mutluluk kaynağıdır. Buradaki ödül sistemi çalışanların takdir edilmesi ve motive edilmesidir. Burada oluşacak başarı çalışanların motivasyonu ve doğru ortam oluşturma işletmeyi her zaman başarıya götüren unsurlardır. (Hicks,Gullet,1981:221)

#### 2.3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

İnsan davranışlarında iki tip faktör önemlidir. Bunlardan birincisi çalışanları motive edici faktörlerin olması gerekir bu faktörler başarıma, tanınma, statü sahibi olma gibi faktörlerdir. İkincisi ise çalışanların maaşları, işletmenin hijyen koşulları, çalışma şartları gibi faktörlerdir. Bu iki durum aynı anda işletmede olması gerekir. Eğer bunlardan birisinde eksiklik olursa motivasyon düşecektir. (Can,2000:27) Bu durumda Herzberg ise motive edici faktörlerin verildiği zaman ve hijyen şartlarının karşılandığı zaman iş motivasyonunun artacağını, bunların karşılanmadığı zaman ise işte verimliliğin düşeceği kanısına varır.

#### 2.3.1.4. McClelland'ın İhtiyaç Kuramı

Bu kuramda üç tane ihtiyaçtan ve davranış biçiminden bahseder. Bunlar:

İlişki kurma ihtiyacı: Sosyal açıdan kendini geliştirmiş, insanlarla iletişimi gelişmiş kişilerdir. Bu iletişim yanı kuvvetli insanlarla iletişimi ileriye taşıma daha kolaydır. (Turhan,2017:51)

Güç kazanma ihtiyacı: Gücü önemseyen kişiler daima otoriter ve gücünü korumaya yönelik davranışlar sergileyerek çalışanları etkisi altında tutmak ister. (Turhan,2017:51)

Başarı ihtiyacı: Bu anlayışa göre kişilerin kendilerine uzak hedefler ortaya koyarak ve bu hedeflere ulaşmak için çalışmalarını sürdürürler. (Koçel,2007:490-491)

Başarma teorisine göre çalışanların ihtiyaçları gerçekleştiği takdirde, çalışanların tercih konusu ona göre belirlenir. Bu durumda çalışan çalıştığı yerde bu şartlar oluştuğu sürece kendini ispatlayacak, potansiyelinin farkına varacak ve gerekli motivasyona sahip olacaktır. (Turhan,2017:51)

#### 2.3.1.5. Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini daha da kolay hale getiren Alderfer 3 ihtiyaç kuramı üzerinde durmuştur. Bunlar; Varolma, ait olma, gelişme olarak adlandırmıştır. Bu bakımdan Alderfer'e göre Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki alttaki ihtiyaçlar tamamlanmadan bir

diğerine geçilmesi imkansızdır. Bu bakımdan yukarıda ifade edildiği gibi Alderfer'in yaklaşımı 3 basamaktan oluşur:

1. Varolma (Existence)
2. Aidiyet-ait olma (Relatedness)
3. Gelişme (Growth)

İhtiyaçları olmak üzere üç kısımdan oluşur. Baş harflerinde olduğu gibi E-R-G olarak da adlandırılır. (Koçel, T.,2007) Alderfer'in kuramı ile Maslow'un kuramı aşağıda tabloda belirtilmiştir. (Yeşil, A.,2016)

Modeller	1. Basamak	2. Basamak	3. Basamak
Alderfer	Varlık Sürdürme İhtiyaçları	İlişki İhtiyaçları	Gelişme İhtiyaçları
Maslow	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güven ve Sosyal İhtiyaçlar	Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme

**Şekil 2. 2.** Alderfer ve Maslow Kuramları

**Kaynak:** Can, vd., 2011:265

Var olma ihtiyacına baktığımız zaman, kişinin burada temel ihtiyaçları göze çarpar. Bu bakımdan da burada da Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları göze çarpacaktır. Aidiyet ihtiyacına baktığımız zaman, bireylerin bir ilişki kurma yani sosyal ilişkileri güçlendirme durumu ön plana çıkacaktır. Bu durumda Maslow'un sosyal ve özsaygı kavramlarına yani ihtiyaçlarına karşılık gelecektir. Gelişme ihtiyacı Maslow'da kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak kendini gösterir. Alderfer'in Maslow'dan farklılaştığı nokta Alderfer'de ihtiyaçlar durumunda herhangi bir kademe olmadığı ve kişi ihtiyaç duyduğunda ve kişi eğer bir ihtiyaca ihtiyaç duyarsa geri o ihtiyaca dönebilir. Yani Alderfer'in kuramında hiyerarşide herhangi bir sıralama yoktur. Alderfer, Maslow'un üzerinde durmadığı doyumsuzluk durumlarında meydana gelen hüsranslar ve kişide ki gerilim durumları üzerinde durur. Bir kişi kendini geliştirme durumunda olumsuz durumlara yani hüsrana kapılırsa ait olma durumunda artış olma söz konusu olur. Bu bakımdan bir kişi bir ihtiyacını karşıladığı zaman birey aynı ihtiyaçlardan doğrultusunda geliştirme bakımından tekrar aynı ihtiyaca yönelecektir. Fakat eğer bir kişinin ihtiyacı ne kadar az karşılanırsa bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar artacaktır. (Paşamehmetoğlu,Yeloğlu, 2014:149)

### 2.3.2. Süreç kuramları

Kapsam teorilerine baktığımız zaman motivasyon ile alakalı kişilerin ihtiyaç ve güdülerine yoğunlaşırken, süreç kuramları ise kişilerin ihtiyaçlarını gidermek için dışsal süreçlere önem vermektedir. (Şimşek,2014:158) Süreç kuramları, motivasyon içindeki güdülenmenin toplum içinde nasıl meydana geldiğini açıklamaya çalışır. Bu güdülenme durumunda öğrenmenin nasıl geliştiği ve sürece etkisi araştırılmıştır. Ayrıca toplumda oluşan davranışların çoğu öğrenilmiş davranış olarak ortaya çıkar. Mesela algılarımız, tutumlarımız, tepkilerimiz vb durumlar öğrenme ile oluşan durumlardır. (Can,2011:267)

#### 2.3.2.1. Koşullanma Kuramı

Bu anlayışa göre, kişi bir davranış sergilediğinde o davranışın sonunda göreceği tepkiler çok önemlidir. Örnek verecek olursak işe geç giden bir çalışanın, sorumlu olduğu kişinin vereceği tepkiler çok önemli olup ondan etkilenebilir. Bu bakımdan eğer sorumlu olduğu kişi bir tepki vermezse çalışan o davranışı tekrar yapma durumuna sahip olacak ve o davranışı tekrar yineleyebilecektir. Fakat sorumlu ters bir çıkış yapıp acı verici durumda bir tepki verirse çalışan büyük ihtimal o davranışı tekrar yapmamaya çaba gösterecektir. Eğer çalışanın davranışı şirket tarafından yapılması istenen bir şeyse, lider olan kişi çalışanın aynı davranışı yapmasını isteyecektir. Şirket olumlu olarak gördüğü bu davranış karşısında çalışanı ödüllendirme yöntemine giderse bu tip davranışların tekrarlanma olasılığı artacaktır. Tam zıttı olarak çalışan kişi olumsuz bir davranış sergilediği zaman lider kişi bu davranışın tekrarlanmasını istemeyecektir ve cezalandırma yöntemine giderek olumsuz davranışın tekrarlanma ihtimali az seviyeye düşecektir. (Koçel,2007:493)

#### 2.3.2.2. Bekleyiş Teorileri

Bu teori Victor Vroom'un gerçekleştirdiği teori olarak bilinir. Bu kurama bakıldığında motivasyon, beklentiler ve ilgiler ile alakalıdır. Bu bakımdan gösterilen çaba ve ilgi güdülenmeye olan ilgiyle belirlenir. Eğer bir ilgi yoksa çekicilik düzeyide yoktur. Bu kuramda kişilerin beklentilerini meydana getirirken işin cazibesine ve olumlu faydasına bakarak performansların oluşacağını söylemiştir. (Durak,1998:89)

Bu kuramda Vroom 'Çalışma Motivasyonu' adlı kitabında bahseder. Bu kitapta Vroom, Motivasyon durumu çalışanların iş ile olan beklentilerine bağlı olduğunu söyler. Bu bakımdan kişilerin motivasyon durumu iş sonucunda yani gösterdikleri performans sonunda bekledikleri beklentiler ile alakalı olacaktır. Yapılan iş sonunda performans olumlu ise yani başarılı ise motivasyon düzeyleri artacak ve daha fazla gayret gösterecektir iş için. Eğer performans sonucu olumsuz ise kişilerin motivasyonu düşecek ve beklentileri olmayacaktır. (Hakkı,Camcı, 2001:79)

### 2.3.2.3. Lawyer ve Porter Modeli

Vroom da anlatılan çaba gibi bir çaba içinde olmanın performans konusunda olumlu bir sonuç ortaya çıkması anlamına gelmez. Burada kişi yani çalışan bir çaba sergileyip kişinin performansının her zaman artacağı anlamına gelmediğini söylenebilir. Kişi yaptığı işte uzman değilse yani yapacağı işte bir bilgiye sahip değilse performansının artmayacağını söylerler. Yani burada anlatılan Vroom'dan farklı olarak kişinin bilgileri ve yetenekleri ele alınmıştır. (Koçel,2007:496-497)

Burada bireylerin elde edebileceği ödüller vardır. Bunlar: içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılır. İçsel ödüller, bireyin kendi davranışları sonucunda elde edilen ödüllerdir. Dışsal ödüller ise bir üst kademeye yükselmek, maaşlarda artış gibi yapılan ödül tarzlarıdır. Bu kuramda 'algılanan eşit ödül' yönteminde ise kişilerin aldıkları ödül ile diğer çalışanların aldıkları ödülleri karşılaştırması sonucunda ortaya çıkan bir değişkendir. Kişi burada eğer hakkının yendiğini anlarsa veya düşünürse kişide bir motivasyon düşüşü yaşanacaktır. (Paşamehmetoğlu,Yeloğlu, 2014:153)

### 2.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın bu kuramında çalışanların işteki performans ve başarıları çalıştıkları ortama bağlı olup bu ortamdaki adalet algısına bağlı olarak değişeceğini söyler. (Koçel, 2003)

Adams bu çalışmasında çalışan kişilerin iş sonunda gösterdikleri performanslar sonucunda aldıkları ödülleri, diğer kişilerin aldıkları ödül ile sürekli bir karşılaştırma yaptıklarını düşünmüştür. Kişilerin yaptıkları karşılaştırmalar ile kişilerin çabaladığı durumların oluşturduğu bir oran oluşması ile olmaktadır. (Oral,Kuşluvan,1997:106) Bu oranların sonucuna baktığımız zaman ücret, kişilerin terfisi, maaşlardaki durumlar olabilir.Gayret konusunda ise işteki başarı konusunda verilen emekte, gösterilen çabada, yaş ve eğitim gibi konular olarak şekillenmektedir. (Koçel,2003:524)

Kişilerin ödül kısmında adaletli olup olmadığını düşündüğü kısımlar bu iki durumdaki oranlar birbirleri ile karşılaştırırlar. Bu durumda bir eşitliklilik durumu ortaya çıktığında verilen ödülün adaletli olup olmadığı ve ödüllerin dengesiz dağıtıldığı ortaya çıkmıştır. Bu olumsuz dengesizlik durumu ortadan kalktığı zaman eşitsizlik durumunu halledecek şekilde davranışlar sergileyecek, fakat dengesizlik durumu düzeltilmediği zaman işletmenin motivasyonu ve geliri azalacak duruma gelecektir. Bunların sonucunda ise eşitliğin olmadığını gören çalışan en son durum olarak çalıştığı yerden ayrılma kararı alacaktır. (Eren,2003:601)

### 2.3.2.5. Locke'un Amaç Kuramı

Bu yaklaşıma bakıldığı zaman kişilerin hedeflerinin yani amaçlarının belirlenmesi ve motivasyon durumu aşağıda anlatılan dört faktör tarafından etkilenmektedir. (Şimsek vd. 2014:162) Bunlar;

1. *Kişilerin hedeflere odaklanmasını sağlar.*
2. *Uğraştıkları işi düzenli bir hale getirir.*
3. *Rekabet olan bir yerde kişinin sadece hedefine yönelerek kararlı bir biçimde ilerlemesini sağlar.*
4. *Kişi eğer çalıştığı yerin amaçlarını benimserse ve anlarsa o amaçlara ulaşmak için gayret gösterir.*

Locke'un bahsettiği kuramda kısaca anlatılmak istenen, çalışanların motivasyonları belirleyen amaçların, işletmenin amaçlarından ziyade, çalışanların kendi ulaşabileceği amaçlara yönelmesi ve o amaçlara ulaşabilme durumu olarak bilinir. Fakat buradaki durum kişilerin amaçları ile işletmenin amaçları arasında bir uygunluk olması gerekmektedir. Bu bakımdan işletme amaçları oluştururken çalışanlarında fikri alınması gerektiğini söyler. (Koçel,2007:499)

Kişiler belirledikleri amaçlar ne kadar net olursa bu amaçları gerçekleştirme oranında fazla olur. Aynı zamanda amaçların yani hedefler ne kadar zor olursa, kişiler burada daha fazla çalışacaktır. Hedefler zıt olduğu zaman başarı her zaman düşecektir. (Aykanat, 2003:30)

## 2.4. Motivasyon Araçları

Kişilerin işlerinde verimli ve yeterli çalışması için gerekli olan motivasyona ihtiyaç vardır. Bu motivasyonu sağlamak için kişiyi işe yönlüten birtakım araştırmalar yapılmaktadır. Motivasyon araçları kişilerin işe yönelmesinde önemli etken olup kişinin performansları konusunda önemli aşamalar sağlamakta ve kişilerin birbirleri ile tamamlayıcı ilişkiler içinde olmasını sağlar. (Robbins,Judge,2012:227) Motivasyon aracının etkisi kişiler açısından aynı değildir. Bir kişi yönünden motivasyon aracı etkileri gözükürken diğer bir kişi için aynı etki gözükmeyebilir. Örnek verecek olursak ücret konusu bir kişi açısından çok fazla önem arz ederken başka bir kişi için diğer motivasyon araçları daha önemli olabilir. Tabi kişilerin buldukları konumlar yani eğitim durumları, toplumsal yapılar, çevresel etmenler kişinin araçlara vereceği önemi konusunda değişiklik gösterebilir. Genel olarak herkese hitaben motivasyon araçları olsa da kişilere ve işletmeye göre uygun motivasyon araçları üretmek kolay iş olmayabilir. (Şimşek vd., 2014: 146; Tüz,Sabuncuoğlu 2005:64)

## 2.4.1. Ekonomik araçlar

### 2.4.1.1. Ücret Artışı

Kişilerin verimli olması için ücret konusu verimlilik açısından önemli bir faktördür. Kişilerin işletmedeki performansları ve ücret artışından olan durumlar çalışanların hem işe hem de çalıştığı yere karşı bir bağlılık oluşmasına yardımcı olan unsurlardan birisidir ücret konusu. Bir işyerinde verimlilik artarsa maliyet azalma konusuna gider. Eğer verimlilik çok yüksek olursa işletmede maaş konusunda ve zam konusunda da önemli iyileşmeler olacaktır. (Aşan, 2001:48-50)

Ücret konusu işletmede kişiyi çalışmaya yöneltir. İşletmede çalışan kişi eğer yaptığı işin karşılığını alamazsa verimliliği düşecektir ve işletmede motivasyon ve verimlilik konusunda azalmalar olacaktır. Kişi işine olan bağlılığını artırabilirse kişinin yaptığı işte doyum sağlaması gerekmektedir. Doğal olarak da motivasyon ve verimlilik konusu kendi aralarında önemli bir bağ oluşturmaktadır. (Dobre, 2013:57)

### 2.4.1.2. Primli Ücret

Bir işletmede prim konusu çalışanı motive eden unsurlardan bir tanesidir. (Ergül,2006:96) İş yapan kişilerin işletmede çalıştıkları süre zarfında kendi bilgisine ve becerisine göre yapılan ödemelerdir. Çalışan kişi işyerine ne kadar katkı sağlarsa karşılığını o kadar alma durumuna sahiptir. Bu bakımdan primli ücret çoğu zaman kişilerin motivasyonlarını yükseltmek amacıyla verilen ödemeler olarak bilinir. (Barutçugil,2004:458)

Bir yandan da primli ücretleri uygulama konusunda zorluklar yaşanabilir. Performans konusunda yeterince belirleyici unsurlar kullanılmıyorsa bu ücret ödeme konusunda da zorluklar yaşanacaktır. Diğer bir olumsuz tarafıda çalışan kişileri daha fazla çalışmaya yoğun bir çaba sarf etmeye yönelterek çalışanların yorulmasına ve yıpranmasına yol açarak işteki niteliklerin olumsuzluğa yol açabilecek duruma gelmesidir. (Eren, 2014:517)

### 2.4.1.3. Ekonomik Ödüller

Ekonomik ödüllere baktığımız zaman bu ödül tarzı çalışanları daha çok işe bağlamak ve çalışanların verimliliğini artırmak amacıyla çalışanların işletmelere olumlu katkılar sağlamasından dolayı çalışanlara belli bir miktar para, ikramiye vermesi durumudur. Ekonomik ödüller verilirken dikkat edilmesi gerekir. Çünkü ödülü verdiği zamanlama ve ödülün ölçüsü kontrol edilmesi gerekmektedir. Bunun sebebi ise yapılan iş ile verilen ödülün orantılı olması gerekmektedir. Verilen ödülün yapılan işten daha aşağıda olması kişiyi işe karşı soğutabilir ve kişinin motivasyonu düşme durumuna gelebilir. Burada ki amaç çalışanların yaptıkları işlere göre ödüller seçilmesi kişiyi daha da çok motive edecektir. (Koyuncuoğlu, 2016:25-26)



#### 2.4.1.4. Kara Ortaklık

Çalışanı motive etmenin yollarından biride yapılan kardan kişilere pay vermek olacaktır. İşletmede elde edilen kardan işletme çalışanlarına eşit ve net bir şekilde paylaşılması kişilerin motivasyonlarını olumlu bir şekilde artıracaktır. Bu cezbedici anlayışın ana sebebi işletmede dönem sonunda elde edilen karın bir kısmının çalışanlara dağıtılmasıdır. Bunun sebebi de elde edilen kar kadar yapılan işinde yani emeğinde değerli olduğu anlayışı yatmaktadır. Bu cezbetme noktası işletme çalışanlarına üç şekilde aktarılacaktır. (Bilecen,2008:49)

**Nakit Dağıtım:** İşletmede kar parasının çalışanlara nakit olarak verilmesi durumudur.

**Ertelenmiş Dağıtım:** Emeklilik ve ölüm durumlarında kişiye ödenmesi zorunlu paraların her dönem ulaşılan karın belirli bir kısmının işletmenin hesabında durması durumudur. Bu para kişi emekli olduğunda kişiye öldüğünde ise varisçilerine verilen paradır.

**Karma Dağıtım:** Önceki açıkladığımız dağıtımların ikisi birden uygulanması durumudur.

#### 2.4.2. Psiko-sosyal araçlar

Psiko-Sosyal araçlarda çalışanı motive etme araçları olarak bilinir. Bu araçlar çalışmada bağımsızlık, iş güvencesi, psikolojik güvence, kariyer imkanı ve yükselme olanakları, statü ve değer, sosyal kolaylıklar ve sosyal etkinlikler olarak ifade edilebilir.

##### 2.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

İşletmelerin belli bir düzen çerçevesinde yaptığı işleri devam ettirebilecek usulüne uygun politikaların oluşturulması yönetimin yapacağı iş olup, herhangi bir problem durumunda müdahale edip karşılık vermeli, çıkan olayları tamamen büyümeden çözmeli ve işletmede çalışanlara bazı özgürlükler verilmelidir. (Kıdak,Aksaraylı,2009:79) Bu bakımdan çalışanların sürekli denetim altında tutulmaktan ve gözlenmekten hoşnut olmazlar. Çalışanların üzerinde sürekli baskı kurma, sürekli gözetleme kişinin motivasyonunu düşürmekle kalmaz çalışan kişinin sürekli sorgulandığı duygusu oluşur. Bu sebeplede işletmedeki çalışanların bu durumlarda sürekli bir hata yapma hissi oluşur ve çoğu zaman hata yaparlar. (Keser, 2006:168)

Yöneticilerin sert olduğu bir işletme yapısında çalışanlar çoğu zaman rahat edemezler ve verimlilik açısından da yeterli olamazlar. Bu durum çoğu zaman kişileri yeni çalışma ortamı aramaya sevk eder. Çünkü kişiler çalışma ortamında rahat ve bağımsız, kimsenin işlerine müdahale etmesinden, emir verilmesinden hoşlanmayan bir yapısı vardır insanların. Yöneticilerin aşırı otoritelerinden kaçınırlar. (Pekel, 2001)

#### 2.4.2.2. Psikolojik Güvence

İşletmede çalışan kişinin işteki güvencesi kadar psikolojik olarak güvence sağlamasında bir o kadar önemlidir. Çalışan kişi iş verenin olumlu tavır sergilediği zaman çalışan kişinin motivasyonu yüksek olacaktır. Bu bakımdan psikolojik güvence daha çok kişinin duygusal tarafıyla ilgilendir. İşletmede çalışanlar bu motivasyon düzenini anladıkları zaman yaptıkları işlerde de verim sağlayacaklardır. (Keser,2006:170-171)

Çalışan kişilerin fiziksel durumlarından çok duygusal durumlarına odaklanan ve işletmede çalışan kişilerin kendilerini daha mutlu ve huzurlu hissetmelerini sağlayan bir güvence türüdür. Çalışan kişilerin iş ortamında psikolojik baskılarının olmaması için çaba sarf edilmeli ve bu durum kişinin iş güvenliği kadar psikolojik güvencesinde her zaman dikkate alınarak hareket edilmelidir. Çalışılan ortamda eğer olumsuz bir durum varsa bu olumsuz durum giderilmesi gerekli ve olumsuz durum olumlu yöne çekilmesi gerekmektedir. Çalışan kişilerin işletmeye güven duyması onları işe daha çok adapte edecek ve mutlu bir şekilde hareket edeceklerdir. Böyle olunca da çalışan kişilerin çalıştıkları yere karşı bağlılıkları ve devamlılıkları artacaktır. (Akın Acuner,2010:52)

#### 2.4.2.3. Statü

Bir işletmede kişilerin diğer kişilerle yapılan kıyasta farklı konumda olmaları durumudur. Kişilerde statü düşüncesi küçük yaşlardan itibaren var olan bir duygudur. (Baysal, Tekarslan,1996:110) Bir çalışan üstleri tarafından çalıştığı yerde takdir görmesi çalışan kişi için mutlu ve motive edecek bir durum olarak karşımıza çıkar. Fakat bazı insanlar çalıştıkları yerde kendilerini statü olarak yüksek görmekte ve bundan dolayı da tatmin olmaktadır. Çalışma ortamında takdir edilme, saygı görmek, beğenilme kişilerin sosyal statüsünde yükselme gören bir çalışanın motivasyonu çok güzel olacaktır. (Ergül, 2005:75)

#### 2.4.2.4. Adaletli Olmak

Herhangi bir işletmede ceza ve ödül sisteminin kullanılabilmesi önemlidir. Bu ceza ve ödül sistemi tamamen adaletli ve çalışanların dikkatini çekecek bir durum haline getirilmelidir. Kişilerin tecrübeleri, gayretleri vb durumlarda çıkacak ücret değişkenliklerini açıklayabilmeleri gerekmektedir. (Ergül,2005:76)

#### 2.4.2.5. Sosyal Faaliyetlere Katılım

Bir işletmede çalışma süresi boyunca kişiler farkında olarak veya farkında olmayarak farklı farklı sosyal uğraşlara katılma yönelimi içinde olurlar. Doğal olarak bu durum kişiler için bir ihtiyaç kadar önemlidir. Bu ilişkiler doğal ve aktif olmasada ileriki zamanlarda daha da çok

sağlıklı ilişkilere yol açar. Bu ilişkiler gerçekleşmediği zaman kişiler ileriki zamanlarda daha da çok motivasyon kaybı yaşayacaklar ve gün geçtikçe iş bırakma durumuna kadar geleceklerdir. (Sabuncuoğlu,Tüz, 2001:128)

Çalışma ortamında veya çalışma ortamı dışında oluşan aktiviteler kişileri stresten uzak tutmaktadır. Profesyonel kişilerin yapılan işleri daha eğlenceli olmasını isterler. Bu bakımdan yöneticiler yapılan işi çekici hale getirmezlerse verimliliğin düşeceğini söylemişlerdir. (Eren,2014:515)

İş ortamlarında oluşan stresin azaltılması için çalışanların yer yer aktiviteler düzenlemesi, oluşan sıradanlığın yok edilmesi ve en önemlisi yapılan aktiviteler kişiler için birer moral kaynağı olacaktır. Aktivitelerin oluşması ile birlikte kişiler arasında bir kaynaşma durumu olacaktır ve çalışanlar arasında bir doğal liderin oluşması söz konusu olacaktır. (Flynn,1994:33)

#### 2.4.2.6. Öneri Sistemi

Öneri sisteminde, çalışanlar işletmenin verimliliğini artırmak için önerilerini bir kağıda yazıp kutuya atmaları istenir. İşveren tarafından değerlendirilen bu öneriler eğer kabul edilirse uygulanır ve çalışana maddi olarak bir ödül verilir. (Yüksel,2003:230) Bir bakımdan çalışanlar kendi isteklerini ve düşüncelerini bir kutu aracılığıyla yöneticilere iletebiliyorlar. Bu yöntemin olumlu yanları olduğu gibi olumsuz yanları da vardır. Olumsuz tarafına baktığımız zaman önerinin değerlendirilmemesi gibi durumlarda olabilir. (Sevinç,2015:960)

#### 2.4.2.7. Ceza

İşletmelerde ceza çalışanların olumsuz ve negatif bir davranış sergilediği zaman bu olumsuz davranışları engellemek amacıyla uygulanan bir sistemdir. Çalışan kişi iş ahlakına aykırı davranışlar yaptığı zaman, işe geç geldiği zaman, iş ortamında uygunsuz davranışlar sergilediği zaman işletme sahibi kişiyi cezalandırabilir hatta işten çıkarma durumuna kadar gidebilir. (Eren,2014:515)

Ceza, çalışanların uygulanmasından hoşlanmadığı davranışların sergilenmesinden kaynaklanır. Ceza sistemi uygulandığı zaman kişilerde kırgınlık oluşmakta ve iş motivasyonunda düşüş söz konusu olmaktadır. Bu bakımdan çalışanları olumsuz davranışlardan uzaklaştırmak için olumlu uygulamalar yapılması istenir. Ceza uygulayacak kişi, kişinin yaptığı olumsuz davranışları iyi değerlendirmeli ve konu hakkında hassas davranmalıdır. (Gannon,1979:39)

### 2.4.3.Örgütsel-Yönetmel araçlar

Her çalışan kişinin çalıştığı yerden beklentisi farklı olabilir. Bu bakımdan yöneticiler çalışanları mutlu etmek için motivasyonları artırmak için çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

#### 2.4.3.1.Amaç Birliği

İşletmede kişilerin motivasyonunu ve işteki verimliliği artırmak için bir ortak amaç sistemi sağlanmalı ve kişilerin istekleri karşılanarak işletmenin ortak amaçları ve kişilerin amaçları doğrultusunda hareket edilmelidir. İşletmenin amacı işlerdeki verimliliği sağlamaktır. Bununla yolu çalışan kişilerin motivasyonlarını artırarak işletmede verimliliği sağlamaktan geçer. (Sevinç,2015:964)

#### 2.4.3.2.Kararlara Katılım

Burada çalışacak kişiler yönetimde alınan kararlara katılmaları kişilerin bir şeylerde söz sahibi olmalarını sağlayacak ve bu durum kişilerin motivasyonlarını yükseltecektir. (Silah,2005:111) Çalışan kişiler kendilerine ayrılan konularda söz söyleme hakkına sahip olacaklardır. İşletmedeki yöneticiler çalışanlar hakkında kararlar aldıkları zaman çalışanların düşüncelerini alma hususuna gitmeleri gerekir ve çalışanların önerilerini dikkate aldıkları zaman iş seviyesi daha da artacaktır ve verimliliğide artmış olacaktır. (Sevinç,2015:960-961)

Diğer bir taraftan bu karara katılma meselesini öylesine yapılmamalıdır. İşletme içinde danışmadan ziyade karara katılma uygulanırsa daha gerçekçi ve inandırıcı olacak durum yaratılmış olur. (Şahin,2012:110)

#### 2.4.3.3.İletişim

Kişinin düşüncelerini karşı tarafa aktarmak için kullandığı bir mesaj yöntemidir. Bu mesaj yöntemi istemli veya istemsiz olarakda yapabilmektedir. Kişinin isteklerini karşı tarafa yansıtmının farklı yolları vardır. (Shinn,2010:124) Bir başka tabirle iletişim, kişinin özellikle çalışma hayatının hepsini kapsayan önemli bir mesaj yoludur. İşletme yöneticiler çalışanların motivasyonlarını artırmak için iletişim yöntemlerini sürekli olarak kullanmalı ve çalışanları da buna özendirilmelidir. (Tınaz,2013:15)

Çok önemli bir konu olan iletişim aslında işletmede motivasyon aracını doğru oluşturabilmek için kişilerin iletişimlerini doğru ve sağlam kurmaları gerekir. İletişimin doğru kullanılması hem üstleri ile hem de astları ile iletişim doğru kullanıldığı zaman yapılacak işlerin sağlam ve verimli olmasını sağlanacaktır. (Selen,2016:94)

#### 2.4.3.4.Yetki Devri

İşletmelerde yöneticilerin kendi sorumluluklarını yetkileriyle beraber çalışanlarına devretmeleri işletmedeki çalışanların memnuniyetlerini artıracaktır. Böyle olunca çalışanlarda psikolojik açıdan yeterli seviyeye gelme durumu oluşacaktır, diğer taraftan ise yeni oluşan görevlerinde daha azimli çalışma özeni göstereceklerdir. (Kıdak,Aksaraylı,2009:79) Bu bakımdan yetki devri çalışanların başarılıları için daha özgür bir şekilde devam etmelerini gerektirecek dört ana faktör vardır. Bunlar: (Barutçugil,2004:384-385)

- Böyle olunca çalışanlar hakkında tam bir bilgi alırlar.
- Çalışan kişiler yaptıkları işlerde daha çok bilgi sahibi olurlar ve gerektiği yerde bunun eğitiminide alabilirler.
- Çalışan kişiler iş hakkında sorumluluk alırlar. Yeri geldiği zaman önemli karar alma konusunda söz sahibi olurlar.
- Çalışan kişiler performansından dolayı ödüllerde alabilirler.

#### 2.4.3.5.İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, bir işletmede işlerin birbirine yakın zorluklarda olup fakat farklı işlerin aynı kişi tarafından yapılması durumudur. Bu bakımdan işletmede çalışan bir kişi olmadığı zaman o kişinin yapmış olduğu iş hakkında da bilgi sahibi olur. (Silah,2005:112)

Bir başka taraftan baktığımız zaman işletmede çalışanların sorumluluklarının çoğalması anlamına geliyor. İş zenginleştirme diye bildiğimiz araç, çalışanların farklı pozisyonlarda bilgi sahibi olması veya kendi pozisyonunda farklı görevler verilerek farklı roller üstlenmesi demektir. (Akçakay,2010:153)

İş genişletmeye baktığımız zaman ise bir kişinin yani bir çalışanın bir alanda kendini geliştirmesi yerine farklı alanlarda da iş deneyimi kazanmasını sağlar. Böylece, çalışan kişinin aynı işi yapmaktan sıkılması yani iş monotonluğunun azaltılması sağlanacaktır.

#### 2.4.3.6.Eğitim ve Yükselme

Bir işletmede eğitim çok önemli olup kişilerin motivasyonunu yükselten önemli bir etkidir. İşletmede çalışanların eğitim düzeyleri kariyer gelişimi bakımından da önemli olup kişilere bu eğitim seviyesinden dolayı eğitimler verilebilir. Bu bakımdan eğitim seviyesi işletmenin kendisini geliştirmesine olanak sağlayacaktır ve çalışanın motivasyonu olumlu şekilde artacaktır. Bu durumdan kaynaklı olarak yükselme çalışan kişiyi motive eden önemli bir etkidir. Çalışan kişilere maddi açıdan ziyade işletmede kişilerin yükselmesi çalışanlar için bir ödül olarak nitelendirilir. (Keser,2006:173)

## **2.5. Motivasyon Boyutları**

### **2.5.1. İçsel motivasyon**

İnsanların davranışlarını içgüdüsel olarak gösterme veya göstermeme motivasyonuna odaklanmaktadır. İçsel motivasyonu yüksek olan bireyler, dışsal etkenlerin etkisiyle değil, daha çok mutlu olmak veya zorlukların üstesinden gelebilmek için harekete geçerler. İçsel motivasyon, sadece bir motivasyon türü değildir, aynı zamanda iradeyle ilişkili davranışları da içerir. İnsan davranışlarının temelinde içsel motivasyonun önemine vurgu yapmaktadır. İnsanların bazı eylemleri dışsal faktörlerden kaynaklı bir şekilde gerçekleştirebileceği gibi, içsel motivasyonu yüksek olan bireyler daha çok içsel dürtülerine dayanarak hareket ederler. Bu, onların motivasyonunun kaynağının dışsal faktörler olmadığını, daha çok kişisel tatmin veya zorlukların üstesinden gelme gibi içsel nedenlere dayandığını gösterir. İçsel motivasyon, sadece bireylerin davranışlarını motive etmekle kalmaz, aynı zamanda iradeye dayalı eylemleri de içerir. Bireylerin içsel motivasyonunun birçok farklı boyutta olabileceğini ve sadece basit bir motivasyon faktörü olmadığını açıklamaktadır. (Akgündüz, 2013:134)

İçsel motivasyon, insanları harekete geçiren, isteklere ve amaçlara yönlendiren, hedefe ulaşıldığında doyum sağlayan ve doğal olarak ortaya çıkan bir güçtür. İçsel motivasyon, insanları tetikleyen ve onları harekete geçiren bir itici güç olarak tanımlanır. (Kantar, 2008:29)

İçsel motivasyonun kişinin kendi kendini motive ettiği bir durum olduğunu ve dış kontrol faktörlerinin kişinin davranışını yönlendirmediğini belirtmektedir. İçsel motivasyon, kişinin bireysel yeteneklerini ortaya çıkarma isteği olarak tanımlanabilir. İşin yapısı ve içeriğiyle doğrudan ilişkili olan içsel motivasyon araçları, cezbedici ve zorlayıcı görevler, bağımsızlık, işin birey açısından önemi, göreve dahil olma, sorumluluk, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini kullanma fırsatları ve kişinin performansı ile ilgili tatmin edici faktörleri içerir. İçsel motivasyonun önemli unsurlarını ve etkileyen faktörlerini açıklamaktadır. İçsel motivasyon, kişinin kendi içinde hissettiği bir istek ve arzuyla ortaya çıkar. Kişi, işin doğası ve içeriğiyle doğrudan ilişkili olan unsurlarla motive olur. Bu unsurlar arasında ilgi çekici ve meydan okuyucu görevler, bağımsızlık, işin kişi için önemi, işe katılım, sorumluluk, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini kullanma fırsatları ve tatmin edici performans faktörleri bulunur. (Dündar, Özutku, Taşpınar, 2007:4)

### **2.5.2. Dışsal motivasyon**

Dışsal motivasyonun kaynağının bireyin çevresindeki uyaranlar olduğunu belirtmektedir. Dışsal motivasyon, bireyin performansı karşılığında maddi ödüller alması, terfi etmesi veya yönetim tarafından övülmesi gibi dışsal faktörler tarafından tetiklenebilir. Dışsal motivasyonun birkaç örneğini sunarak dışsal faktörlerin insanların davranışlarını etkileyebileceği açıklanmaktadır. Bireyler, maddi ödüllerin (örneğin para veya terfi) yanı sıra

yöneticilerin takdiri gibi dışsal teşviklerle harekete geçebilirler. Bu motivasyon türü, bireyin çevresindeki dış etkenlerin etkisiyle ortaya çıkar ve kişisel tatmin yerine somut ödüller ve tanınma üzerine odaklanır. (Ersarı,Naktiyok, 2012:84)

Dışsal motivasyon araçlarının sosyal ve örgütsel boyutlarına dikkat çekilmektedir. İlk olarak, sosyal motivasyon boyutu, dostluk, yardımseverlik, mesai arkadaşlarının ve yöneticilerin yardımı gibi faktörleri içerir ve kişiler arasındaki ilişkilere dayanır. İkinci olarak, dışsal motivasyon araçlarının örgütsel boyutu, iş performansını artırmak amacıyla örgüt tarafından sunulan imkanlarla ilgilidir. Bu somut araçlar, işin kaynaklarının yeterliliği, ücret adaleti, terfi olanakları ve iş güvencesi gibi unsurları içerir. Dışsal motivasyonun sosyal ve örgütsel boyutlarını ayırmaktadır. Sosyal motivasyon boyutu, kişiler arasındaki ilişkilere ve sosyal faktörlere dayanan unsurları içerirken, örgütsel motivasyon boyutu ise örgütün sağladığı imkanlara odaklanır.

Örgütsel boyut, işin materyal ve kariyer avantajlarını kapsayan somut teşvikleri içerir. (Dündar, Özutku,Taşpınar, 2007:109)

Dışsal motivasyon sürecinde bireyin, diğer insanlardan takdir görmek, eleştirilerden kaçmak, ödüller elde etmek gibi dış kaynaklı faktörler nedeniyle çaba sarfettiğini belirtmektedir. Bu durum, yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Dışsal motivasyonun kaynaklarının bireyin çevresindeki insanlara dayandığını ve bu nedenle bireyin çaba gösterdiğini ifade etmektedir. Birey, başkalarının takdirini kazanmak, eleştirilerden kaçınmak veya maddi ödüller elde etmek gibi dışsal faktörlerin etkisiyle motive olur. Bu motivasyon biçimi, yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır. (Eryılmaz, 2010:79)

## 3. BÖLÜM

### LİDERLİĞİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

#### 3.1. Liderlik Açısından Motivasyonun Önemi

Günümüzde yeni gelişen teknolojiler, yeni bilgilerin oluşması ve iletişimin artması çalışma hayatında daha esnek bir yapıya bürünmüştür. Anlatılan esnek yapıda rekabet üstünlüğü daima olmuştur. İşletmenin rekabet gücünü elinde bulundurması için işletmede yapılan emek faktörünün işletmenin gelecek ve şimdiki yani vizyon ve misyonları açısından oluşmalı ve yönlendirilmeli ve bu işletmenin ileriye taşınması için yönlendirilmelidir. Bu açıdan baktığımız zaman liderin görevi burada önem arz etmektedir. Lider işletmenin amaçlarına göre çalışanları yönlendirir ve çalışanları amaçlar doğrultusunda motive etme yoluna gider. (Tezcan,2006:66)

İşletmede lider kişi topluluktaki kişilerden ihtiyaç duyulan çaba düzeylerinin oluşturulması ve bu çabaların devam ettirilmesi, belirli amaçlar belirleyip bu amaçlara ulaşılması için çalışanları yönlendirmesi, işletmedeki kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve işlerin daha da kolaylaştırılması konusunda çaba sarf eden kişidir lider. Değişen dünya düzeninde örgütleri kendini bulması için sürekli yenileme, kendi değerlerini belirleme, yeni yöntemler oluşturma konusunda gayret etmektedirler. Bu bakımdan lider kişi çalışanları bu değişen dünya da çalışanları sürekli güncel tutmak istemektedir. (Heifetz,Laurie,1997:124) Bu bakımdan da çalışanların motivasyonlarını ve güdülerini oluşturmak için kendi uzmanlıklarının verilmesi gerekecektir.

Liderin gösterdiği başarı, çalışanlarına karşı gösterdiği yetenekleri ve bilgisidir. Lider çalışanları işletmenin amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan kişidir. (Burns,1979:21) Bununla birlikte işletmede çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmaktan geçer. Bu bakımdan motivasyon konusu lider açısından önem arz etmektedir. İşletmenin ayakta durması için, işletme amaçları doğrultusunda hareket etmesi için lider hem kendini hemde çalışanları motive etmesi gerekmektedir. Çünkü değişimlerin yaşandığı bu dönemde liderin işletmeyi ayakta tutması gerekmektedir. Motivasyonun gerektiği gibi sağlanmadığı işletmede gerekli olan amaçları oluşturmak zordur. (Türe,1993:101)

Lider için çalışanların aktif bir performans göstermesi hem kendi için hem de çalışanlar için bir başarı söz konusudur. Bu etkin başarı göstermenin yolu düzgün bir motivasyon sürecinden geçmektedir. Bu bakımdan çalışan kişilerin performansları ve motivasyon durumları eş güdümlü hareket eder ve bunu yapacak olan da lider kişidir. İyi bir motivasyon verildiği zaman çalışanlara ihtiyaçları verilecek ve kişi aşırı bir şekilde moral sağlayacaktır. Bu bakımdan da eğer bu süreç olumlu olursa hem çalışanlar için hem de lider için bir başarı düzeyi oluşacaktır. (Genç,1990:19)



İşletmede çalışanların farklı yetenekleri ve özellikleri olabilir. Lider kişi bu farklılıkları ve yetenekleri bilerek çalışan kişilerin amaçlarını yerine getirmesi için yoğun çaba sarf eder. Fakat lider kişi herkesin aynı ödüllerle motive olacağına kesinlikle kendisini inandırmaması gerekir. (Genç,2004:241)

Motivasyon kavramı, basit bir kavram olmayıp oldukça karmaşık bir durumdur. Çünkü işletmede lider sadece işletmenin amaçlarına odaklanıp çalışanların morallerini iyi tutmazsa işletmede motivasyon eksikliği yaşanır. Bu bakımdan lider olan kişi işletmenin yükselmesi için hem işletmenin amaçlarını yerine getirmesi gerekir hem de çalışanların motivasyonlarını yüksek tutması gerekir. Diğer bir taraftan lider işletmenin yükselmesini sağlaması için işletmenin amaçlarını nasıl yerine getirmesi gerektiğini bilmeli hem de çalışanları nasıl motive edeceğini bilmesi gerekir. (Manga,2001:62)

Lider ve işletmedeki başarıdaki en önemli hususlardan biri motivasyondur. Araştırmacıların titizlikle incelediği konulardan birisi olan motivasyon için hangi faktörlerin ve durumların etkili olduğu detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu incelemelerin ardından motivasyonu artırıcı güç olarak teşvik ve özendirme olarak belirlenmiştir. Bu bakımdan işletmedeki liderin bu konularda işletmede çok önemli bir faktör olduğu bilinmektedir. (Adair,2004:176)

Son olarak lider işletmede ister teşvik ister özendirme durumlarında olsun, istersede motivasyon araçlarının nasıl kullanılması gerektiği konusunda belirleyici faktör olsun işletmede önemli bir konumdadır.

### **3.2. Liderliğin Motivasyon Üzerine Etkileri**

İşletmede bir kişinin motivasyonu direk olarak liderin davranışına bağlıdır ve motivasyon türlerini uygulayış biçimine bağlıdır. (Latham, Ernst, 2006:191) Liderin çalışanlar üzerindeki etkisi sadece özendirme ve teşvik konularından motivasyon belirlenmemektedir. Çünkü işletmede liderin kişilere davranış özellikleri, uyguladığı stratejiler motivasyonu belirlemede önemli bir faktördür.

#### **3.2.1. Liderlik özelliklerinin etkisi**

Liderlik özelliklerine baktığımız zaman pek çok liderlik özellikleri ortaya konmuştur. Bu bakımdan bu özellikler liderleri işletmedeki diğer çalışan kişilerden ayırmış ve belirli faktörler ışığında liderlik özelliklerinin detaylarını ortaya çıkmıştır. Liderin özellikleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır: (İncir, 2001:35)

**Fiziksel Özellikler:** Fiziksel özelliklerine bakıldığı zaman liderin boy, genel görünümü, yaşı ön plana çıkmaktadır.

**Bilişsel Özellikler:** Liderin konuşma yapısı, zekası ve yaptığı iş hakkında yani meslek hakkında bilgisi olması önemli bir husustur.

**İlişkisel Özellikler:** Liderin kendine güvenmesi, empati yeteneği gibi unsurlar burada önemlidir.

Liderlerin özellikleri araştırıldıkça sürekli yeni bir özellik ortaya konmuştur. Bundan dolayı da liderin sabit bir özellikte olması zorlaşmıştır.

Lideri lider yapan özelliklere baktığımız zaman tek bir lider özelliğinden bahsedilemez. Bir liderin başarılı olabilmesi için belirli faktörleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bu bakımdan lider belirli özelliklere sahip olduğunda başarılı olacaktır. (Kirkpatrick, Locke,1991:76)

Liderlerin çevresiyle etkileşimindeki eksikliği çoğu kişinin performansını düşürür ve motivasyon kaybı yaşatır. Bu bakımdan liderin en önemli özelliklerinden birisi kişilerarası duygusal durumları yerine getirmesi gerekir. Diğer bir yandan duygusal durumlarını en üst seviyeye çıkaran liderler astlarının da duygusal durumlarına da yön verme kabiliyetinde olmaları gerekir. (Goleman,Boyatzıs,Mckee,2002:17) Liderin lider olabilmesi için hem mesleki bilgi ve becerilerin hem de duygusal rollerin bir arada bulunması gerekir. Bir başka açıdan bakarsak lider yapacağı işte çalışanlarını yönlendirme konusunda yeteri kadar bilgiye sahip olması gerekecektir.

Liderin astlarla olan ilişkisi çok önemlidir. İşletmenin hedeflerine ulaşmak için çalışanların duygularına hitap etmek gerekir. Liderin astlarını etkilemesi için, çalışan kişilerin çalıştığı yere karşı bağlılıklarını artırması, yüksek seviyede bir performans göstermesi gerekir. Bu bakımdan lider ile çalışan ilişkisinde bir nevi duygulara ön plandadır. Liderin çalışanlarının performansını artırması için duygular üzerinde bir etki kurması gerekecektir. (Kellert,Humphrey, Sleeth,2006:147) Bu bakımdan liderin çalışanlarını kontrol etmesi sosyal zeka ve duygusal zeka ile oluşturulmaktadır.

#### 3.2.1.1. Sosyal Zeka

Çalışan kişilerin işletmede gösterdiği performans ile bunun sonucunda gösterdikleri başarı ve deneyim kişilerin zekası ile ölçülü olduğu sürekli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bu bakımdan yapılan araştırmada kişilerin performansı ve genel başarıları zeka ile ölçülü olarak ortaya çıkmaktadır. Fakat çalışan kişilerin işletmede yeterince performans ve başarıyı etkileyememesi, diğer faktörlerinde ortaya çıkmasını ve onların araştırılmasını sağlamaktadır. Bu faktörlerden yola çıktığımızda sosyal zeka çalışanların kişisel başarısını artırmasının yanında kişilerle olan ilişkisinde de önemlidir. Bundan dolayıda sosyal zeka kişilerarası ilişkilerde de önemli rol oynamaktadır. (Arıcıoğlu,2002:27)

Sosyal zekası fazla olan kişilerin diğer insanlarla rahat bir şekilde iletişim kurabilen, onların duygularını anlayabilen ve yönlendirebilen, oluşacak her türlü kaousun üstesinden gelen kişiler olarak bilinir. (Goleman,1998:154)

Sosyal zekaya sahip insanların empati kurabilme yeteneği olduğu bilinmektedir. Bu bakımdan sosyal zekaya sahip olan lider, astlarına karşı onları yönlendirmeli ve işlerde çözüm yolunu bulması için bu zeka türünü kullanması gerekmektedir. (Yüksel, Zel, 1999:162) İşletmede çalışan kişilerin durumlarından yani duygularının farkında olan lider, bir empati durumu ortaya koyacaktır. Bu bakımdan lider çalışan bir kişinin nerede, nasıl bir tepki vereceğinin farkına varıp sezebilecektir. Bunun sonucunda da lider çalışanların üzerinde bir etki oluşturarak onların hem performansını hem de motivasyonlarını işe nasıl teşvik edilmesi gerektiğini çözecektir. (Tezcan,2006:73-74)

Bu zeka türünde diğer bir faktörde diğer kişilerin düşüncelerini ve duygularını anlamak olacaktır. Diğer kişilerin duygularını anlayabilen ve bu duyguları değerlendirebilen insanlar, karşısındaki insanların nasıl bir tavıra girdiklerini anlar ve ona göre hareket eder. (Acar, 2001:120) Bu bakımdan lider kişi çalışanların duygu ve düşüncelerini anladığı zaman karşılıklı olarak güven duyma söz konusu olacaktır. Bu nedenle lider işletmede olan kuralları kolay bir şekilde aksettirmekte, işletmenin bugün ve gelecekte nasıl bir yol izleyeceğini çalışanlarına benimsetmekte ve işletme için bir güven ortamını sağlamakta kolaylık yaşayacaktır. (Tezcan,2006:74)

### 3.2.1.2. Duygusal Zeka

Mantık bizim düşünmemizi sağlar, duygularımız ise bunları nasıl oluşturacağımız, nasıl harekete geçireceğimizi öğretir. Lider olmak ise bir nevi harekete geçmeyi, kişileri nasıl etkilemeyi ve o kişileri nasıl harekete geçirmeyi sağlar. (Macaluso, 2004:6) Bu bakımdan kişilerin kendisini ve etrafındaki insanlara yön vermesi, o insanların duygularını anlaması ve bu duyguları etkin bir biçimde kullanması yeteneği kullanma durumu olan duygusal zeka lider olan kişinin çalışanlarına karşı etkinliğini belirleyen ve sosyal zeka ile birlikte artış gösteren bir zeka türü olarak bilinir. (Ayhan,2004:308)

Kişilerin başkasına ve kendisine ait olan duyguların doğru algılanıp doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve bunun yanında bu duyguların doğru bir şekilde ifade edilmesi, duyguların arasında ayırım yapılarak bunun sonucunda oluşan bilgilerin bilgi niteliğinde kullanılması için tanımlanan duygusal zeka , insan yaşamında önemli rol alan ve insan yaşamını önemli bir ölçüde etkileyen bir beceri durumudur.(Doğan,2005:114) İşletmelerde duygusal zekaya sahip olan liderler, duygusal zeka alanı oluşturup bu alandaki deneyimlerini göstererek ve duygusal zekaya nasıl sahip bir lider olunacağını çevresine göstermesi daha iyi bir performans elde etmesine yol açacaktır. Bu bakımdan duygusal zeka ile hareket eden liderler daha iyi bir motivasyon ve performans sergileyeceği konusunda kanaat getirilir. (Goleman,2003:23)

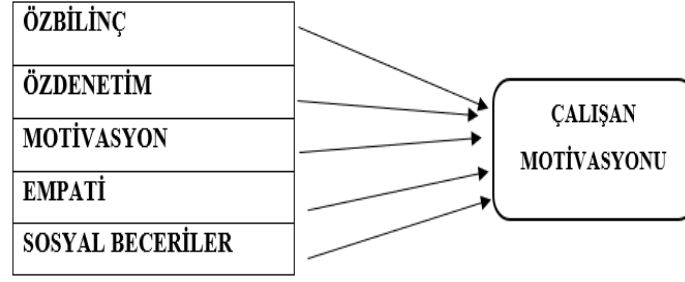
	Tanım	Alt başlıklar
<b>Özbilinç</b>	Kendi ruh halini, duygularını ve dürtülerini ve bunların başkaları üzerindeki etkisini farketme ve anlama yeteneği	Kendine güven Gerçekçi şekilde kendini değerlendirme Kendini küçümseyen espri anlayışı
<b>Duyguları idare edebilme</b>	Olumsuz dürtü ve ruh halini kontrol edebilme ve yönlendirebilme yeteneği, Harekete geçmeden önce değerlendirme eğilimi	Sadakat ve güvenilirlik Belirsizlikle rahat etme Değişime açıklık
<b>Motivasyon</b>	Para ya da statüden öte sebeplerle çalışma isteği Enerji ve ısrarla amaçları takip etme eğilimi	Güçlü başarıma isteği Başarısızlıkta bile iyimserlik Örgütsel bağlılık
<b>Empati</b>	Diğer insanların duygusal durumlarını anlayabilme yeteneği İnsanlara kendi duygusal durumlarına göre davranabilme becerisi	Yetenek geliştirmede uzmanlık Kültürler arası duyarlılık Alıcı ve müşterilere hizmet
<b>Sosyal beceriler</b>	İlişkileri yönetmede ve bağlar oluşturmada beceriklilik Ortak bir nokta bulma ve uyumlu bir ilişki oluşturma yeteneği	Değişimi yönetme etkililiği İkna edebilirlik Takım oluşturma ve yönetme uzmanlığı

**Şekil 3. 1.** Duygusal Zekanın Beş Başlığı

**Kaynak:** Goleman, 1998:95

Lider olan kişi sürekli olarak hem üstlerinin hem de çalışanlarının duygusal taleplerine karşı etrafı sarılır. Bu duygusal durumlara her zaman yanıt veren veya vermeye çalışan etkin bir lider haline gelecektir. (Acar,2006) Lider olacak kişide duygusal zeka dediğimiz karşındaki kişiyi anlama, kendine güvenme, girişimci olma, ve takım çalışmalarına ayak uydurma işletmedeki çalışma ortamlarını olumlu bir şekilde etkileyecektir. Bu bakımdan kendine güvenen ve etrafına rol model olan duygusal zekalı bir lider işlerinde her zaman başarıya ulaşma çabası içine girecektir.

Duygusal yönüyle hareket eden lider daima çalışanların duygularına değinerek onları motive eder. (Nahavandı,2000:54) Bir başka durumdan bakacak olursak duygusal zeka, çalışan kişiler arasında tehdit oluşturabilecek durumları engellemeye çalışır. Diğer bir taraftan duygusal zekalı liderler işletmenin karşılaşıacağı her türlü tehditlere karşı bir set kurarak duygularını kullanır. (George,2003:1040)



**Şekil 3. 2.** Liderlerin Duygusal Zeka Boyutları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisi

**Kaynak:** Tezcan,2006:77

Duygusal zeka ile incelenen duygusal zekanın boyutları arasında yer alan öz bilinç sayesinde kişi kendi olumlu ve olumsuz yanlarını görmesinin ve güdülerini anlamasının farkındadır. Kendi olumlu ve olumsuz yanlarını bilen bir birey kendisini her zaman geliştirmeye açık olacaktır. Bu bakımdan kişi her zaman bir şeylerin farkında olarak hareket edecek ve bu durumda olumsuz olan davranışlarında olumlu yöne çevrilmesi konusunda çaba sarf edecektir. (Tezcan,2006:78) İnsanların duygularını anlayabilmesi ve farkında olması kişinin yeterliliği bakımından önemli bir unsurdur. Kişi yaptığı işte veya meslekte beklenen performansı göstermesi, motivasyon düzeyini aşağılara çekmeme, etrafındaki insanların duygularını ve hislerini doğru anlayabilme yani iş hayatında kişi sosyal becerilerini yerine getirmesi konusunda öz bilinç önem arz etmektedir. (Bülbüloğlu,2001:55)

Duygusal zekada ikinci önemli husus ise öz denetimdir. Kişi burada olumsuz olarak nitelendirdiği davranışları denetim altında tutmayı öğrenir. (Barutçugil,2006:296) Bu bakımdan birey kendi duygularını denetim altında tutan kişi, kötü durumla karşılaşılacak bir şey için de her zaman olumlu yana çekmesi durumun tamamen kötüleşmesini engelleyecektir.

Lider olan kişilerin çalışanlara rol model olması çok önemlidir. Lider olacak kişi bunu çalışanlara göstermesi gerekir ve çalışanlara işteki performansın iyi seviyeye çıkması için lider bir ilham kaynağıdır. (Adar,2004:117) Bu bakımdan lider kendi duygu ve düşüncelerini olumlu yönde geliştirerek ve bu duygu düşüncelerini denetim altına alarak bir örnek model oluşturacaktır. Ayrıca lider kendisinin yaptığı, kendisinden kaynaklanan hataları başkasına yıkmak yerine hatası ile yüzleşmesi gerekmektedir. Özdenetim sahibi bir lider her zaman gelişmeye açık olacak ve dışarıdan gelen önerileride değerlendirecektir. Bu bakımdan lider çalışanların düşüncelerine önem vererek çalışanlar değer gördüğü bir yapı oluşacaktır. (Tezcan,2006:78-79)

Duygusal zeka diğer önemli boyutlardan biriside motivasyondur. İşletmenin hedeflerine ulaşması için çalışan kişilerin istekli çalışması gerekir bu da motivasyondan geçer. Bu bakımdan kişilerin motivasyon anlayışları belirlenip buna göre hareket edilmesi gerekecektir. (Bülbüloğlu,2001:63) Lider ve çalışanların en önemli hususlarından bir tanesi motivasyonlu

olmalarınıdır. Bu bakımdan motivasyon sahibi bir lider çalışanlarını motive edebilir. Lider her zaman beklentilerin üstünde hedefler belirler ve bu hedefleride belirleme işi liderlere aittir. Lider kişi bu hedeflerin oluşması için işletmede hem kendini hem de çalışanları motive etme süreci lidere bağlıdır. (Tezcan,2006:79) İşletmede çalışanların en önemli durumlarından birisi motivasyondur. İşletme hedeflerini yerine getirmesi için, yüksek performans beklemesi için çalışanların motivasyonlarının yüksek olması sağlayacaktır. Bu yüzden işletmenin başarısı için motivasyon vazgeçilmez bir unsurdur. Lider çalışanların motive etmesi kadar kendinide motive etmeside önemlidir. Lider kendini motive edemezse çalışanları hiçbir şekilde motive edemez. Eğer liderin motivasyonu çok yüksekse her türlü başarısızlık karşısında dimdik durur. Bu yüzden oluşan başarısızlıklardan ders alarak yoluna devam eder. En önemliside başarısızlık karşısında dimdik durup pes etmemesi çalışanları etkileyen bir durumdur. (Tezcan,2006:79)

Bir başka kavramımız da empatidir. Çalışanların duygularını ve düşüncelerini onların duygu ve düşünceleri gibi değerlendirmedir. İşletmede kişilerin karşılıklı olarak anlayışları birbirleri arasındaki iletişimi kuvvetlendirir. Lider eğer empati özelliğine sahipse işletmede çalışan kişilerin duygu ve düşüncelerini anlayıp kendisini o duygu ve düşüncelere göre yönlendirmesi gerekecektir. Bu böyle olunca lider ve çalışanlar arasında kuvvetli bir bağ olacaktır. İşletmede kişilerin ve liderin arasındaki uyum ne kadar fazla ise performans, verim ve motivasyon o kadar yüksek olacaktır. (Tezcan,2006:80) Lider, empati özelliğini çalışanları anlamaktan yana kullandığı zaman işletmede ki kişilerin gelişim yönünden her türlü yanında olacaktır. Bu bakımdan da çalışanların işletmede ki performansı artacaktır. Lider ve çalışanlar arasında yüksek bir empati özelliği varsa lider çalışanlarına işe karşı hem motive eder hem de çalışanları teşvik konusunda önemli gelişmeler oluşturur. (Tezcan,2006:81)

Duygusal zekada son özellik yani boyut olarak sosyal beceriler vardır. Sosyal beceriler kişilerarası iletişimi kolaylaştıran bir unsurdur. Bu yönüyle kuvvetli olan kişiler ikna konusunda da etkilidirler. Ortak yol bulma konusunda, gelişme konusunda, ortada bir sıkıntı varsa çözüm üretmede önemli rol oynarlar. Ayrıca liderler sosyal becerileri ne kadar kuvvetli ise lider duygusal zekasını o kadar fazla çalıştırır. (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002:63) Bu iletişim tarzı çift yönlüdür. Lider olan kişi işletmede çalışanları dinler ve kendisine ait mesajları çalışanlara iletir. Bu da lider ile çalışanlar arasında etkili iletişimi sağlar ve en önemlisi çalışan ile liderin inanılır olmasında çok önemlidir. (Gürgen,1997:197)

## 4.BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

#### 4.1. Çalışmanın Problem Durumu

İçinde yaşadığımız çağın değişim ivmesinin yükseldiği ve bu değişimlerin örgütleri etkilediği bilinmelidir. Eğitim örgütlerinin de bu değişimden etkilenmemesi mümkün olmadığı belirtilmektedir. Teknolojinin hızla değişmesi ve yeniliklere uyum sağlayabilen örgütlerin varlığını ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle, eğitim sisteminde hızlı değişimler ve yenilikler yapılmakta ve böylece okulların kendini yenileme ihtiyacı artmaktadır. Bu durumda, okul yöneticilerinden beklenen şey rollerin değiştiği bir ortamda kurumların değişime uyum sağlama potansiyelini güçlendirmeleri gerekmektedir.

Eğitimin değişen yapısının okul yöneticilerini geleneksel yönetici rolünden uzaklaştırarak çağdaş bir okul yöneticisi olmaya yönlendirdiğini bahsetmek gerekir. Değişimin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için liderlik anlayışına sahip liderlere ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. Çünkü liderlik, değişimlerin beraberinde getirdiği sorunlarla başa çıkmanın temel unsurlarından biri olarak kabul edilir. Eğitim örgütlerinin başarılı olabilmesi için okul yöneticilerinin etkili liderlik becerilerine sahip olması önemlidir.

Çağdaş yönetim yaklaşımı ve vizyoner liderlik kavramları arasındaki ilişki önemlidir. Vizyoner liderlik, örgütün ideali olan geleceğe dair bir imaj oluşturma ve bu hedefe ulaşmak için örgüt üyelerini harekete geçirme yaklaşımıdır. Günümüzde örgütlerin, değişen dünya koşullarına uyum sağlayabilmesi ve başarılı olabilmesi için vizyoner liderlik yaklaşımının benimsenmesi önem kazanmıştır. Bu yaklaşım, örgütün içinde yer alan kişileri motive etmeyi ve ortak hedeflere yönelik birlikte çalışma kültürü oluşturmayı amaçlar. (Mohtsham, 2007: 246)

Vizyonun örgütlerin sürdürülebilirliği için önemi bilinmelidir. Belirlenen vizyonun uygun bir şekilde seçilip uygulanmasıyla, örgütlerin gelecekte de varlığını sürdürebileceği ifade edilmektedir. Vizyonun çalışanlar tarafından benimsenmesi ve paylaşılması, etkili iletişim ve açıklama süreçlerine bağlıdır. Vizyon, bugünden geleceğe uzanan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Vizyoner liderler, çağın gereksinimlerine uygun adımlar atmaları ve güçlerini vizyonlarından almaları gerekmektedir. Vizyoner liderlik, örgütler için geleceğe yönelik vizyon oluşturma yeteneğini ifade eder. Vizyonun önemini ve vizyoner liderliğin örgütler için kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. (Yeyrek, 2018: 1)

Bir kurumun önemli dinamiklerinden biri olarak vizyonun olduğu görülmektedir. Bir liderin vizyon sahibi olması ve geleceğe dair hedeflere sahip olması durumunda, kurumun diğer kurumlardan bir adım önde olabilmesinin daha kolay olduğu ifade edilmektedir. Bu durum, liderin vizyonunun kurumun başarısı için kritik bir faktör olduğunu göstermektedir. Vizyon sahibi bir liderin, gelecekteki hedefleri belirleyerek kurumu yönlendirmesi ve motivasyon

sağlaması, kurumun başarısını artırabileceği düşünülmektedir. (Gül, 2019: 2) Başarılı bir örgüt yapısı için vizyoner liderlere olan ihtiyaç vurgulanmaktadır. Vizyoner liderlerin, alanlarındaki değişim ve gelişmeleri takip ederek geleceğe yönelik bir vizyon oluşturması gerektiği ifade edilmektedir. Vizyon, bir süreç olarak tanımlanmakta ve örgütün değerlerini, mevcut durumunu ve hedeflenen noktayı belirleyerek çalışanları ortak bir paydada buluşturarak örgütü geleceğe doğru yönlendirmeyi ifade etmektedir. Bu nedenle liderin vizyonu, değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde örgütler için bir yol haritası niteliği taşımaktadır. Vizyoner liderlerin örgütlerin başarısı için önemli bir rol oynayabileceği ve değişime uyum sağlamada önemli bir kılavuz olabileceği düşünülmektedir. (Acar, 2006: 12)

Vizyonun yönetimler açısından önemli bir yönetsel beceri olduğu vurgulanmaktadır. Okul yöneticilerinin, okulda vizyon oluşturma ve çalışanları ortak vizyona yönlendirme görevini üstlendikleri belirtilmektedir. Vizyoner liderlerin düşünme biçimleri, sorunlara çözüm bulma becerileri, değerleri, zamanlama kabiliyeti ve öğrenilenleri kuruma uygulama yetenekleri, öğretmenleri doğrudan etkilemektedir. Vizyoner liderler, örgütü ileriye taşımak için çalışanlarla birlikte rotayı belirleyen, çalışanlara motivasyon sağlayarak performanslarını en üst düzeye çıkaran kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle vizyoner liderler, öğretmenlerin motivasyonunu artırarak daha etkili hale gelmelerini sağlamaktadır. (Başaran, 2016: 2)

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin motivasyonunun önemine değinilmelidir. Motive olan bir öğretmenin eğitim kalitesini ve öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmektedir. Öte yandan, motivasyonu düşük bir öğretmenin eğitime katkısının düşük olacağı belirtilmektedir. Öğretmenlerin okulun hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri için motivasyon düzeylerinin yüksek tutulmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Literatür taraması yapıldığında, öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen birçok faktöre rastlandığı belirtilmektedir. Bu faktörler arasında okul ortamları, yönetici tavırları, ücret, meslek sevgisi, öğrenci tutumları, fiziksel koşullar ve çevresel şartlar, ödüller gibi unsurlar bulunmaktadır. Ancak, bu faktörler arasında en önemli etkenlerden biri olarak yönetici tavırları ve davranışları öne çıkmaktadır. Okul yöneticisinin olumlu tutum ve davranışları, öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, okul yöneticisi tarafından sağlanan ve desteklenen öğretmen motivasyonunun büyük bir öneme sahip olduğu belirtilmektedir. Bu şekilde sağlanan öğretmen motivasyonunun, okulun amacını gerçekleştirmede ve özellikle öğrenci başarısını artırmada etkili olacağı bilinir. Öğretmenlerin yüksek motivasyonu, öğrencilerin başarısını olumlu yönde etkileyerek eğitim kurumunun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaktır. (Thomson, 1996; akt. Yılmaz,2019:3)

Okullarda öğretmenlerin motivasyonunu sağlamada okul yöneticilerinin etkin rol oynadığı vurgulanmaktadır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin ihtiyaçlarını bilmeli ve bu ihtiyaçların karşılanması için liderlik özelliklerini etkili bir şekilde kullanmalıdır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri arasında fark edilme, takdir edilme, karara katılım imkânı, adil



davranılma gibi motive edici davranışların sergilenmesi yer almaktadır. Okul yöneticilerinin bu beklentilere uygun davranışlar sergilemeleri, öğretmenlerin motivasyonunu artırmada etkili olacaktır. Motivasyonu sağlanmış bir öğretmen, mesleğini istekli ve verimli bir şekilde sürdürecektir. Bu da eğitim kalitesini yükseltecek ve öğrencilerin başarısını olumlu yönde etkileyecektir. (Deniz ve Erdener,2016: 31)

Okullardaki eğitim-öğretimin istenilen düzeyde gerçekleşmesinin, okuldaki yöneticilerin vizyoner liderlik yetenekleriyle yakından ilişkili olduğu bilinir. Okul müdürleri, yönetici rollerini yerine getirirken sergiledikleri vizyoner liderlik davranışları, öğretmen motivasyonunu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Araştırmalar, motive olmuş çalışanların daha iyi örgütsel performans sergilediğini göstermektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarıyla öğretmenleri motive etmeleri, örgütsel performansı artırma potansiyeline sahiptir. Öğretmenlerin motivasyonu yüksek olduğunda, eğitim-öğretim sürecinin kalitesi ve öğrencilerin başarısı olumlu yönde etkilenebilir. Sonuç olarak, okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeteneklerinin, öğretmen motivasyonunu etkileyen önemli bir faktör olduğu ve motive olmuş öğretmenlerin örgütsel performanslarının daha iyi olduğu bilimsel araştırmalarla desteklenmektedir. (Lee ve Raschke, 2016)

Motivasyonun çalışanların performansı ile yakın ilişkisi olduğu vurgulanmakta ve okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etmede önemli bir rolü olduğu ifade edilmektedir. Vizyoner bir okul lideri, öğretmenlerin motivasyonunu sağlamak için vizyon oluşturma sürecinde öğretmenlerin görüşlerini almalı ve katılımlarını teşvik etmelidir. Yöneticiler, öğretmenlerinin motive oldukları durumları dikkatlice gözlemlemeli ve eğitim sürecinde en önemli faktörlerden biri olduklarının farkında olmalıdır. Vizyoner liderlik yaklaşımıyla hareket ederek öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı, destekleyici ve geliştirici davranışlar sergilemelidir.

Araştırmada öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi incelenmiştir. Bu tür bir araştırma, yöneticilerin vizyoner liderlik yaklaşımlarının öğretmen motivasyonunu nasıl etkilediğini anlamak için önemli bir adımdır. Bu bilgi, okul yöneticilerinin daha etkili bir şekilde öğretmenleri motive etmelerine ve eğitimin kalitesini artırmalarına yardımcı olabilir.

#### **4.2. Çalışmanın Amacı**

Araştırma, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek için öğretmenlerin algılarını değerlendirecektir. Bu şekilde, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeylerini nasıl etkilediği ortaya konmaya çalışılacaktır.

## Alt amaçlar

1. Özel Okullarda görev yapan öğretmenlerin düşüncelerine göre okuldaki yöneticinin vizyoner liderlik anlayışını gösterme seviyesi nedir?
2. Öğretmenin düşüncesine göre okuldaki yöneticinin vizyoner liderliklerinde öğretmenlerin,
  - cinsiyet
  - eğitim durumu
  - görevi
  - çalışma yılı

Değişkenlerinde bir farklılık var mıdır?

3. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin motivasyon seviyesi ne derecededir?
4. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerce algılanan vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki nasıldır?
5. Öğretmen algılarına göre; okul yöneticilerinin vizyoner liderlikleri, öğretmen motivasyonunun anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### 4.3. Çalışmanın Önemi

Motivasyon, bir bireyin sorumluluk alanında yer alan görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmesini sağlayan ve bu görevlere odaklanarak performansını etkileyen bir güç olarak ifade edilmektedir. (Özdemir, Muradova, 2008:147).

Motivasyonun örgütsel başarı açısından önemli olduğu ifade edilmektedir. Bir örgütte çalışanların motivasyonu yüksek olduğunda, performansları artar, iş birliği ve yaratıcılık gibi olumlu sonuçlar elde edilir. Özellikle eğitim kurumlarında, öğretmenlerin motivasyonu, öğrencilerin başarısı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Motive öğretmenler, istenilen davranışları sergileyen ve etkin eğitim sağlayan öğrenciler yetiştirme potansiyeline sahiptir. (Yıldız,2017: 4). Motivasyon ve performans arasındaki yakın ilişki göz önüne alındığında, okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisinin anlaşılmasının önemli olduğu belirtilmektedir. Bu çalışma, yöneticilere öğretmenlerin performansını iyileştirmek için ipuçları sağlayabilir. Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik becerilerinin ve davranışlarının öğretmen motivasyonunu nasıl etkilediğini anlamak, yöneticilerin bilinçli bir şekilde okul için bir vizyon oluşturmalarına ve vizyoner liderlik anlayışını benimsemelerine yardımcı olabilir.

### 4.4. Çalışmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma Çorum/Merkez 2022-2023 eğitim-öğretim yılında özel okullarda görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılara uygulanmıştır.

2. Bu araştırma, öğretmenlerin ölçeklere verdiği cevaplar ile sınırlıdır.

#### **4.5. Çalışmanın Varsayımları**

1. Özel öğretim sürecini tamamlayan öğretmenler, vizyoner liderlik anlayışının farkında olduklarında, daha yüksek bir motivasyon seviyesine sahip olacaklardır.
2. Özel öğretim sürecinden sonra vizyoner liderlik algısı gelişen öğretmenler, daha yüksek bir özgüvene ve iş tatmine sahip olacaklardır.
3. Vizyoner liderlik anlayışına sahip okul yöneticileri, özel öğretim sürecindeki öğretmenlere destek ve rehberlik sağladıkça, öğretmenlerin motivasyonu artacaktır.
4. Vizyoner liderlik algısının yüksek olduğu özel öğretim kurumları, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini teşvik ederek, motivasyonlarını artıracaktır.
5. Özel öğretim sürecinden sonra vizyoner liderlik anlayışının yüksek olduğu okullarda çalışan öğretmenler, daha fazla öğrenci başarısı elde edeceklerdir.

#### **4.6. Çalışmanın Yöntemi**

##### **4.6.1. Araştırmanın modeli ve hipotezleri**

Bu çalışmada öğretmenlerin algılarına dayanarak, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemek için ilişki tarama modelinin tercih edildiğini ifade etmektedir. İlişki tarama modelleri, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan analiz modelleridir. (Karasar,2016:114)

Araştırmanın amacını ve kullanılan analiz modelini açıklamaktadır. Araştırma, öğretmenlerin algılarına dayanarak okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu çerçevede hazırlanan araştırma hipotezleri şunlardır:

H<sub>1</sub>= Öğretmenlerin vizyoner liderlik algısı, sosyodemografik değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>2</sub>= Öğretmenlerin motivasyonları, sosyodemografik değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>3</sub>= Öğretmenlerin vizyoner liderlik algısı ile motivasyonları anlamlı düzeyde birbiriyle ilişkilidir.

H<sub>4</sub>= Öğretmenlerin vizyoner liderlik algısı, motivasyonlarını anlamlı düzeyde yordamaktadır.

#### 4.6.2.Evren ve örneklem

Araştırmaya evren olarak bakacak olursak 2022-2023 yılında Çorum/Merkezde 10 özel okulda görev yapmakta olan 249 öğretmen ve müdür yardımcılarında oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleminde ise basit seçkisiz random yöntemi kullanılmış ve 249 öğretmen ve müdür yardımcısı bu çalışmaya dahil edilmiştir. Basit seçkisiz random örnekleme metodunda bütün örneklemelerin seçilme olasılıkları birbirine eşittir ve birinin seçilmesi diğerinin seçilme olasılığını etkilemez.(Büyüköztürk vd.; 2016: 85)

#### 4.1. Demografik Unsurlara İlişkin Dağılım

**Tablo 4. 1.** Katılımcılara İlişkin Sosyodemografik Veriler

DEĞİŞKEN	Frekans	Yüzde (%)
<b>CİNSİYET</b>		
Kadın	119	47.8
Erkek	130	52.2
Toplam	249	100.0
<b>UNVAN</b>		
Müdür Yardımcısı	19	7.6
Öğretmen	230	92.4
Toplam	249	100.0
<b>GÖREV SÜRESİ</b>		
1-5 Yıl	74	29.7
6-10 Yıl	116	46.6
11-15 Yıl	44	17.7
16-20 Yıl	11	4.4
21 Yıl ve daha fazla	4	1.6
Toplam	249	100.0
<b>EĞİTİM DURUMU</b>		
Ön Lisans	43	17.3
Lisans	140	56.2
Yüksek Lisans	60	24.1
Doktora	6	2.4
Toplam	249	100.0

Tablo 4.1, katılımcılara ilişkin sosyodemografik verileri içermektedir. Tabloda, cinsiyet, unvan, görev süresi ve eğitim durumu olmak üzere dört farklı değişken yer almaktadır. Her bir değişken altında ise frekans ve yüzde değerleri verilmiştir.

Cinsiyet kategorisi incelendiğinde, toplam 249 katılımcının %47.8'inin kadın ve %52.2'sinin erkek olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımının neredeyse eşit olduğu söylenebilmektedir.

Unvan kategorisine göre dağılıma bakıldığında, katılımcıların %92.4'ünün öğretmen ve %7.6'sının müdür yardımcısı olduğu görülmektedir. Çoğunluğun öğretmenlerden oluştuğu gözlemlenen veri setine ilişkin yapılabilecek değerlendirmelerin daha çok öğretmenlere genellenebileceği de çıkarılan temel bulgulardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Görev süresi değişkeninde, katılımcıların büyük bir bölümünün (%76.3) 1-10 yıl arasında görev yaptığı görülmektedir. Özellikle 6-10 yıl arasındaki görev süresine sahip katılımcıların oranı da oldukça yüksektir. Bununla birlikte, görev süresi 16 yıl ve üzerinde olan katılımcılar daha düşük bir orana sahiptir.

Eğitim durumu kategorisine göre, katılımcıların %56.2'sinin lisans düzeyinde eğitim aldığı, %24.1'inin yüksek lisans düzeyinde eğitim aldığı ve sadece %2.4'ünün doktora düzeyinde eğitim aldığı gözlemlenmektedir. Ön lisans düzeyinde eğitim alan katılımcıların oranı da %17.3'tür.

Tablo 4.1, araştırma katılımcıları hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Cinsiyet, unvan, görev süresi ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerin dağılımı, araştırmanın sonuçlarını ve bulgularını anlamak için önemli bir referans noktası olabilir. Özellikle araştırma sonuçlarının toplumun farklı kesimlerine genellenebilirliği açısından sosyodemografik verilerin analizi önemlidir. Bu tür veriler, katılımcı grubunun temsil ediciliği ve sonuçların genelleştirilebilirliği hakkında bilgi sağlayabilecektir.

#### **4.6.3. Veri toplama süreci**

Çorum/Merkez özel okullarda gerçekleştirilen bir araştırmanın verilerinin toplanması sürecini açıklamaktadır. Çorum İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alındıktan sonra, örneklem grubundaki okullara ziyaretler yapılmıştır. Araştırmacı, öğretmenlere gerekli açıklamaları yapmış ve ölçeklerin uygulanmasında okul yöneticilerinden yardım alınmıştır. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Toplamda 249 öğretmen/müdür yardımcısı araştırmaya katılmıştır. Araştırmanın veri toplama süreci ve katılımcılarla ilgili bilgiler açıklanacaktır.

#### **4.6.4. Veri toplama aracı**

Araştırmada veriler, 'Kişisel Bilgi Formu', 'Vizyoner Liderlik Ölçeği' ve 'Öğretmen Motivasyon Ölçeği' kullanılarak veriler toplanmıştır.

#### 4.6.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Çalışmada yer alan özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere yönelik olarak kişisel bilgi formu hazırlandığını belirtmektedir. Formda öğretmenlere cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, okuldaki yöneticiyle birlikte çalışma yılı ve mesleki kıdemlerine ilişkin sorular yer almaktadır.

#### 4.6.4.2. Vizyoner Liderlik Ölçeği

**Tablo 4. 2.** Vizyoner Liderlik Cronbach's Alpha Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Maddeler	Cronbach's Alpha	
Kaynakları Kullanma	2,9,17,25,33,41,44	0,886	
İletişim	Dinleme	3,10,18	0,798
	Konuşma	26,34,42	0,753
	İletişim	39,15,23,31	0,806
	Toplam	3,10,18,26,34,42,39,15,23,31	0,911
Eylem Yönelimli olma	4,11,19,27,35	0,841	
Risk Alma	5,12,20,28,36	0,839	
Karar Verme	6,13,21,29,37	0,851	
Güdüleme	7,14,22,30,38	0,854	
Vizyoner Toplam	1-45	0,98	

Verilen verilerde, farklı boyutlardaki maddelerin Cronbach's Alpha değerleri belirtilmiştir. Cronbach's Alpha, bir ölçeğin iç tutarlılığını ölçen bir istatistiksel yöntemdir. Yüksek bir Cronbach's Alpha değeri, ölçeğin güvenilirliğini ve tutarlılığını gösterir.

Kaynakları Kullanma boyutunda yer alan maddelerin Cronbach's Alpha değeri 0.886'dır. Bu değer oldukça yüksektir ve bu boyuta ait maddelerin birbirleriyle tutarlı olduğunu ve güvenilir bir şekilde ölçüldüğünü gösterir.

İletişim boyutunda yer alan Dinleme maddelerinin Cronbach's Alpha değeri 0.798'dir. Bu değer de kabul edilebilir bir düzeydedir ve bu boyuta ait maddelerin tutarlı olduğunu gösterir.

İletişim boyutunda yer alan Konuşma maddelerinin Cronbach's Alpha değeri 0.753'tür. Bu değer de kabul edilebilir bir düzeydedir ve bu boyuta ait maddelerin tutarlı olduğunu gösterir.

İletişim boyutunda yer alan İletişim maddelerinin Cronbach's Alpha değeri 0.806'dır. Bu değer de kabul edilebilir bir düzeydedir ve bu boyuta ait maddelerin tutarlı olduğunu gösterir.

Eylem Yönelimli Olma boyutunda yer alan maddelerin Cronbach's Alpha değeri 0.841'dir. Bu değer de kabul edilebilir bir düzeydedir ve bu boyuta ait maddelerin tutarlı olduğunu gösterir.

Risk Alma boyutunda yer alan maddelerin Cronbach's Alpha değeri 0.839'dur. Bu değer de kabul edilebilir bir düzeydedir ve bu boyuta ait maddelerin tutarlı olduğunu gösterir.

Karar Verme boyutunda yer alan maddelerin Cronbach's Alpha değeri 0.851'dir. Bu değer de kabul edilebilir bir düzeydedir ve bu boyuta ait maddelerin tutarlı olduğunu gösterir.

Güdüleme boyutunda yer alan maddelerin Cronbach's Alpha değeri 0.854'tür. Bu değer de kabul edilebilir bir düzeydedir ve bu boyuta ait maddelerin tutarlı olduğunu gösterir.

Vizyoner Toplam için ise Cronbach's Alpha değeri 0.980'dir. Bu değer oldukça yüksektir ve ölçeğin güvenilirliğini ve tutarlılığını gösterir.

#### 4.6.4.3.Öğretmen Motivasyon Ölçeği

**Tablo 4. 3.** Öğretmen Motivasyonu Ölçeği Cronbach's Alpha Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Maddeler	Cronbach's Alpha
İç Motivasyon	1,2,3,4,5,6,7,8,9	,89
Dış Motivasyon	10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20	,86
Motivasyon Toplam	1-20	,88

Öğretmen motivasyon ölçeğini incelediğimiz zaman Cronbach's Alpha ölçeğine göre iç motivasyon tutarlılık oranı ,88, dış motivasyon tutarlılık oranı ,85, motivasyon toplam oranı ise ,87 olarak belirlenmiştir. Ölçekler ve boyutlar oluşan Cronbach's Alpha testinde oran katsayıları ,70'in üzerinde olduğundan dolayı güvenilir oldukları tahmin edilmektedir.

#### **4.6.5. Verilerin analizi**

Analizde anket yöntemi ile uygulanan veriler yer almaktadır. İlk önce Vizyoner liderlik ölçeğinin güvenilirlikleri ele alınmıştır. Daha sonra öğretmen motivasyonu ile ilgili verilerin güvenilirliklerine bakılmıştır. Bir diğer analizde ise demografik yöntemlerle ele alınan sonuçlar saptanmıştır. Anket formları belirtilen kişilere uygulandıktan sonra SPSS programı ile tablolar haline getirilip yorumlanmıştır. Veriler t-testi ile uygulanıp değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı sorgulanmıştır. Değişkenler diğer bir yönden Anova testi ile incelenmiştir. Diğer bir taraftan Korelasyon ve Regresyon analizleri yapıp bunlar tablolar haline getirilerek yorumlamaları yapılmıştır.

#### **4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Araştırmada, çalışmanın amacına uygun olarak vizyoner liderlik ve motivasyon olgularına ilişkin ölçmeler gerçekleştirilmiştir. Kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin normallik dağılımına uygunluğuna göre parametrik veya parametrik olmayan testlere karar verilmiş ve bu çerçevede elde edile skorların çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir.

Basıklık ve çarpıklık katsayıları, mevcut örneklemin evreni ne ölçüde yansıttığına ilişkin kritik bulgular içermektedir. Literatürden edinilen bilgiler, çarpıklık ve basıklık katsayılarının 2 ile -2 arasında olmasının verilerin evreni yansıtmada noktasında oldukça sağlıklı sonuçlar vereceğini öngörmektedir. Buna bağlı olarak aşağıdaki bölümlerde araştırmada kullanılan Vizyoner Liderlik Ölçeği ve Öğretmenlerde Motivasyon Ölçeği'nde basıklık ve çarpıklık katsayıları değerlendirilmiştir.

##### **4.2.1. Vizyoner liderlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler**

Tablo 4.4, Vizyoner Liderlik Ölçeği'ne ilişkin tanımlayıcı istatistikleri içermektedir. Ölçeğin toplam puan ve alt boyutları üzerinden edinilen bulgular, ortalama skorların 1.91 ile 2.02 arasında değiştiğini göstermektedir. Öte yandan basıklık ve çarpıklık katsayılarının ise tamamının 1 ile -1 arasında yer aldığı, bu nedenle skorların Vizyoner Liderlik Ölçeği ve alt boyutları özelinde normal dağıldığı ve parametrik testlerin uygulanmasının daha sağlıklı olacağı düşünülmüştür.



**Tablo 4. 4.** Vizyoner Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
Vizyoner Liderlik Ölçeği	1.95	.42	.65	.54	-.26
Vizyoner Düşünme	1.92	.45	.67	.55	-.39
Kaynakları Kullanma	1.91	.45	.67	.66	.07
İletişim	1.93	.43	.66	.64	.08
Eylem Yönetimli Olma	1.93	.45	.67	.52	-.28
Risk Alma	2.01	.50	.71	.38	-.58
Karar Verme	1.95	.47	.68	.46	-.31
Güdüleme	2.02	.53	.73	.54	-.15

#### 4.2.2. Öğretmen motivasyon ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Araştırmada kullanılan diğer bir ölçek olarak Öğretme Motivasyon Ölçeği de incelenmiş ve Tablo 4.5'te sonuçlar özetlenmiştir.

**Tablo 4. 5.** Öğretmen Motivasyon Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
Motivasyon	1.88	.22	.47	.60	1.02
İç Motivasyon	1.53	.27	.52	1.25	1.86
Dış Motivasyon	2.38	.45	.67	.10	-.78

Elde edilen sonuçlara göre motivasyon skorları ortalama olarak 1.88 ile 2.38 arasında değişmektedir. Ayrıca verilerin basıklık ve çarpıklık katsayılarının ad 2 ile -2 arasında değişim gösterdiği, dolayısıyla verilerin evreni yansıtabilir nitelikte olduğu görülmüştür. Buna paralel olarak araştırmanın tamamında fark ve ilişki testlerinde parametrik testler kullanılmıştır.

#### 4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Sosyodemografik Değişkenlere İlişkin Fark Analizleri

Araştırma verilerinin normallik varsayımlarını karşılaması sonrası kullanılan sosyodemografik değişkenler özelinde ilgili skorların ne denli farklılaştığı incelenmiştir. Parametrik olarak fark testleri, *t* testi ve tek yönlü varyans analizi üzerinden irdelenmiş ve bulgular aşağıdaki tablolarda özetlemiştir.

**Tablo 4. 6.** Araştırmada Kullanılan Ölçek Skorlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi

Cinsiyetiniz		n	$\bar{x}$	ss	t	df	p
Vizyoner Liderlik Ölçeği	Kadın	119	1.89	.60	-1.28	247	.20
	Erkek	130	2.00	.69			
Kaynakları Kullanma	Kadın	119	1.83	.61	-1.70	247	.09
	Erkek	130	1.97	.72			
İletişim	Kadın	119	1.88	.60	-1.27	247	.21
	Erkek	130	1.98	.70			
Eylem Yönetimli Olma	Kadın	119	1.89	.63	-.98	247	.33
	Erkek	130	1.97	.71			
Risk Alma	Kadın	119	1.95	.66	-1.25	247	.21
	Erkek	130	2.06	.74			
Karar Verme	Kadın	119	1.89	.64	-1.22	247	.22
	Erkek	130	2.00	.72			
Güdüleme	Kadın	119	1.98	.69	-.77	247	.44
	Erkek	130	2.05	.77			
Motivasyon	Kadın	119	1.85	.42	-.85	247	.39
	Erkek	130	1.90	.51			
İç Motivasyon	Kadın	119	1.51	.49	-.76	247	.45
	Erkek	130	1.56	.54			
Dış Motivasyon	Kadın	119	2.35	.64	-.66	247	.51
	Erkek	130	2.40	.70			

Tablo 4.6, vizyoner liderlik ve motivasyon skorlarının cinsiyet özelinde farklılaşıp farklılaşmadığını göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre vizyoner liderlik ve motivasyon, cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ( $-1.70 < t < -.66$ ,  $p > .05$ ). Bu bulgu, cinsiyet özelinde liderlik yapısının ve liderlik anlayışının birbirinden farklı olmadığını gösterirken kadın ve erkeğin benzer liderlik alışkanlıklarına sahip olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan tüm alt boyutlarda erkeklerin kadınlara göre yüksek skorlar almış olsa da bunun anlamlı bir fark oluşturabilecek düzeyde olmaması, örneklemin benzer eğitim durumu ve toplumsal yapıya ait olduğuna ilişkin bir fikir sumaktadır. Bu bağlamda, Tablo 4.7’te eğitim durumu özelinde ilgili skorlar karşılaştırılmıştır.

**Tablo 4. 7.** Araştırmada Kullanılan Ölçek Skorlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		n	x	ss	df	F	p
Vizyoner Liderlik Ölçeği	Ön Lisans	43	1.71	.49	2	5.04	.01
	Lisans	140	2.05	.66			
	Lisans Üstü	66	1.89	.66			
	Toplam	249	1.95	.65			
Vizyoner düşünme	Ön Lisans	43	1.79	.50	2	3.32	.04
	Lisans	140	2.01	.71			
	Lisans Üstü	66	1.80	.66			
	Toplam	249	1.92	.67			
Kaynakları Kullanma	Ön Lisans	43	1.64	.58	2	5.00	.01
	Lisans	140	2.00	.68			
	Lisans Üstü	66	1.88	.67			
	Toplam	249	1.91	.67			
İletişim	Ön Lisans	43	1.72	.53	2	3.63	.03
	Lisans	140	2.02	.66			
	Lisans Üstü	66	1.88	.70			
	Toplam	249	1.93	.66			
Eylem Yönetimli Olma	Ön Lisans	43	1.67	.54	2	4.61	.01
	Lisans	140	2.02	.69			
	Lisans Üstü	66	1.93	.66			
	Toplam	249	1.93	.67			
Risk Alma	Ön Lisans	43	1.65	.55	2	8.33	.00
	Lisans	140	2.13	.70			
	Lisans Üstü	66	1.98	.74			
	Toplam	249	2.01	.71			
Karar Verme	Ön Lisans	43	1.68	.60	2	5.25	.01
	Lisans	140	2.05	.69			
	Lisans Üstü	66	1.90	.69			
	Toplam	249	1.95	.68			
Güdüleme	Ön Lisans	43	1.77	.52	2	5.63	.00
	Lisans	140	2.15	.74			
	Lisans Üstü	66	1.90	.77			

	Toplam	249	2.02	.73			
Motivasyon	Ön Lisans	43	1.94	.55	2	1.94	.15
	Lisans	140	1.90	.46			
	Lisans Üstü	66	1.78	.41			
	Toplam	249	1.88	.47			
İç Motivasyon	Ön Lisans	43	1.73	.62	2	4.48	.01
	Lisans	140	1.52	.51			
	Lisans Üstü	66	1.44	.42			
	Toplam	249	1.53	.52			
Dış Motivasyon	Ön Lisans	43	2.32	.70	2	1.55	.21
	Lisans	140	2.44	.69			
	Lisans Üstü	66	2.27	.60			
	Toplam	249	2.38	.67			

Tablo 4.7, eğitim durumunun vizyoner liderlik noktasında anlamlı bir fark oluşturabilecek etkiye sahip olduğunu göstermekte, ancak bu etkinin genel motivasyon skorları için geçerli olmadığını ortaya koymaktadır ( $F_{\text{Vizyoner Liderlik}}=5.04, p=.01$ ;  $F_{\text{Motivasyon}}=1.94, p=.15$ ). İlgili farklar incelendiğinde lisans mezunu olan katılımcıların, ön lisans mezunu olanlardan anlamlı düzeyde daha fazla vizyoner liderlik skorlarına sahip olduğu gözlenirken lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcıların anlamlı bir fark oluşturmadığı keşfedilmiştir. Bu olgu, lisans eğitiminin vizyoner liderlik için önemli bir kazanım ortamı sağladığına işaret etmektedir. Ancak lisansüstü eğitimin, vizyoner liderlik özelliklerinin artmasında anlamlı bir etki oluşturmaması, hem lisans eğitiminin önemli bir öncül olduğunun altını çizmekte hem de vizyoner liderlik özelliklerinin pekiştirilmesi için gerekli olabilecek sosyal ilişkilerin kurulmasında lisansüstü eğitimden ziyade lisans eğitim sürecinin daha etkin bir role sahip olabileceğini düşündürmektedir.

Motivasyon için ise eğitim düzeyine göre yalnızca içsel bağlamda farklılaşmanın olduğu belirlenmiştir ( $F_{\text{İçsel Motivasyon}}=4.48, p=.01$ ). Bu durum incelendiğinde ön lisans eğitim düzeyine sahip katılımcıların anlamlı olarak daha yüksek skorlara sahip olduğu görülürken temelde lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcıların içsel motivasyon skorlarının düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Sözü edilen bu nokta, lisans ve lisansüstü düzeydeki bireylerin genel olarak daha fazla ücret kazanabilecekleri ve pek çok bağlamda kendilerini tatmin eden iş seçeneklerine yönelecekleri şeklinde yorumlanabilirken ön lisans mezunu olan katılımcıların beklentilerinin düşük olmasının bu sonuca yol açabileceği düşünülmüştür. Dolayısıyla ilgili hususun, beklenti-değer temelinde değerlendirilmesinin daha sağlıklı olabileceği değerlendirilmiştir.

**Tablo 4. 8.** Araştırmada Kullanılan Ölçek Skorlarının Mesleki Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		n	x	ss	df	F	p
Vizyoner Liderlik Ölçeği	1-5 Yıl	74	2.04	.66	2	1.17	.31
	6-10 Yıl	116	1.89	.64			
	11 ve Üzeri	59	1.95	.64			
	Toplam	249	1.95	.65			
Vizyoner düşünme	1-5 Yıl	74	1.97	.65	2	.34	.71
	6-10 Yıl	116	1.89	.68			
	11 ve Üzeri	59	1.91	.68			
	Toplam	249	1.92	.67			
Kaynakları Kullanma	1-5 Yıl	74	1.99	.65	2	1.22	.30
	6-10 Yıl	116	1.84	.66			
	11 ve Üzeri	59	1.94	.71			
	Toplam	249	1.91	.67			
İletişim	1-5 Yıl	74	2.02	.71	2	1.19	.31
	6-10 Yıl	116	1.87	.62			
	11 ve Üzeri	59	1.93	.65			
	Toplam	249	1.93	.66			
Eylem Yönetimli Olma	1-5 Yıl	74	2.00	.73	2	1.04	.36
	6-10 Yıl	116	1.87	.65			
	11 ve Üzeri	59	1.98	.64			
	Toplam	249	1.93	.67			
Risk Alma	1-5 Yıl	74	2.11	.72	2	1.24	.29
	6-10 Yıl	116	1.94	.71			
	11 ve Üzeri	59	2.02	.66			
	Toplam	249	2.01	.71			
Karar Verme	1-5 Yıl	74	2.06	.72	2	1.47	.23
	6-10 Yıl	116	1.88	.66			
	11 ve Üzeri	59	1.95	.67			
	Toplam	249	1.95	.68			
Güdüleme	1-5 Yıl	74	2.15	.75	2	1.67	.19
	6-10 Yıl	116	1.96	.72			
	11 ve Üzeri	59	1.97	.71			

	Toplam	249	2.02	.73			
Motivasyon	1-5 Yıl	74	1.87	.44	2	.55	.58
	6-10 Yıl	116	1.85	.43			
	11 ve Üzeri	59	1.93	.56			
	Toplam	249	1.88	.47			
İç Motivasyon	1-5 Yıl	74	1.46	.47	2	3.65	.03
	6-10 Yıl	116	1.50	.47			
	11 ve Üzeri	59	1.69	.64			
	Toplam	249	1.53	.52			
Dış Motivasyon	1-5 Yıl	74	2.43	.71	2	.31	.73
	6-10 Yıl	116	2.36	.64			
	11 ve Üzeri	59	2.34	.68			
	Toplam	249	2.38	.67			

Tablo 4.8’da, mesleki deneyim süresine göre ölçek skorlarının farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Buna göre; yalnızca içsel motivasyon alt boyutunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ( $F_{\text{İçsel Motivasyon}}=3.65, p=.03$ ). Dolayısıyla vizyoner liderliğin mesleki deneyim yılına göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilmektedir. Bu durum, Tablo 4.5 ve Tablo 4.6 ile bir arada değerlendirildiğinde vizyoner liderlik özelliklerinin benzer sosyoekonomik yapıdaki insanlarda benzer nitelikler gösterdiği şeklinde yorumlanabilmektedir.

#### 4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçek Skorlarına Yönelik İlişki Analizleri

Fark analizlerinin yanı sıra ilgili skorların birbiriyle ne derecede ilişkili olduğu da araştırılmış ve parametrik testlerden Pearson korelasyon testi üzerinden mevcut skorlar betimlemiştir.

**Tablo 4. 9.** Araştırmada Kullanılan Ölçek Skorlarına İlişkin Pearson Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Vizyoner Liderlik Ölçeği	--										
2 Vizyoner Düşünme	.95**	--									
3 Kaynakları Kullanma	.96**	.93**	--								
4 İletişim	.97**	.91**	.91**	--							
5 Eylem Yönetimli Olma	.93**	.85**	.89**	.90**	--						
6 Risk Alma	.92**	.84**	.85**	.88**	.86**	--					
7 Karar Verme	.94**	.87**	.89**	.91**	.87**	.86**	--				
8 Güdüleme	.94**	.87**	.86**	.89**	.85**	.88**	.88**	--			
9 Motivasyon	.53**	.57**	.53**	.55**	.44**	.43**	.45**	.47**	--		
10 İç Motivasyon	.19**	.23**	.21**	.20**	.16*	.16**	.13*	.16**	.73**	--	
11 Dış Motivasyon	.60**	.64**	.59**	.62**	.50**	.49**	.54**	.55**	.88**	.32**	--

\*p<.05, \*\*p<.01

Korelatif ilişkiler Pearson katsayısı üzerinden incelendiğinde -1 ile +1 arasında değişebilen katsayılarla değerlendirilebilmektedir. Buna göre; ilgili sonucun +1'e yaklaşması, korelasyonun pozitif yönlü ve hareketin aynı yönde gerçekleştiği anlamına gelirken -1'e yaklaşması, korelasyonun negatif yönlü ve hareketin de ters yönde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda Tablo 4.9'deki skorlar ele alındığında vizyoner liderlik ile motivasyon skorları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler mevcuttur.

Vizyoner liderlik ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkilerin .80'in üzerinde olduğu gözlenmektedir. Bu nokta, ilişkilerin gücünün oldukça yüksek olduğu ve büyük oranda benzer faktörlerden etkilendiği şeklinde yorumlanmaktadır (.84<r<.97, p<.01). Diğer yandan motivasyon skorları için daha farklı bir görüntü söz konusudur. Buna göre; içsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasındaki korelatif ilişki her ne kadar anlamlı olsa da oldukça düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur ( $r_{10-11}=.32$ , p<.01). Buna paralel olarak içsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasında literatürde de değinildiği üzere birbirinden büyük ölçüde farklı değişkenlerin etkisinden söz edilebilmektedir.

Vizyoner liderlik ile motivasyon arasındaki ilişki değerlendirildiğinde ise .53 düzeyinde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişki, orta düzeyli bir ilişkiyi ifade ederken toplam varyansın %26'sının ortak bir bağlamı oluşturması, önemli ölçüde vizyoner liderlik ve motivasyonun birlikte değerlendirilmesi ve ele alınması gereken kavramlar olduğunun altını çizmektedir. Böylece mevcut çalışmada vizyoner liderlik özelliklerinin artmasıyla motivasyonun da genel olarak arttığı, ancak içsel motivasyonun bunun istisnasını oluşturduğu söylenebilmektedir ( $r_{1-10}=.19$ , p<.01). Nitekim içsel motivasyon ile vizyoner liderliğin anlamlı olsa da çok düşük bir korelatif ilişkiye sahip olması, içsel motivasyonun kişilikle doğrudan ilişkili olan ve değişime karşı direnci olan yapılarla bir arada değerlendirilmesi gereken bir kavram olduğunu örneklendirmektedir.

Bu bulgular üzerinden araştırmanın amaçlarına uygun olarak regresyon analizleri de gerçekleştirilmiş ve vizyoner liderliğin içsel motivasyonu, dışsal motivasyonu ve genel olarak motivasyonu ne ölçüde açıklayabildiği incelenmiştir. Böylece Tablo 4.9'deki bulguların derinlemesine araştırılması da mümkün olmuştur.

**Tablo 4. 10.** Vizyoner Liderliğin İçsel Motivasyonu Açıklamada Basit Doğrusal Regresyon Analizi

	B	Standart Hata	Beta	r	Düzeltilmiş r <sup>2</sup>	t	p	F (1. 247)	p
İçsel Motivasyon									
Sabit	1.22	.10		.19	.04	11.88	.00	9.93	.00
Vizyoner Liderlik	.15	.05	.19			3.15	.00		

Tablo 4.10'de, vizyoner liderliğin içsel motivasyonu açıkladığı bir regresyon modeli gerçekleştirilmiştir. Buna göre; ilgili regresyon modelinin anlamlı olduğu ve vizyoner liderliğin

içsel motivasyonu %4 oranında açıklayabildiği sonucuna ulaşılmıştır ( $r^2=.04$ ,  $p=.00$ ). Ayrıca ilgili varyans analizinin sonucun da anlamlı olması, vizyoner liderlik ile içsel motivasyonun birbiriyle ilişkili kavramlar olduğunu doğrulamaktadır ( $F(1, 247)=9.93$ ,  $p=.00$ ). Buna karşın vizyoner liderliğin içsel motivasyonu açıklama gücünün oldukça zayıf olduğu ve %10'un altında kalması nedeniyle söz konusu iki değişkenin birbirini açıklamada makul değişkenler olmadığı değerlendirilmiştir. Dolayısıyla vizyoner liderlik ile içsel motivasyonun çok büyük bir oranda birbirinden oldukça farklı varyanslara sahip olan kavramlar olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 4. 11.** Vizyoner Liderliğin Dışsal Motivasyonu Açıklamada Basit Doğrusal Regresyon Analizi

	B	Standart Hata	Beta	r	Düzeltilmiş $r^2$	t	p	F (1. 247)	p
Dışsal Motivasyon	1.15	.10		.61	.37	10.68	.00	143.43	.00
Sabit									
Vizyoner Liderlik	.629	.05	.60			11.97	.00		

Tablo 4.11'da ise vizyoner liderlik ile dışsal motivasyonun değerlendirildiği bir model üzerinden regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda vizyoner liderliğin dışsal motivasyonu %37 oranında açıklayabildiği görülmüştür ( $r^2=.37$ ,  $p=.00$ ). İlgili varyans analizi sonucunun da anlamlı olması, vizyoner liderlik ile dışsal motivasyon arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır ( $F(1, 247)=143.43$ ,  $p=.00$ ). Öte yandan %37 oranındaki açıklanan varyans, oldukça yüksek bir skor ifade etmektedir. Dolayısıyla vizyoner liderliğin ve vizyoner liderlik özelliklerinin dışsal motivasyonun önemli bir yordayıcısı olduğu keşfedilmiştir.

Bu bulgu, vizyoner liderlik özelliklerine sahip olan bireylerin motivasyon kaynakları olarak para, takdir, rekabet ve terfi bağlamlarına daha fazla önem verdiği anlamına gelmektedir. Böylece vizyoner liderlik özellikleri olarak uzun vadeli düşünme, güçlü iletişim becerilerinin söz konusu olması ve risk alma kapasitesinin yüksek olması gibi hususlar, temelde dışsal motivasyon kaynaklarını besleyen, buna paralel olarak daha fazla takdiri, daha fazla parayı ve daha fazla rekabeti talep eden bir yaklaşımı teşvik etmektedir.

**Tablo 4. 12.** Vizyoner Liderliğin Motivasyonu Açıklamada Basit Doğrusal Regresyon Analizi

	B	Standart Hata	Beta	r	Düzeltilmiş $r^2$	t	p	F (1. 247)	p
Motivasyon	1.12	.08		.53	.28	14.10	.00	98.17	.00
Sabit									
Vizyoner Liderlik	.38	.03	.53			9.90	.00		



Araştırmada gerçekleştirilen üçüncü regresyon analizi, vizyoner liderlik ile motivasyon arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı bir şekilde incelemektedir. Tablo 4.12'da elde edilen sonuçlar, daha önce Tablo 6.11'da elde edilen dışsal motivasyon ile ilgili sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Bu durum, vizyoner liderliğin genel olarak motivasyon üzerinde de önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır ( $r^2=.28$ ,  $p<.01$ ).

Vizyoner liderliğin motivasyonu açıklama kapasitesinin yüksek olması, araştırmanın temel amacına ışık tutmaktadır. Bu bulgu, liderin vizyon ve hedeflerinin takım üyelerini ve çalışanları motive etmede etkili olduğunu göstermektedir. Vizyoner liderler, kendi vizyonlarına inançlı bir şekilde ilerlerken çalışanlarına da bu vizyonu benimsemeleri ve ortak hedeflere ulaşmak için çaba göstermeleri için ilham vermektedir. Bu nedenle, vizyoner liderlik, organizasyonlardaki motivasyon düzeyini artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Araştırmanın bu bulguları, öğretmenlerin vizyoner liderlik becerilerini geliştirmesinin diğer arkadaşlarının motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

**Tablo 4.13.** Hipotezlerin Kabul ve Ret Tablosu

Hipotez	Kabul ve Ret Durumu
H <sub>1</sub> = Öğretmenlerin vizyoner liderlik algısı, sosyodemografik değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
H <sub>2</sub> = Öğretmenlerin motivasyonları, sosyodemografik değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
H <sub>3</sub> = Öğretmenlerin vizyoner liderlik algısı ile motivasyonları anlamlı düzeyde birbiriyle ilişkilidir.	Kabul
H <sub>4</sub> = Öğretmenlerin vizyoner liderlik algısı, motivasyonlarını anlamlı düzeyde yordamaktadır.	Kabul

Bu doğrultuda araştırma sürecinde planlanan hipotezler ele alındığında dört hipotezinin tamamının kabul edildiği görülmüştür. Vizyoner liderliğin ve motivasyonun çeşitli sosyodemografik özelliklere göre farklılaşabileceği, vizyoner liderlik ile motivasyonun birbiriyle ilişkili kavramlar olduğu ve vizyoner liderliğin motivasyonu yordadığı, mevcut analizler doğrultusunda keşfedilen bulgular olarak değerlendirilmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasındaki amaç vizyoner liderlik ve motivasyon kavramlarını teorik olarak açıklamak ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi belirlemek esas alınmıştır. Çorum'da faaliyet gösteren özel okullar üzerinde yapılan anket çalışmasında vizyoner liderlik ve motivasyon arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Motivasyon kavramı içsel motivasyon ve dışsal motivasyon alt başlıklarıyla testlerde ölçülmeye çalışılmıştır. Vizyoner liderlik ise vizyoner düşünme, kaynak kullanma, iletişim, eylem yönelimli olma, risk alma, karar verme, güdüleme alt boyutları ile testin sonucunda incelenmiştir. Araştırmanın sosyodemografik özelliklerine baktığımız zaman anketi oluşturan kişilerin %92.4 oranında öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %76.3 oranında 1-10 yıl arasında görev yaptığı gözükmektedir. Katılımcıların eğitim durumunda %56.2 lisans düzeyinde eğitim aldığı, %24.1 yüksek lisans eğitimi aldığı, %2.4 ise doktora eğitimi aldığı görülmektedir. Sosyodemografik verilerin analizi araştırma sonuçlarının toplumun farklı kesimlerine genellenebilirliği açısından oldukça önemlidir.

Vizyoner liderlik ölçeğinin alt boyutlarında güvenilirlik analizi dediğimiz Cronbach's Alpha değerleri oluşturulmuştur. Buradaki alt boyutlara uygulanan güvenilirlik analizi ,70 üzerinde olduğu için alt boyutların güvenilirliği yüksek ve tutarlı olduğu gözükmektedir. Aynı şekilde öğretmen motivasyonuna uygulanan güvenilirlik analizinde ise iç motivasyon oranı ,88, dış motivasyon oranı ,85 ve motivasyon oranı ,87 belirlenerek ölçekler ve boyutlarda oluşan Cronbach's Alpha testindeki oranlar ,70 üzerinde olduğundan dolayı güvenilir olduğu tahmin edilmektedir.

Vizyoner liderliğin tanımlayıcı istatistiklerine baktığımız zaman ortalamaların 1.91 ve 2.02 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer bir yandan çarpıklık ve basıklık katsayıları 1 ile -1 arasında yer aldığı bu bakımdan vizyoner liderlik ölçeği ve alt boyutlarının normal dağıldığı görülmektedir. Diğer bir yandan öğretmen motivasyonu ölçeğinin tanımlayıcı değerlerinde ise ortalama 1.88 ve 2.38 arasında değişim göstermiştir. Bu ölçekte çarpıklık ve basıklık katsayıları 2 ile -2 arasında değişim gösterdiğinden dolayı verilerin evreni yansıtabilir nitelikte olduğu düşünülmektedir.

t-testi analizinde; vizyoner liderlik ve motivasyon skorlarının cinsiyet bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu bakımdan cinsiyet bakımından liderlik yapısının liderlik anlayışının birbirinden farklı olmadığı gözükürken kadın ve erkeğin benzer liderlik anlayışına sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan tüm alt boyutlarda erkeklerin kadınlara göre yüksek skorlar almış olsa da bunun anlamlı bir fark oluşturabilecek düzeyde olmaması, örneklemin benzer eğitim durumu ve toplumsal yapıya ait olduğuna ilişkin bir fikir sunmaktadır.

Tek Yönlü Varyans analizi Eğitim Durumu; farklar incelendiğinde lisans mezunu katılımcıların, önlisans mezunu katılımcılara göre daha vizyoner liderlik skorlarına sahip olduğu gözlenmektedir. Bu olgu lisans eğitiminin vizyoner liderlik için önemli bir kazanım ortamı sağladığını gösterir. Bu bakımdan liderlik özelliklerinin daha sağlam olmasını sağlayacak olan sosyal ilişkilerin kurulmasında lisans eğitim sürecinin daha etkin olduğu görülmektedir. Motivasyon değerlerine baktığımız zaman eğitim seviyesinde sadece içsel bağlamda farklılaşma olduğu görülmektedir. Duruma bakıldığı zaman lisans ve lisansüstü eğitim düzeylerine sahip kişilerin içsel motivasyon oranlarının düşük olduğu görülmektedir. Bu noktada, lisans ve lisansüstü düzeydeki bireylerin genel olarak daha fazla ücret kazanabilecekleri ve pek çok bağlamda kendilerini tatmin eden iş seçeneklerine yönelecekleri şeklinde yorumlanabilir. Bu bakımdan durumun beklenti ve değer şeklinde ele alınması daha sağlam olacaktır.

Tek Yönlü Varyans analizi Mesleki Deneyim; mesleki deneyim sürecine göre oranların farklılık şekilleri incelenmiştir. Burada yalnızca içsel motivasyonda anlamlı bir farklılık söz konusu olmaktadır ( $F_{\text{İçsel Motivasyon}}=3.65, p=.03$ ). Bu bakımdan vizyoner liderliğin meslek yılı açısından baktığımız zaman anlamlı bir farklılığa sahip olduğu görülmemektedir.

Pearson Korelasyon Analizi; Korelatif ilişkiler incelendiğinde -1 ve +1 arasında değişebilen katsayılar bazında değerlendirilmektedir. Bu bakımdan sonucun +1 e yaklaşması, oluşan korelasyonun pozitif yönlü ve hareketin aynı yönde olduğunu gösterirken, -1'e yaklaşması ise negatif yönlü ve hareketin ters yönde ilerlediğini gösterir. Bu bakımdan tablo incelendiğinde vizyoner liderlik ve motivasyon arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir. Vizyoner liderliğin alt boyutlarına baktığımız zaman .80'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu şekilde yorumlandığı zaman ilişkilerin güçlü ilerlediği ve büyük bir oranda aynı faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Diğer bir taraftan motivasyon oranlarında ise içsel motivasyon ve dışsal motivasyon incelendiğinde ne kadar anlamlı olsada düşük bir ilişki şekli mevcuttur ( $r_{10-11}=.32, p<.01$ ). Bu bakımdan aralarında farklı değişkenler vardır. Vizyoner liderlik ve motivasyon arasındaki ilişikide oran .53 düzeyindedir burada da pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Vizyoner liderliğinin alt boyutlarının artmasıyla motivasyonunda genel olarak arttığı fakat içsel motivasyonda istisna olduğu görülmektedir ( $r_{1-10}=.19, p<.01$ ).

Basit Regresyon Analizi (İçsel Motivasyon), analiz sonucunda da varyans analizlerinin anlamlı çıkması, vizyoner liderlik ve içsel motivasyonun birbiriyle ilişkili kavramlar olduğu görülmektedir ( $F(1, 247)=9.93, p=.00$ ). Buna karşın vizyoner liderliğin içsel motivasyonu açıklama gücünün oldukça zayıf olduğu ve %10'un altında kalması nedeniyle söz konusu iki değişkenin birbirini açıklamada makul değişkenler olmadığı değerlendirilmiştir. Dolayısıyla vizyoner liderlik ile içsel motivasyonun çok büyük bir oranda birbirinden oldukça farklı varyanslara sahip olan kavramlar olduğu söylenebilmektedir.

Basit Regresyon Analizi(Dışsal Motivasyon); vizyoner liderliğin dışsal motivasyonu %37 şeklinde açıklamaktadır. İlgili varyans analizinde sonucun anlamlı olması aralarındaki ilişkiyi

doğrulmaktadır. Vizyoner liderliğin dışsal motivasyonun önemli bir yordayıcısı olarak kabul edilmektedir. Vizyoner liderlik duygularına sahip kişilerin motivasyon kaynakları olarak bilinen para, takdir görme, rekabet, terfi gibi kavramlara daha fazla ağırlık verdiği görülmektedir. Böylece vizyoner liderlik özellikleri olarak uzun vadeli düşünme, güçlü iletişim becerilerinin söz konusu olması ve risk alma kapasitesinin yüksek olması gibi hususlar, temelde dışsal motivasyon kaynaklarını besleyen, buna paralel olarak daha fazla takdiri, daha fazla parayı ve daha fazla rekabeti talep eden bir yaklaşımı teşvik etmektedir.

Basit Regresyon Analizi( Vizyoner Liderlik-Motivasyon); Vizyoner liderliğin motivasyon üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Liderin vizyonu ve hedefleri çalışan kişilerin yeterli çabayı göstermeleri liderin vizyon sahibi olmasından geçmektedir. Bu bakımdan vizyoner liderlik, organizasyonlardaki motivasyon düzeyini artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Araştırmanın bu bulguları, öğretmenlerin vizyoner liderlik becerilerini geliştirmesinin diğer arkadaşlarının motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Çalışmanın ortaya çıkardığı sonuçlar çerçevesine şu öneriler bulunmaktadır:

1. Kurumda vizyon sahibi lider, çalışan kişilerin çalışma şekillerini geliştirmek için motivasyonlarını yüksek tutması gerekmektedir. Bu bakımdan motive olmuş çalışanların kuruma bağlılığında artmaktadır. Kurumun devamlılığını sağlamak için, çalışanların seviyesini yükseltmek için çalışan kişilerin kuruma bağlılığını artırmak için motivasyonlarını artırmak gerekmektedir. Bu bakımdan motivasyonu yükseltecek araçların varlığı artırılmalı, çalışanların performanslarını yükseltmek için, kendilerine güvenmeleri potansiyellerinin farkına varmaları için uygun şartların oluşturulması gerekmektedir. Zamanında ve uygun şartlar oluşturulan kaynaklar motivasyonu artıracaktır. Motive olmuş bir insan işini severek, kurumu severek, öğrencilere daha sevecen yaklaşarak kurumu yükseltir.
2. Okulların öğretmenlerin örgütsel adanmalarını artırıcı bir çevre oluşturması ve okul yönetiminin liderlik vasıflarını kullanarak bu süreci desteklemesi, okul başarısını ve öğrenci başarısını iyileştirebilir. Okul müdürlerinin bu yeni koşullara uyum sağlamaları ve değişime liderlik etmeleri, okulların daha rekabetçi ve başarılı olmalarına yardımcı olabilir.
3. Okul müdürlerinin öğretmenlerle işbirliği yaparak vizyon geliştirme sürecine katılımını teşvik etmesi, okulun başarısını artırmak için önemli bir adım olabilir. Bu yaklaşım, okulun tüm paydaşlarının ortak bir hedefe yönelik çalışmasını teşvik eder ve daha etkili bir eğitim ortamı yaratmaya yardımcı olabilir.
4. Öğretmenlerin hizmet içi eğitim programlarına katılarak bilgilerini güncellemeleri, öğrencilere daha iyi bir eğitim sunma kapasitelerini artırabilir. Bu, öğretmenlerin

öğrencilerin başarısını desteklemelerine ve eğitim kalitesini artırmalarına yardımcı olabilir.

5. Öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonlarını artırmak için örgütsel yapı oluşturulmalı ve rekabetçi bir ortam yaratılmalıdır.



## KAYNAKÇA

- Acar, S. (2006). *İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri* (Elâzığ İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ
- Akgündüz, Y. (2013). *Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi.9(20): 131-148
- Akın Acuner,Ş. , (2010), *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Akın,B,(2019), *Çalışma Yaşamında Liderlik Davranışlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*, Edirne: Sosyal Bilimler Enstitüdü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Akyürek, M. (2020). *İnovasyon ve Liderlik. Uluslararası Liderlik Çalışmaları dergisi: Kurum ve uygulama*, 3(1)
- Almog-Bareket, G. (2012). *Visionary leadership in business schools: an institutional framework. Journal of management development*, 31(4), 431-440
- Altılar, N., "Yedi Farklı Liderlik Tarzı", (Erişim Tarihi: 21.01.2012)[http://www.niyazialtilar.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=108&Itemid=77](http://www.niyazialtilar.com/index.php?option=com_content&task=view&id=108&Itemid=77)
- Argon, T., & Kaya, A. (2020). *Vizyoner liderlik: Eğitim örgütlerine kavramsal bir bakış. II. Uluslararası Akdeniz Bilimsel Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı*, 07-09 Şubat, Gazimağusa Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
- Aşan,Ö., (2001), *Motivasyon: Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Aşıkoğlu,M., (1996) *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, İstanbul, s.42
- Aykanat, S., *Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler – Ankara Numune Hastanesinde Bir Uygulama Çalışması*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi Ankara, 2003.
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt kültürü" ve "liderlik" türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(14), 1-28.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayrak, Savaş. 'Proje yönetiminde liderlik ve motivasyon: ptt dijital arşivleme projesi örneği', Yüksek lisans tezi, Avrasya Üniversitesi,2019
- Baysal, A., C. ve Tekarşlan, E., (1996), *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*, 2. Bası, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bektaş, Ç. (2016). *Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler*. Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2(7)
- Bennis, W. (1996), *Visionary Leadership, Beyond Leadership* (Edit: VVarren Bennis, Jagdish Parikh ve Ronnie Lessem), Blackwell Publishers Inc.
- Bennis, W. (1996). *Visionary Leadership, beyond leadership*, Edit. W. Bennis, J. Parikh, & R. Lessem, Blackwell.

- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2009). *Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri*. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6(2), 166- 186
- Bilecen,F, (2008), *İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bolat, T., (2008) *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara,
- Bulut, Y. B., ve Uygun, S. (2010). *Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(13), 29-47
- BURNS, James Macgregor; *Leadership*, Harper /Row Publishers, New York,1979.
- Bush, T. (2007). *Educational leadership and management: Theory, policy, and practice*. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406
- Can, E. (2000), *"Çift Faktör Teorisi"*. 21. Yüzyıl Yayınları, Ankara
- Can, H., *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, 1992.
- Carton, A. M., Murphy, C., & Clark, J. R. (2014). *A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance*. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1544–1570.
- Çelik, V. (1997). *Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 465-474
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Cerit, Y. (2001). *Bilgi Toplumunda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rolü*. (Doktora tezi). Bolu: A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çırpan, H. *"Lider mi, Yönetici mi?"*, Active Bankacılık ve Finans Dergisi.Sayı:7, Haziran-Temmuz, 1999.
- Denison, D. R., ve Fisher, C. (2005). *The Role of the Board of Directors in Shaping Corporate Culture: Reactive Compliance or Visionary Leadership? In Paper presented at the "Changing the Game Forum: Reforming American Business"*.
- Dharmika, K. A. (2016). *Visionary leadership and organizational commitment: The mediating effect of leader member exchange (LMX)*, *Wayamba Journal of Management*, 4 (1), 1-10.
- Dobre, O. I. (2013). *Employee motivation and organizational performance*. Review of applied socio-economic research, 5(1)
- Doğan, S, (2001), *Vizyona Dayalı Liderlik*, Philip and Richard, İnsan ve insan Kaynakları Danışmanlığı, İstanbul.
- Drummond, H., *Organizational Behavior*, Oxford Uni. Press, New York, 2000.
- DuBrin, A. J. (1997). *Personal magnetism: Discover your own charisma and learn to charm, inspire, and influence others*. U.S.A.: AMACOM Books.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). *İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme*. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. (2): 105-119
- Durak, İ., *"İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama"* Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 1998.
- Durukan, H, (2006), *Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü*, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD) Cilt 7, Sayı 2, s: 277 286

- Endeman, J., L. (1990). *Visionary Leadership in Superintendents and Its Effect on Organizational Outcome*, Doctora Thesis, University Of La Verne, California.
- Eranıl, A. K. (2014). *Mesleki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Eraslan, L. (2004), *'Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi'*, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:162
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım, İstanbul
- Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, Genişletilmiş 6. Baskı, İstanbul, 2003.
- Eren,E.(2003), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Ergül, H. F. (2006). *Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri Ve Ücret-Başarı İlişkisi*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 18 (18)
- Ergül, H., F., (2005), *Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C. 4, S. 14, ss. 67-79. Erişim adresi: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/69870>
- Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul, 2013, s. 537.
- Eroncer, L. , (2004)'*Liderlik Temelli Motivasyonun İncelenmesi'*, Yüksek lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). *İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü / Role of Stress Fighting Techniques in Internal And External Motivation of Employees*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.16(1): 81-101
- Gannon, M. J (1979),*Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective*, Little, Brown and Company, Boston, Toronto
- Genç, N., (1990), *Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin "Astların Motivasyonu" Açısından Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Genç, N., (2004.), *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Genç, N., (2012), *Yönetim ve Organizasyon: -Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Genç, N., (2012), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Geylan, R., (1992), *"Personel Yönetimi"*, Met Yayınevi, Eskişehir.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002), *"Yeni Lider"*, Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, 1. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul
- Graf L.A, vd., " *Effective Leadership Behavior in The Desert Storm Arena: An Application of The Vroom-Yetton-Jago Model*", Developments in Business Simulationand Experiential Exercises, 1992, ss. 68-72
- Groves, K.S. (2006). *Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change*. Leadership & Organization Development Journal, 27(7), 566-583.
- Gül, R. (2019). *Vizyoner liderlik davranışlarının algılanan kurum kimliği üzerine etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gül, R. (2019). *Vizyoner liderlik davranışlarının algılanan kurum kimliği üzerine etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gümüş, S., ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonunun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi (Birinci baskı)*. İstanbul: Hiperslink Yayınevi



- Gümüşeli, A. İ. (2000). *Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, Eğitim Yönetimi*, Ankara, Yıl: 7, Sayı:28
- H.G. Hicks – C.R. Gullet, *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (Çev. B. Baykal), İstanbul, 1981, s.220
- Hackett, M., and Spurgeon, P. (1996). *Leadership and vision in the nhs: How do we create the vision thing. Health Manpower Management*, 22(1), 5- 9.
- Halil Can, vd., *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, 2011, s. 265
- HEIFETZ, Ronald A. / LAURIE, Donald L., "The Work of Leadership", *Harward Business Review*, January-February 1997
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). *Great ideas revisited. Training and Development*, 50(1), 42-49.(ErişimTarihi:04.12.2021).[http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/162/eraslan.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm),
- Huczynski, A. ve Buchanan, D., "Organizational Behavior", An Introductory Text, England: Prentice Hall), 1992.
- Hunsaker, P. L., & Cook, C. W. (1986). *Managing Organizational Behavior*. USA: AddisonWesley Publishing Company
- Husam I. F. Lubbad (2021), *Sosyal ve Ticari Girişimcilik ve Liderlik: Girişimcilerin Liderlik Özelliklerinin Filistin ve Türkiye Bakımından Karşılaştırılması (Yüksek Lisans Tezi)*, Kayseri.
- Kalyoncu, K. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma yeterlilikleri (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul, Kumsaati Yayınları, 1. Basım
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (30. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karip,E. (1998), "Dönüşümcü Liderlik", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16/16,
- Keser, A., (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Bursa: Alfa Aktüel Yayıncılık.
- Kıdak, L. ve Aksaraylı, M., (2009), *Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 7, S. 1,
- Koçel, T., (2003), *İşletme Yöneticiliği*,9. Baskı, İstanbul: Beta yayınları
- Koçel, T., (2007) *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Arıkan Basım Yayım.
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, 2007.
- Koçel,T., (2007), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul,
- Koçer, C.M., (2021), *OKUL YÖNETİCİLERİNİN VİZYONER LİDERLİK YETERLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞE TUTKUNLUKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ* (Yüksek lisans Tezi), Uşak
- Koyuncuoğlu,Y., (2016), *Motivasyon Faktörleri ile Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliği Arasındaki İlişki: Kilis Devlet Hastanesinde Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük, Ş. (2019). *Liderlik yöntemleri ve çalışanlar üzerindeki etkileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi)*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lee, M. T., ve Raschke, R. L. (2016). *Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162-169.

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Luthans, F., *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Inc., N.Y., Singapur, 1992.
- Margolis, J. A., ve Ziegert, J. C. (2016). *Vertical flow of collectivistic leadership: An examination of the cascade of visionary leadership across levels*. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 334-348.
- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). *Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment? Creativity and Innovation Management*, 29(1), 33-48.
- Miner, J. B., *Organizational Behavior Random House Business Division*, New York, 1998.
- Mohtsham, S. M. (2007). *Vision and visionary leadership, an islamic perspective*. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 248-277.
- Mujtaba, B. G. (2009). *Situational leadership and diversity management coaching skills*. *Journal of Diversity Management*, 4(1), 1-12.
- Nagihan Bedir Turhan, *Sağlık Kurumlarında Yöneticilik, Liderlik ve Motivasyon (Bursa İl Sağlık Müdürlüğü ve Bağlı Birimler Çalışanları Örneği)*, İstanbul, 2017-Yükseklisans tezi
- Nalbant, M. (2002), 'Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Bir Anket Çalışması', *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Nannus, B. (1992). *Visionary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice (3rd ed.)*. Thousand Oaks: Sage
- Oğuz, A. (2015). *İlkokul müdürlerinin öğretmen algılarına göre vizyoner liderlik davranışı ile öğretimsel liderlik davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi (Batman ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Oğuz, A. (2015). *İlkokul müdürlerinin öğretmen algılarına göre vizyoner liderlik davranışı ile öğretimsel liderlik davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi (Batman ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Oral, S. ve Kuşluvan, Z., "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyon Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", *Verimlilik Dergisi*, Ekim, 1997, ss. 93-116.
- Özalp, İ., *İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyonlar*, Ankara, 1985, s.267
- Özdemir, S., Muradova, T. (2008). *Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi*. *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153
- Özden, Y. (1999), *Eğitimde Yeni Değerler*, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Öztekin, A. (1996). *Yönetim ve liderlik*. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 183-194.
- Öztürk, E. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ve okul iklimi arasındaki ilişki (Edirne ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale on sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Paşamahmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O., *Motivasyon, Örgütsel Davranış içinde (Ed. Ünal Sığırı ve Sait Gürbüz)*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014.
- Pekel, H. N., *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2001.

Pekel,H.N, *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi*, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Isparta, 2001, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Peker, Ö.- Aytürk, N., *Yönetim Becerileri*, Ankara, 2002

Robbins, S. & Judge, T. (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev. Prof. Dr. nci Erdem), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

ROSEN, H. Robert. *İnsan Yönetimi*, MESS Yayınları, İstanbul, 1998

Şahin, Ş., (2012), *“Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısına Etkisi: PVC Üretim İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Selen, U., (2016), *“Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği”*, Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.

Senge, P. M. (1993), (1996). *Beşinci Disiplin. (Çevirenler: A. İldeniz, A. Doğan)*. İstanbul: Yapı Kredi yayınları.

Şentürk, Y. (2019). *Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonuna etkilerine yönelik bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sevinç, H., (2015), *Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, C. 8, S. 39, ss. 944-964.

Shinn, G., (2010), *Motivasyonun Mucizesi*, Çev. Kaplan, U., 10. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Silah, M., (2005), *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, 12. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şimşek, M. Şerif. Çelik, Adnan. Ve Akgemici, Tahir. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Eğitim Yayınevi, İstanbul.

Şimşek, M. Şerif. Çelik, Adnan. Ve Akgemici, Tahir. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Eğitim Yayınevi, İstanbul.

Sökmen, A., *Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Ankara, 2003.

Stoner, J. A. R, & Freeman, RE, (1992). *Management. New Jersey: Prentice Hall, US. A*

Stoner-Zemel, M.J. (1988). *Visionary leadership, management, and high performing work units: an analysis of workers' perceptions. (Unpublished Doctoral Dissertation)*. University of Massachusetts Amherst.

T. Argon- A. Eren, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, 2004, s.115

Tağkiran, E., (2006) *“Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Eğilimleri: İstanbul”daki 5 Yıldızlı Otel İşletmeler*”, Anatolia: Turizm araştırmaları Dergisi, Ankara.

Tekin, Y. (2007). *Modern bir liderlik yaklaşımı vizyoner liderlik: Antalya’da faaliyette bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya

Tekin, Y., ve Ehtiyar, R. (2011). *Başarının temel aktörleri: vizyoner liderler. Journal of Yaşar University*, 24(6), 4007-4023.

Tezcan,Y., (2006), *Liderliği Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*.

Tınaz, P., (2013), *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

TÜRE, R., (1993), *Yöneticilik ve Motivasyon*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.101.

Turhan, N.B, sağlık kurumlarında yöneticilik, liderlik ve motivasyon (Bursa il sağlık müdürlüğü ve bağlı birimler çalışanları örneği), İstanbul,2017.

Tüz, M., & Sabuncuoğlu, Z. (2005). Örgütsel psikoloji. Alfa Yayınları, Bursa

Ulusal, C., İş Tatmini ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 1996.

Uysal, Ş., vd. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15(1): 34.

West, M. A. (1990). *The social psychology of innovation in groups*. In M. A. West, & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp.309-333). Chichester: Wiley and Sons Ltd.

Yeşil, A. (2016) "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2/3.

Yeyrek, M. (2018). *Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkilerine yönelik bir araştırma. Doktora Tezi*. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldız, A. (2017). *Okul yöneticilerinin pozitif algı düzeylerinin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi: Öğretmen görüşlerine göre bir inceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.Yüksel, Ö., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

## EKLER

### EK-1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

#### Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri-Öğretmen Motivasyonu Anketi (Müdür Yardımcısı ve Öğretmen Anketi)

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliklerini belirlemek üzere bir çalışma yürütülmektedir. Bu amaçla iki bölümden oluşan bir anket tasarlanmıştır.

Anketin birinci bölümünde *kişisel bilgileri*; İkinci bölümünde ise *okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliklerini*; Üçüncü bölümde ise *öğretmen motivasyonunu* belirlemek üzere hazırlanmış sorulara yer verilmiştir.

Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağından adınızı, soyadınızı yazmanız gerekmemektedir.

Sizden dileğim; soruda verilen duruma ilişkin görüşlerinize uyan *kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum* seçenekleri altında bulunan boşluğa (x) işareti koymanızdır.

Ayırduğunuz zaman ve verdiğiniz emek için **teşekkür ederim**.

Saygılarımla,

Ömer Faruk GÜVENLİ

#### Bölüm I

Aşağıda verilen kişisel özelliklerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Görev Unvanınız:
  - a) Müdür yardımcısı
  - b) Öğretmen
1. Cinsiyetiniz:  
Bayan (  )                      Bay (  )
2. Çalışma süreniz:
  - a) 1-5 yıl
  - b) 6-10 yıl
  - c) 11-15 yıl
  - d) 16-20 yıl
  - e) 21 yıl ve daha fazla
3. Öğrenim durumunuz:
  - a) Ön lisans
  - b) Lisans
  - c) Yüksek lisans
  - d) Doktora

## Bölüm II



Lütfen duygu ve düşüncelerinizi yansıtacak en uygun seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Okul müdürü, okulla ilgili gereksinimlerden hangilerinin öncelikle karşılanması gerektiğine ilişkin düşünceleri müdür yardımcıları ve öğretmenlerle paylaşır.....	( )	( )	( )	( )	( )
2. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, düşünce ve eylemlerinde görmek istedikleri okulu yansıtmaları yönünde çaba gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
3. Okul müdürü, konuştuğu kişinin kendini ifade etme tarzından çok ne anlatmak istediği üzerinde durur.....	( )	( )	( )	( )	( )
4. Okul müdürü, Dünya’da ve Türkiye’de eğitim ve öğretime ilişkin bakış açılarındaki değişimleri sezer ve okula uygulanabilirliğini araştırır.....	( )	( )	( )	( )	( )
5. Okul müdürü, değişimi gerekli gördüğü bir konuda çevreden veya okul içinden gelebilecek tepkilere rağmen, inandığı gibi davranır.....	( )	( )	( )	( )	( )
6. Okul müdürü, okulla ilgili önemli konularda müdür yardımcıları ve öğretmenlerin de kararlara katılmaları için gerekli fırsat ve olanakları yaratır.....	( )	( )	( )	( )	( )
7. Okul müdürü, öğretmen ve müdür yardımcılarının daha fazla gönüllü çaba göstermelerini sağlamak için çeşitli yöntem ve stratejiler uygular.....	( )	( )	( )	( )	( )
8. Okul müdürü, okula ilişkin önem verdiği değer ve inançlarını müdür <u>yardımcıları</u> ve öğretmenlerle sürekli paylaşmaya özen gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
9. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerden uzmanlık alanlarına giren konularda yardım almak için fırsat ve olanaklar yaratır.....	( )	( )	( )	( )	( )
10. Okul müdürü, karşısındakinin söylediklerini kaçırmamak ve dinlediğini hissettirmek için notlar almaya çalışır.....	( )	( )	( )	( )	( )
11. Okul müdürü, okulda gerekli gördüğü bir değişim konusunda engeller oluştuğunda engelleri aşmak için çok çaba gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
12. Okul müdürü, değişime yönelik karar ve eylemlerin risk üstlenmeye değer olduğunu vurgular.....	( )	( )	( )	( )	( )
13. Okul müdürü, okulla ilgili kararların hayata geçirilmesinin her aşamasında müdür yardımcıları ve öğretmenleri görev ve sorumluluk üstlenmeye özendirir.....	( )	( )	( )	( )	( )
14. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin bireysel veya okulla ilgili gereksinimlerini ve beklentilerini anlamaya ve karşılamaya özen gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
15. Okul müdürünün günlük eylem, davranış ve tutumları okulun geleceğine ilişkin fikirlerini destekleyici niteliktedir.....	( )	( )	( )	( )	( )

16. Okul müdürünün okula ilişkin amaç ve hedefleri gerçekleştirme derecesi müdür yardımcıları ve öğretmenlerde güven duygusu yaratır..... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
17. Okul müdürü, okulda mevcut insan ve madde kaynaklarını düşlediği okulun gelecekteki gereksinimlerini de dikkate alarak değerlendirmeye özen gösterir..... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
18. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerle konuşurken onları dinlediğini hissettirmek için beden dilinden de yararlanır..... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
19. Okul müdürü okulla ilgili sorunları, fark ettiği anda çözümlenmeye çaba gösterir..... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
20. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin okulla ilgili risk içeren fikir ve önerilerini ifade etmektan çekinmemelerini sağlar..... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
21. Okul müdürünün, okuldaki sorunlara getirdiği çözümler, çoğunlukla müdür yardımcıları ve öğretmenlerde hayranlık uyandırır..... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
22. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin çabalarına karşılık ne tür ödüller alacaklarını açıkça ortaya koymaya özen gösterir..... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
23. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerle fikirlerini paylaşmak ve görüşlerini almak için onlarla doğrudan görüşür..... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
24. Okul müdürü, belirsizlikle karşılaştığında problemin nedenleri konusunda müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşlerini almak için çaba gösterir..... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
25. Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin alanları dışındaki yetenek ve becerilerini anlamaya ve çeşitli faaliyetlerde değerlendirmeye çaba gösterir..... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
26. Okul müdürü, topluluğa hitap ederken kendini rahat hisseder... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
27. Okul müdürü okulla ilgili bir değişim söz konusu olduğunda koşulların oluşmasını beklemek yerine koşulları oluşturmaya çalışır..... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
28. Okul müdürü, öğretmenleri programda ön görülmemiş olsa bile, denenmemiş öğretim yöntem ve teknikleri tasarlama ve uygulama konusunda destekler..... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
29. Okul müdürün, bireysel ve grupsal çalışmalarda müdür yardımcıları ve öğretmenlerin düşüncelerine başvurma konusunda isteklilik gösterir..... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
30. Okul müdürü, okulla ilgili farklı bir çaba veya başarı gösteren müdür yardımcıları ve öğretmenlerin zamanında ödüllendirilmesine özen gösterir..... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
31. Okul müdürü okulda en etkili iletişimi sağlamak için çok sayıda yöntem ve teknik kullanmaya özen gösterir..... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
32. Okul müdürü, okulun bütünü ve herhangi bir boyutuna ilişkin bir karmaşa durumundan okul yararına fırsat ve çözümler üretir..... ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

	Kesinlikle kandıyocum	Kandıyorum	Kararsızım	Kandıyocum	Kesinlikle kandımayorum
33. Okul müdürü, okul ve çevre arasındaki iş birliğinin okulun kaynak oluşturmasında çok büyük fırsat ve olanaklar yaratabileceğine inanır.....	( )	( )	( )	( )	( )
34. Okul müdürü, yaptığı konuşmalarda karşısındaki grup veya kişi üzerinde etki yaratır.....	( )	( )	( )	( )	( )
35. Okul müdürü okulda değişmeyeceğine inanılan bir konuda farklı bakış açıları sunarak müdür yardımcılarını ve öğretmenleri etkilemeye çalışır.....	( )	( )	( )	( )	( )
36. Okul müdürü, müdür yardımcılarını ve öğretmenler risk gerektiren eylemlerinden dolayı hata yaptıklarında hoşgörü ile karşılar ve hatalardan ders çıkarmak gerektiğini vurgular.....	( )	( )	( )	( )	( )
37. Okul müdürü, okulda oluşan resmi (zümre vb.) gruplar yanında doğal gruplarda da alınan kararların, zamanında gerçekleştirilmesine özen gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
38. Okul müdürü, müdür yardımcılarını ve öğretmenlerin gereksinim duydukları her konuda gelişme olanak ve fırsatlarını yaratmaya özen gösterir.....	( )	( )	( )	( )	( )
39. Okul müdürünün okulla ilgili fikirlerinin bir süre sonra birlikte çalıştığı yönetici ve öğretmenler tarafından da benimsendiğini düşünüyorum.....	( )	( )	( )	( )	( )
40. Okul müdürü okulla ilgili eylem ve kararlarını okulun 10 yıl sonrasına ilişkin fikirlerine göre belirlemeye çalışır.....	( )	( )	( )	( )	( )
41. Okul müdürünün, okulun mevcut ve olası gereksinimlerini karşılamak için diğer okullara göre daha fazla sayıda kaynak yarattığını düşünürüm.....	( )	( )	( )	( )	( )
42. Okul müdürü, okulun yerleşik <u>kural</u> , ve geleneklerinin değişim çabalarını engellememesi gerektiğine inanır.....	( )	( )	( )	( )	( )
43. Okul müdürünün, diğer okul müdürleri ile karşılaştırıldığında ilişkisiz gibi görünen bilgiler arasındaki ilişkileri çözümlemede farklı olduğuna inanırım.....	( )	( )	( )	( )	( )
44. Okul müdürü, okulun eğitim kalitesini artıracak nitelikteki her türlü materyalin tasarlanması ve sağlanmasında gösterilen yaratıcı girişimleri destekler ve takdir eder.....	( )	( )	( )	( )	( )
45. Okul müdürünün okulla ilgili konularda yaratıcı çözüm önerileri geliştirmek açısından diğerlerinden farklı olduğuna inanırım.....	( )	( )	( )	( )	( )





### Bölüm III

⊕ Lütfen duygu ve düşüncelerinizi yansıtacak en uygun seçeneği işaretleyiniz.

<b>İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ</b>					
Aşağıdaki Soruları Kendinizi Göz Önünde Bulundurarak Cevaplayınız.	Kesinlikle Kabulmıyorum	Kabulmıyorum	Kararsızım	Kabulyorum	Kesinlikle Kabulmıyorum
1. Yaptığım işte başarılıyım.					
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler					
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum					
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7. Kendimi okulun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.					
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.					
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
12. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
13. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
14. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, Seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
15. Çalışmakta olduğum okulun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
16. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir					
17. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					
18. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
19. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
20. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

## EK-2. Araştırma İzni Onay Yazısı



T.C.  
ÇORUM VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-43436584-605.01-69012786  
Konu : Araştırma İzni  
(Ömer Faruk GÜVENLİ)

23.01.2023

### DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) Hitit Üniversitesi Rektörlüğü'nün 12.01.2023 tarihli ve E-45161535-605.99-2300002872 sayılı yazısı  
b) Müdürlüğümüzün 20.01.2023 tarihli ve E-43436584-605.01-68929453 sayılı yazısı

Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 190110023 numaralı öğrencisi Ömer Faruk GÜVENLİ, "Özel Öğretim Kurumlarında Vizyoner Liderlik Algısının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi" Konulu tez çalışması için Çorum il merkezinde bulunan özel okullarda görevli öğretmenlere anket uygulama talebi ilgi (a) yazıda bildirilmiştir.

Söz konusu çalışma ilgi (b) olur ile uygun görülmüş olup, çalışmanın yapılması uygun görülmüştür.

Yapılacak olan çalışma ile ilgili;

a) Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan 2020/2 Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine istinaden; Araştırmacı Ömer Faruk GÜVENLİ tarafından tamamlanan çalışmanın sonuç raporunun 30 gün içerisinde Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğüne gönderilmesinin sağlanması;

b) Çalışmanın ekte gönderilen ilgi olur ve diğer dokümanların içeriğine göre ilgili okul müdürlüklerince yapılmasının sağlanması hususunda;

Gereğini arz ve rica ederim.

Hüseyin KIR  
İl Millî Eğitim Müdür V.

Ek:

- 1-İlgi (b) Olur (1 Sayfa)
- 2-Komisyon Tutanağı ve Diğer Dokümanlar (14 sayfa)

Dağıtım Listesi :

Hitit Üniversitesi Rektörlüğü

## KOMİSYON TUTANAĞI

- İlgi : a) Milli Eğitim Bakanlığının (Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü) 21.01.2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 sayılı yazısı. (Genelge 2020/2)  
b) Valilik Makamınının 29.09.2022 tarihli ve E-43436584-605.99-59291787 sayılı olur'u  
c) Hitit Üniversitesi Rektörlüğü'nün 12.01.2023 tarihli ve E-45161535-605.99-2300002872 sayılı yazısı

Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 190110023 numaralı öğrencisi Ömer Faruk GÜVENLİ, "Özel Öğretim Kurumlarında Vizyoner Liderlik Algısının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi" Konulu tez çalışması için Çorum il merkezinde bulunan özel okullarda öğretmenlere anket uygulama talebi ilgi (c) yazıda bildirilmiştir.

Valilik Makamınca uygun görülen ilgi (b) olurda isimleri yazılı komisyon üyeleri, ilgi (c) yazı ekinde sunulan çalışma dokümanlarının değerlendirilmesini yapmak üzere, 17.01.2023 Salı günü saat 13.00'de Müdürlüğümüz AR-GE Biriminde toplanmıştır.

Çalışma ile ilgili, ilgi (c) yazı ekinde sunulan dokümanlar ilgi (a) Genelgede belirtilen hükümler çerçevesinde incelenmiş olup, bu bağlamda ilgili okul müdürlüklerince ve araştırmacı Ömer Faruk GÜVENLİ tarafından;

Çalışmanın ilgi (a) Genelgede belirtilen hükümler çerçevesinde yapılması,

- Öğretmenlerin söz konusu çalışmaya gönüllü olarak katılmaları,
- Çalışmanın ilgi (c) yazı ekinde ibraz edilip incelemesi tamamlanarak mühürlenmiş 11(on bir) sayfadan oluşan çalışma dokümanlarına göre yapılması ve başka bir doküman kullanımına müsaade edilmemesi,
- Çalışma süresi başvuru yapılan eğitim-öğretim yılını kapsamından dolayı, çalışmanın 2022-2023 eğitim-öğretim yılı içinde tamamlanması,
- Tamamlanan çalışma ile ilgili, ilgi (a) Genelge içeriğinde belirtilip resmi yazımız ekinde gönderilecek olan "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi" ne dayanılarak hazırlanan sonuç raporunun Ömer Faruk GÜVENLİ tarafından 30 (otuz) gün içinde Hitit Üniversitesi aracılığı ile Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğüne gönderilmesi;

Söz konusu çalışmanın yukarıda belirtilen konular çerçevesinde yapılmasının uygun görüldüğünü gösteren komisyon tutanağı imza altına alınmıştır. 17.01.2023





T.C.  
ÇORUM VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-43436584-605.01-68929453  
Konu :Araştırma İzni  
(Ömer Faruk GÜVENLİ)

20.01.2023

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığının (Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü) 21.01.2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 sayılı yazısı. (Genelge 2020/2)  
b) Valilik Makamının 29.09.2022 tarihli ve E-43436584-605.99-59291787 sayılı olur'u  
c) Hitit Üniversitesi Rektörlüğü'nün 12.01.2023 tarihli ve E-45161535-605.99-2300002872 sayılı yazısı

Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 190110023 numaralı öğrencisi Ömer Faruk GÜVENLİ, "Özel Öğretim Kurumlarında Vizyoner Liderlik Algısının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi" Konulu tez çalışması için Çorum il merkezinde bulunan özel okullarda öğretmenlere anket uygulama talebi ilgi (c) yazıda bildirilmiştir.

Söz konusu çalışma ilgi (b) Valilik Makamının olurunda görevli komisyon üyelerince değerlendirilmiş olup, çalışmanın yapılması uygun görülmüştür.

Yapılacak olan çalışmanın; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak yürürlükte olan tüm yasal düzenlemelerde belirtilen hüküm, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde, gönüllülük esası ve ekte gönderilen komisyon tutanağı içeriğinde belirtilen hususlar dahilinde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ahmet ÇAYLAK  
Müdür a.  
Şube Müdürü

OLUR

Abdullah KODEK  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- 1-İlgi (a) Genelge (3 Sayfa)
- 2-İlgi (c) Yazı ve Diğer Dokümanlar (14 Sayfa)



T.C.  
HİTİT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı

Sayı : E-45161535-000-2300006839  
Konu : Araştırma İzni (Ömer Faruk  
GÜVENLİ) Hk.

24.01.2023

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : İçişleri Bakanlığının (Çorum Valiliği) 23.01.2023 tarihli ve E-43436584-605.01-69012786 sayılı yazısı.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 190110023 numaralı öğrencisi Ömer Faruk GÜVENLİ, "Özel Öğretim Kurumlarında Vizyoner Liderlik Algısının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi" Konulu tez çalışmasını Çorum il merkezinde bulunan özel okullarda öğretmenlerle yapmak istemesine ilişkin Çorum Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğünün cevabi yazısı EK'de yer almaktadır.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Halil İbrahim ŞİMŞEK  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

- Ek:  
1- Ömer Faruk Güvenli Olur Yazısı.  
2- Komisyon Tutanağı.  
3- İlgi Yazı

uzak İndex



### EK-3. Öğretmen Motivasyonu Ölçeği İzin Formu

(Konu yok)



ömer güvenli

Kime: [Redacted]



6.07.2022 Çar 00:34

Ömer Faruk GÜVENLİ , Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans öğrencisiyim. İş Motivasyonu ölçeğinizi size atıfta bulunarak tezimde kullanmak için izin istiyorum. İzin verirsiniz ve ölçeği gönderirsiniz çok mutlu olurum. İlginiz için teşekkür ederim.



ERTAN Hayrettin <[Redacted]>

Kime: Siz



7.07.2022 Per 16:08

Mottaz'ın iki boyutlu iş motivasyonu ölçeğini kullanabilirsiniz. Sağlık, esenlik ve başarı dileklerle...Dr.H.Ertan

İş motivasyonu ölçeğini şu kaynaktan almıştım: Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi (2), 105-119.

← Yanıtla

→ İlet

#### EK-4. Vizyoner Liderlik Ölçeği İzin Formu

▼ İleti geçmişini gizle

**Gönderen:** Ali Sabanci <[REDACTED]>

**Gönderildi:** 18 Ağustos 2022 Perşembe 22:05

**Kime:** [REDACTED]

**Konu:** YNT:

Merhaba,

Vizyoner liderlik ölçeğimi bilimsel amaçlarla kullanmanızdan memnuniyet duyuyorum. Başarılar dilerim.

Prof. Dr. Ali SABANCI  
Akdeniz University,  
Faculty of Education,  
Educational Management, Supervision, Planning and Economy  
Campus/Antalya/TURKEY

---

**Kimden:** Ömer Faruk GÜVENLİ <[REDACTED]>

**Gönderildi:** 18 Ağustos 2022 Perşembe 02:52

**Kime:** Ali Sabanci

**Konu:**

Ömer Faruk GÜVENLİ, Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek lisans öğrencisiyim. Vizyoner Liderlik ölçeğini size atıfta bulunarak kullanmak istiyorum. İlginiz için teşekkür ederim

