

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YEREL YÖNETİMLERDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNDA
LİDERLİĞİN ÖNEMİ: TUNCELİ İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EZGİ ÇAĞLA BİTKİN

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

DANIŞMAN
Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

TUNCELİ – 2017

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEREL YÖNETİMLERDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNDA
LİDERLİĞİN ÖNEMİ: TUNCELİ İLİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
EZGİ ÇAĞLA BİTKİN
(10120300106)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 09 Kasım 2017

Tezin Savunulduğu Tarih: 30 Kasım 2017

Tez Danışmanı : Prof Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN (Ç.O.M.Ü)
Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Mine ŞENEL (M.Ü)
Yrd. Doç. Dr. Zülkif YALÇIN (M.Ü)

KASIM - 2017

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YEREL YÖNETİMLERDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNDA
LİDERLİĞİN ÖNEMİ : TUNCELİ İLİ ÖRNEĞİ**

**EZGİ ÇAĞLA BİTKİN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Bu tez 30/11/2017 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

İmza:.....

Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN
(Çanakkale Üniversitesi)

DANIŞMAN

İmza:.....

Doç. Dr. Mine ŞENEL
(Munzur Üniversitesi)

ÜYE

İmza:.....

Yrd. Doç. Dr. Zülkif YALÇIN
(Munzur Üniversitesi)

ÜYE

Bu tez, Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Zeynel ÇILGIN
Enstitü Müdürü

İmza ve Mühür

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı 5846 sayılı "Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu"ndaki hükümlere tabidir.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmamda bilimsel bakış açısı ve tecrübeleriyle bana yol gösteren, yardımlarını üzerimden esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN'E yapmış olduğu yardım ve katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca yüksek lisansa başladığım ilk günden itibaren manevi desteği ile sürekli yanımda olan ve hayatım boyunca bütün çalışmalarımnda beni motive eden, beni her koşulda yalnız bırakmayan sevgili eşim Mesut BİTKİN'E sonsuz şükranlarımı sunarım.

Ezgi Çağla BİTKİN
TUNCELİ/2017

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ	II
İÇİNDEKİLER	III
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
1. GİRİŞ	1
2. BÖLÜM 1	3
2.1. Yönetim Kavramı	3
2.2. Yönetim Süreci ve Özellikleri	4
2.2.1. Planlama	4
2.2.2. Örgütleme(Organizasyon)	5
2.2.3. Yürütme	6
2.2.4. Koordinasyon.....	7
2.2.5. Kontrol.....	8
3. BÖLÜM 2	9
3.1. Yerel Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	9
3.1.1. Yerel Yönetim Kavramı ve Tanımları	9
3.2. Yerel Yönetim Birimleri	11
3.2.1. Belediye Kavramı	11
3.2.1.1. Belediye'nin Yetkileri	13
3.2.2. İl Özel İdaresi	14
3.2.3. Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün Kaldırılması	16
4. BÖLÜM 3	17
4.1. Liderlik.....	17
4.1.1. Liderlik ve Lider Kavramı	17
4.1.2. Liderin Sahip Olduğu Temel Özellikler	19
4.1.3. Yönetici ve Liderlik Arasındaki Ayrım	20
4.1.4. Liderlik Tipleri.....	20
4.1.4.1. Otoriter Lider	21

4.1.4.2. Liberal Lider	21
4.1.4.3. Demokratik Katılımcı Lider	21
4.1.5. Liderlik Kuramları	22
4.1.5.1. Özellikler Teorisi	22
4.1.5.2. Davranışsal Liderlik Teorisi	23
4.1.5.3. Liderlikte Durumsallık Teorisi	27
4.1.6. Çağdaş Liderlik Kuramları	29
4.1.6.1. Karizmatik Liderlik	29
4.1.6.2. Transformasyonel Liderlik	29
4.1.6.3. Vizyoner Liderlik	29
4.1.6.4. Transaksiyonel Liderlik	30
5. BÖLÜM 4	31
5.1. Motivasyon	31
5.1.1. Motivasyon Tanımı, Anlamı	31
5.1.2. Motivasyon Kavramları	32
5.1.3. Motivasyon Faktörleri	33
5.1.3.1. Ücret ve Yan Haklar	33
5.1.3.2. İş Güvencesi	34
5.1.3.3. Kariyer ve Yükselme Olanakları	34
5.1.3.4. Eğitim ve Gelişim Olanakları	34
5.1.3.5. Liderlik	35
5.1.3.6. Yetki ve Sorumluluk Alma	35
5.1.3.7. Çalışma Koşulları	35
5.1.3.8. İşin Niteliği	36
5.1.3.9. Çalışma Arkadaşları	36
5.1.3.10. Kurum Kültürü ve İtibarı	36
5.1.4. Motivasyon Teorileri	36
5.1.4.1. Kapsam Teorileri	37
5.1.4.2. Süreç Teorileri	40
6. BÖLÜM 5	44
6.1. Araştırmanın Metodolojisi	44
6.1.1. Araştırmanın Amacı	44
6.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	44
6.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	45

6.1.4. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Verilerin Analiz Yöntemi.....	45
6.1.5. Araştırmanın Hipotezleri	45
6.1.6. Araştırmanın Bulguları	46
6.1.6.1. Demografik Özellikler.....	47
6.1.6.2. Denek Profili	47
6.1.6.3. İş Profili	48
6.1.7. Çalışanların Motivasyonel Önceliklerine ve Liderliğe İlişkin Genel Bulgular50	
6.1.7.1. Cinsiyete Göre Liderliğin Önemi	50
6.1.7.2. Medeni Duruma Göre Liderliğin Önemi	53
6.1.7.3. Yaşa Göre Liderliğin Önemi	56
6.1.7.4. Öğrenim Durumuna Göre Liderliğin Önemi	57
6.1.7.5. Kıdeme Göre Liderliğin Önemi.....	58
6.1.7.6. Organizasyon Birimine Göre Liderliğin Önemi	59
6.1.7.7. Hiyerarşik Kademeye Göre Liderliğin Önemi	60
6.1.8. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi	62
7. SONUÇ	64
KAYNAKLAR.....	66
EKLER	70
ÖZGEÇMİŞ	73

ÖZET

Yerel Yönetimler; insanların ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş, karar organı seçimle başa gelen anayasal kuruluşlardır. Bilimde ve teknolojiadaki gelişmeler, kentteki hızlı nüfus artışı, sosyo - ekonomik iş bölümü halkın ihtiyaçlarının çeşitlenmesine neden olmuştur. Yerel yönetimlerin istenilen şekilde işlevlerini yerine getirebilmeleri için çalışan personelin motivasyonu sağlanmalıdır. Bu kapsam çerçevesinde ele alınan çalışmanın amacı; yerel yönetimlerde çalışan personelin liderliğe verdikleri önem bir motivasyon faktörü olarak görülüp ölçülmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada liderlik kavramı, liderlik tipleri ve liderlik teorileri ayrıca; motivasyon, motivasyonu etkileyen faktörler ve motivasyon teorileri ele alınarak incelenmiştir. Bununla birlikte yönetim kavramının ne olduğuna yerel yönetimlerin görev, yetki ve sorumluluklarına, personeline, yerel yönetimlerde personelin motivasyonunu etkileyen faktörlere dikkat çekilerek liderlik kavramının önemine vurgu yapılmıştır. Demografik özelliklere göre motivasyonel öncelikler belirlenmeye çalışılmıştır. Son bölümde ise, Tunceli İli Yerel Yönetimlerinde çalışan personelden alınan veriler analiz edilerek demografik özelliklere göre motivasyonel öncelikler belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yerel Yönetim, Liderlik, Motivasyon

ABSTRACT

The Importance of the Leadership on Employees Motivation in Local Governments: The Study of Tunceli Province

Local administrations are the constitution which is selected by election to cover the needs of people. Developments in science and technology, population growth in rural and socio-economic division of labor cause the variation of human needs. Motivation of the workers must be ensured so that the local administration can fulfill the function as desired. The purpose of the study covered in this context, the importance of the leadership given by staff which have been working at local administration, has been evaluated as a motivation factor. At this study, leadership, types of leadership and theory of leadership in addition to that; motivation, factors of influence the motivation and theory of motivation have been examined. Furthermore means of administration and functions at administration process, duty, authorisation and responsibilities of the local administration and the factors of effecting the motivation have been examined and leadership has been emphasised. Motivational priorities have been tried to identify to demographic properties. In the last part, it was tried to determine the motivational priorities according to the demographic characteristics by analyzing the data taken from the staff working in Tunceli Province Local Administrations.

Keywords: Management, Local Government, Leadership, Motivation

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1. Henri Fayol'un Yönetim Süreci Sınıflandırması.....	4
Şekil 4.1. Liderlik Davranışını Etkileyen Etmenler	27
Şekil 5.1. Motivasyon Faktörleri	33
Şekil 5.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	37
Şekil 5.3. ERG Yaklaşımı	40
Şekil 6.1. Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri.....	50
Şekil 6.2. Kadın çalışanların Motivasyonel Öncelikleri.....	52
Şekil 6.3. Erkek çalışanların Motivasyonel Öncelikleri	52
Şekil 6.4. Bekar Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri	54
Şekil 6.5. Evli Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri	55

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 4.1. Yönetici ve Liderlik Ayrımı	21
Tablo 4.2. Liderlik Teorileri	22
Tablo 4.3. McGregor'un X ve Y Teorisi	26
Tablo 4.4. Likert'in Sistem 4 Modeli	26
Tablo 5.1. Kapsam ve Süreç Teorileri	37
Tablo 6.1. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı	47
Tablo 6.2. Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı	47
Tablo 6.3. Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Frekans Dağılımı	47
Tablo 6.4. Yaşa Göre Frekans Dağılımı	48
Tablo 6.5. Öğrenim Durumuna Göre Frekans Dağılımı	48
Tablo 6.6. Kıdeme Göre Frekans Dağılımı	49
Tablo 6.7. Organizasyon Birime Göre Frekans Dağılımı	49
Tablo 6.8. Hiyerarşik Kademeye Göre Frekans Dağılımı	49
Tablo 6.9. Cinsiyete Göre Grup İstatistikleri	51
Tablo 6.10. Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	51
Tablo 6.11. Medeni Duruma Göre Grup İstatistikleri	53
Tablo 6.12. Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	53
Tablo 6.13. Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Grup İstatistikleri	55
Tablo 6.14. Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	56
Tablo 6.15. Yaşa Göre Grup İstatistikleri	56
Tablo 6.16. Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Yaşa Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	57
Tablo 6.17. Öğrenim Durumuna Göre Grup İstatistikleri	57
Tablo 6.18. Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	58
Tablo 6.19. Kıdeme Göre Grup İstatistikleri	58
Tablo 6.20. Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Kıdeme Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	59
Tablo 6.21. Organizasyon Birimine Göre Grup İstatistikleri	60

Tablo 6.22. Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Organizasyon Birimine Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	60
Tablo 6.23. Hiyerarşik Kademeğe Göre Grup İstatistikleri	61
Tablo 6.24. Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Hiyerarşik Kademeğe Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	61



1. GİRİŞ

Yönetim kavramı geçmişten günümüze kadar gelen bireylerin olduğu hemen hemen her yerde karşımıza çıkmaktadır ki bunun temel nedeni bireylerin sürekli olarak belirli amaçlar etrafında bir araya gelmeleridir. Hayatımızın içinde bir işi yaparken, bir yere giderken, karar verirken, hareket ederken vb. bütün durumlarımızda mutlaka bir amaç bizi yönlendirmektedir. Amaçlarımız doğrultusunda gerçekleştirdiğimiz davranışlarımız bazen bizi olumlu şekilde yönlendirirken, bazense olumsuzluğa iter.

İşletmelerde de durum aynen bu şekildedir. Bir amaç vardır ve bu amaç etrafında toplanan üyeler söz konusudur. Yönetimin sahip olduğu işlevler planlamanın düzgün yapılması, örgütlemenin yerinde olması, koordineinin tam olarak sağlanması ve sonuçta da gerekli kontrollerin yapılarak işletmenin verimliliğinin sağlanması temel çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Yerel yönetimler yerel halkın ihtiyaçlarını gidermek için kurulmuşlardır ve tüzel kişilikleri olan kurumlardır. Yerel yönetimler içerisinde il içindeki yerel hizmetleri üstlenen kurumlardan olan belediyeler ve il özel idareleri temizlikten, itfaiye hizmetlerinden, çevreden, yeşil alanlardan, su ve kanalizasyon, sağlık hizmetlerinden, çocuk yuvaları, yetiştirme yurtları ve bunun gibi ikinci bölümde bahsettiğimiz birçok hizmetin yerine getirilmesinden sorumludurlar. Bu kurumların üzerine düşen sorumluluklar halk için oldukça önemlidir. Örneğin çevre temizliği sağlanmazsa çeşitli hastalıkların ortaya çıkmasına neden olur, itfaiye zamanında müdahale etmezse geri dönülemez koşullar oluşur, yeşil alanlar korunmazsa su taşkınları, erozyonlar meydana gelir. Dolayısıyla bu hizmetlerin kaliteli bir şekilde yürütülmesi hususunda çalışan tüm bireyleri yönlendirmek, onları işe teşvik etmek, motivasyonu sağlamak için liderlik beceri düzeylerinin yüksek olması gerekir. Çalışanların motivasyonu üzerinde yaratılacak etki etkinlik ve verimlilik üzerinde büyük rol oynayacaktır. Şunu da belirtmemiz gerekir ki çalışanların liderlik kavramını algılamaları onları motive edici sonuçlar ortaya çıkarır.

Çalışma da öncelikli olarak yönetim kavramının ne olduğuna, yerel yönetim olgusuna ve bunu kapsayan kurumların hangileri olduğuna, bu kurumların özelliklerine yer vererek anlam bütünlüğü sağladıktan sonra üçüncü bölümde lider ve liderlikten, liderliğin özelliklerinden, liderlik tiplerinden son olarak ise liderlik teorilerinden bahsetmiş bulunmaktayız. Dördüncü bölümde ise motivasyon tanımı ve teorilerine değinerek

motivasyon faktörleri çerçevesinde son bölüm olan beşinci bölüme geçerek anket uygulamasına gidilmiştir. Yapılan uygulama neticesinde motivasyonel faktörler ve bireylerin liderliğe verdiği önem değerlendirilmiştir.



2. BÖLÜM 1

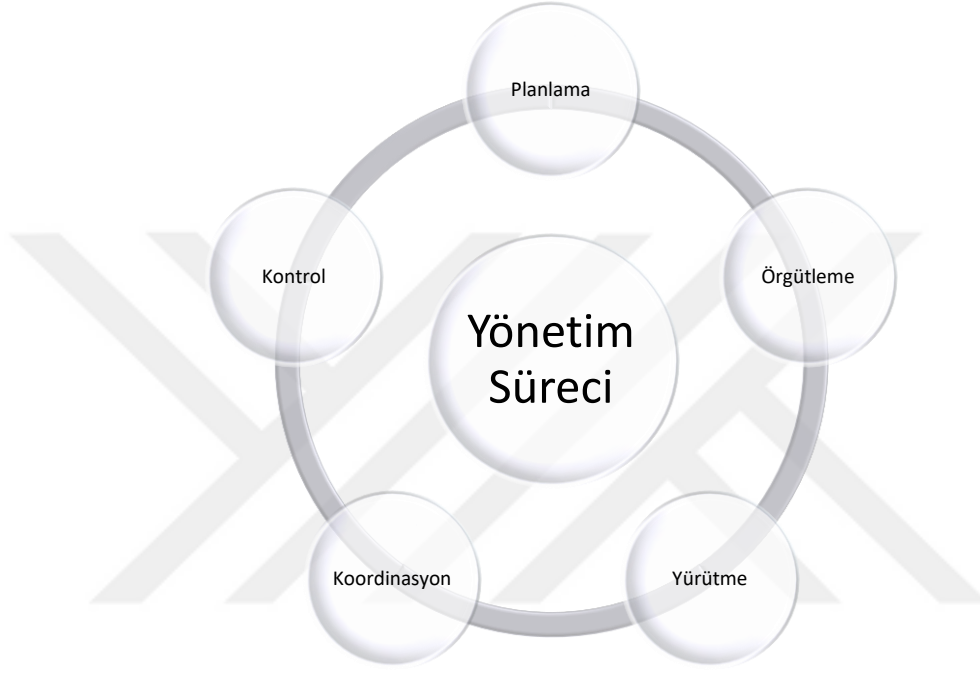
2.1. Yönetim Kavramı

Yönetim neyi ifade eder? Sorusuna verilmiş çok sayıda cevap vardır. Bilim dallarına göre farklılık gösteren bu cevaplar geniş bir çerçeveye yayılmaktadır. Tanımlamalardaki farklılıklardan bazılarının yer verilecek olursa;

- Yönetim; amaçları yerine getirebilmek için öncelikle insan odaklı olarak parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri kullanarak bunu yaparken de zamanla uyumluluk sağlayıp nitelikli kararlar alma ve bunu uygulamaya geçirme şeklinde oluşan, parçalardan bütün hale gelen bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Yönetimin fonksiyonel bir bakış açısıyla değerlendirilmesi bu süreçte planlamanın, örgütlemenin, liderlik ve kontrolün büyük bir role sahip olduğunu da yansıtmaktadır (Eren, 2003: 1).
- Koçel,(2014: 80-81) ise yönetime farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak ‘yönetimi başkaları vasıtasıyla iş görme’ olarak tanımlamış ve yönetimi ‘sanatların en eskisi bilimlerin en yenisi’ şeklinde nitelendirmiştir.
- Değişik bilim dallarından yönetim olgusuna olan yaklaşım yönetimi kendi çerçevelerine göre ele almaları denilebilir. Nitekim şüphesiz bunun böyle olduğu yargısı yapılan farklı tanımlamalara bakıldığında anlaşılır niteliktedir. Ekonomistler yönetimi üretim faktörlerinden biri olarak değerlendirirken, yönetim bilimciler yönetimi beşeri olarak ele alıp yöneticiler ve yönetilenler olarak görmekte iken toplum bilimciler ise yönetimi sınıf bununla birlikte bir saygınlık sistemi olduğu görüşünü savunmuşlardır. (Ataman, 2002)
- İşletmeler ekonomik amaçlar doğrultusunda meydana gelirken parasal, mekanik ve işgücünün bir araya gelerek oluşturulan kaynakların en olağan biçimde yürütülmesini ifade etmektedir (Yozgat,1984:1).
- Yönetim bir süreç olarak ele alındığında dikkati çeken temel nokta sürecin unsurları arasında kişi veya gruplar anlaşılma ile birlikte, bir taraftan da

yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınmış yöneticilerin kararları ve liderlik unsurları üzerinde nasıl bir etki yaratacağı merak konusu haline gelmiştir (Koçel, 2014: 80).

2.2. Yönetim Süreci ve Özellikleri



Şekil 2.1. Henri Fayol'un Yönetim Süreci Sınıflandırması

2.2.1. Planlama

Yönetime etki eden en önemli işlevlerden biri olarak sayılabilecek planlama işlevi geleceğe yönelik olmakla birlikte, hangi hedeflerin dikkate alınacağı, bunlara ulaşmak için ne yapılması gerektiği, kaynak olarak nelerin kullanılacağı, bunların ne şekilde elde edileceği gibi birçok sorunun bugünden karara bağlanması süreci olarak adlandırılabilir (Koçel, 2014: 185). Nitekim belirli amaçlar çerçevesinde hazırlanmış iyi bir planlama işletmeyi oldukça ileri taşır.

Eren (2003:173)'e göre planlamanın yararları şunlardır:

- Planlama koordinasyonu sağlar.

- Yöneticiler planlama sürecine dahil olurlarsa hiyerarşi üzerinde etkili olur ve motive olmalarını sağlar.
- En iyi kararlar alma ve alınan kararları harekete geçirmeye yöneltir.
- Yetki devri kolay hale gelir.
- Etkinliği artırır.
- Uygun bir hedef seçimi aynı zamanda da kaynakların etkin bir biçimde dağılımını sağlar.

Koçel, (2014:189) planlamanın iki özelliği üzerinde durmuştur. Bu özelliklerden ilki planlamanın geleceğe yönelik olmasıdır ki geniş bir bakış açısını gerektirir. İkincisi ise aslında planlamanın riski de beraber getirdiğidir. Gelecek adına düşünülmüş ve faaliyete geçirilmiş kaynak tahsisleri tam olarak sonucunun neyi getireceği bilinmediği için riski yaratır.

2.2.2. Örgütlenme(Organizasyon)

Yönetimin ikinci işlevi olan örgütlenme diğer bir adıyla organizasyon oldukça geniş bir çerçevede değerlendirilmektedir. Günlük yaşantımızda sıkça kullanmakta olduğumuz bu kavram Chester I. Barnard'a göre "Örgüt amaçlar doğrultusunda iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliğidir."(Akt. Şimşek ve Çelik, 2012: 51). Örgütlemenin olması için bir örgütün varlığına ihtiyaç vardır. Pek çok kaynaktan organizasyon dizaynının örgütlenme ile aynı anlamda kullanıldığına da rastlamak mümkündür.

Örgütlenme işletmenin hedefleri doğrultusunda ihtiyacı olduğu maddi ve beşeri araçların; en etkili şekilde nasıl bir araya getirileceği, en yüksek verime nasıl ulaşacakları, işletme ekonomisinin üst sınırlara çıkmasının nasıl sağlanacağı düşünülerek çeşitli bölüm ve kısımlara yerleştirilmesi anlamı taşır (Eren, 2003: 203).

Organizasyonların başlıca özelliklerine yer verecek olursak (Efil, 2005: 5):

- Yetki Hiyerarşisi: Örgütte ast- üst ilişkisi mevcuttur. Yukardan aşağı doğru olan bu ilişki yapısında birileri emirleri yerine getirirken birileri de emir verirler.

- Kurallar, Prosedürler, Kontrol Ölçüleri ve Teknikler: Örgütlerin sahip olduğu kurallar işlerin düzgün bir şekilde yolunda gitmesini sağlarken yazılı halde çoğu kez resmiyete dökülür. Belirli bir prosedürde yönetilen örgütler sorunlara karşı standartlaşmış çözümlerle baş ederler. Örgütün kendini ilerletmesi için kontrol ölçüleri olan; davranışlar, insanlar, makineler önemli bir paya sahiptir. Bunlar sayesinde örgüt kendini ölçmeye çalışır. Kullanılacak teknikler ise işletmenin türüne göre farklılık arz ederken istenilen sonuçlara ulaşılması yolunda oldukça katkı sağlarlar.
- Resmi İletişim: Sosyal ortamdakinden farklı olan dil yapısı genellikle teknik sözcüklerden oluşurken işlerin çabuklaşmasını sağlar fakat bu durumda örgütten örgüte farklılık gösterir.
- İşgücünün Uzmanlaşması: Çeşitli Ustalıklara Sahip İş görenlerin Çalıştırılması: İşlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi içinde ustalaşmış kişilerin çalıştırılmasıyla olur. İşten anlayan ustanın aldığı eğitim ve sahip olduğu donanım teknik sorunları halletmede büyük paya sahiptir.
- Spesifik Amaçların Varlığı: örgütler birtakım spesifik amaçlara sahiptirler. Bir firmanın amacı ürün ve hizmetler üretip pazarlamaktır. Bunu en iyi şekilde yerine getirmeye çalışırlar. Örgüt yapılarının farklı olması her örgütün kendine has spesifik amaçlara sahip olduğunun bir göstergesi sayılabilir. Bir okul öğrencilere eğitim vermek için varken, politik bir partinin amacı oy kazanmaktır. Bu örnekler çoğaltılabilir mesela hastaneler hastaları tedavi etmek için kurulmuşken, yerel yönetimler halkın ihtiyaçlarını karşılamak amacı güderler. Dolayısıyla örgütlenme bu amaçları yerine getirmek içindir.

2.2.3. Yürütme

Emir ve talimatlara dayanan yönetim sürecinin özünü oluşturan yürütme işlevi birtakım msjlar halinde astlara iletiildiği ve birtakım motivasyon yöntemleriyle çabaların büyük bir bölümünün örgüte odaklandırıldığı bir işlev olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin amaçları ile örgüt personelinin amaçlarının uyumlu hale getirilmesi yürütme işlevinin ne kadar sağlıklı olduğunun ölçüsünü vermektedir. Bu bütünleşme çeşitli faktörler sayesinde meydana gelir. Mesela etkili bir iletişim, ödüllendirme, motive etme, önderlik yapma vb. Chris Argyris'in bu konudaki düşüncesi bireysel ve örgütsel amaçların

arasında varolan çatışmanın azaltılsa bile tamamen ortadan kalkmayacakları yönündedir (Şimşek ve Çelik, 2012: 71-72).

2.2.4. Koordinasyon

Yönetim sürecinde koordinasyon bir amacı yerine getirirken örgüt içerisindeki personelin birbirlerini bütünleyip başarının sağlanması adına faaliyetlerin bir uyum içerisinde yerine getirilmesidir denilebilir (Muhasebe Dersleri, 2017). İşletme içerisinde başarıyı sağlamak için bölüm ve bireyler diğer bölüm ve bireylerle sürekli bir irtibat içerisinde olmalıdır. Koordinasyon yönetimin diğer süreçleriyle de bağlantılıdır. Çalışmaların kolaylaşmasında etkili rol oynarken zaman açısından da büyük önem taşır. Fayol örgütlenmeyi çalışmalar arasındaki uyum olarak dile getirmiştir (Fayol,2008:236).

Eşgüdümlemenin yerine getirilmesinde etkinlik sağlanmak isteniyorsa kısaca şu ilkeler göz önünde bulundurulabilir (Şimşek ve Çelik, 2012:125-126):

- Yatay işbirliği yapılarak; yani iki bölüm birbiriyle sorunları çözmek adına harekete geçer ve grup çalışması yaparak işbirliği sağlanır.
- Birleştirici yöntem uygulanarak; işletmelerde personel, yönetim, birimler arasındaki ilişkiler her zaman yolunda gitmeyebilir ki bu muhtemel bir durumdur. Oluşan fikir ayrılıkları ilk yöntem olan taraflardan birinin diğeri üzerine hakimiyet kurmaya çalışmasıyla giderilebilir. Yani güçlü olan güçsüzü ezerek kendi doğrularını kabul ettirmek zorunda bırakma yöntemini uygular ancak bu kesin çözüm olmaz çünkü güçsüz taraf en uygun zamanda kendi doğrusunu savunma yolunu tekrardan denemeye çalışır. Orta yolun bulunması ikinci yöntem sayılır. Bu yöntemde iki taraf da ödün verir ancak istenen bu değildir ve iki tarafta tatmin olmamıştır. Buda koordinasyonun sağlanmasında çokta etkin bir çözüm yolu değildir. Son olarak ise tarafları tatmin edici bir üçüncü yolun bulunması yöntemi diğerlerine nazaran daha etkilidir. İki tarafı tatmin edecek yeni bir yol tarafları zorlamadan ve çıkmaza koymadan yenilikçi bir yaklaşımla koordinasyonu sağlar.
- Ortak sorumluluk gerçekleştirilerek; örgüt içerisinde her bölüm veya üye sadece kendini düşünmeyip başarı sağlama da bütünlükçü düşünerek ortak bir sorumluluk duyar.

2.2.5. Kontrol

Fayol'un yönetim süreci sınıflandırmasında son olarak yer vereceğimiz işlev kontroldür. Örgütler amaçları yerine getirmek için yukarıda belirttiğimiz işlevleri yerine getirir ancak bu işlevlerin ne kadar başarılı olduğu kontrol işleviyle belirlenir.

Kontrol örgüt yönetiminin vazgeçilmez bir parçası olmakla birlikte belirlenmiş amaçlar çerçevesinde uygulamaya geçirilen tüm faaliyetlerin etkinlik ve verimliliklerinin ölçülmesinde, bütçenin uygulanmasında, örgüte ait finansal rakamların değerlendirilmesinde, örgüt içerisindeki tüm uygulamaların yürürlükteki yasalara ve düzenlemelere uygunluk amaçlarının saptanması ve bunların ne denli güvenilir olduğu hususunda temel oluşturur (Açık Resim, 2017).

Eren, (2003:328-329) kontrol sürecinin evrelerini ve dikkat edilecek hususları aşağıdaki şekilde ele almıştır.

- Başarı standartlarının belirlenmesi
- Fiili veya mevcut başarı durumunun ölçülüp belirlenmesi
- Standartlarla erişilen fiili başarıların karşılaştırılması
- Gerekli düzeltici önlemlerin alınması

Tahmin edileceği üzere kontrol işlevi yaşamımızın her aşamasında büyük önem taşır. Bunu sadece örgütle sınırlandırmak gerekmez. Mesela birey kendisi ile ilgili aldığı kararları ve bu kararların üzerinde yaratmış olduğu etkiyi kontrol mekanizmasıyla ölçer. Bu ölçüm sonucunda bunun kendisine olumlu ya da olumsuz etki yaratmasından hareketle yoluna devam eder ya da etmez. Bir diğer örneğimiz konumuzla alakalı belediye kurumundan verilebilir. Belediye'nin en yetkili amirleri kurum içerisinde çalışan tüm bölümlerin ve bireylerin işleri yerine getirirken her şeyin yolunda gidip gitmediğini, tüm kurallara gerektiği kadar uyulup uyulmadığı, yasalara aykırı durumların söz konusu olup olmadığını, kurum stratejisini olumsuz yönde etkileyecek faaliyetlerde bulunup bulunmadığı gibi birçok konu üzerinde kontrol mekanizmasıyla ölçüm yaparlar. Herhangi bir problem çıkması durumunda bunu düzeltici yönde uygulamaları devreye koyarak müdahalede bulunurlar.

3. BÖLÜM 2

3.1. Yerel Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Yerel yönetimin ortaya çıkışı ve gelişimi tarihsel olarak eskilere dayanmaktadır. Yerel yönetimler Roma İmparatorluğuna kadar uzanan ve 19. Yy ortalarına kadar devlet içinde ayrı bir hukuki yapı kazanmışlardır (Nadaroğlu, 1993: 17).

Türkiye’de yerel yönetimlerin çok eskilere dayandığına dair veriler pek bulunmamaktadır. Türkiye’de yerel yönetimlerin yönetim içinde olması XIX. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren etkin olmaya başlamıştır (Soysal,1967:2). Türkiye’de yerel yönetimin tarihinin demokrasi tarihi ile birlikte Tanzimat sonrasında ortaya çıktığı düşünülebilir (Bilgiç,1998:37). Yerel yönetimler yerinden yönetim ilkesi çerçevesinde yönetilirler.

3.1.1. Yerel Yönetim Kavramı ve Tanımları

Yerel yönetim kavramıyla ilgili birçok tanımların olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Şüphesiz ki bu tanımlamalar birbirinden farklı olsalar da bu kavramı yeterince açıklar niteliktedir ve bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

Yerel Yönetim yerel toplulukların ortak ihtiyaçlarını gidermek sosyal, ekonomik ayrıca refaha ilişkin yerel hizmetleri sağlamak üzere kurulmuş bahsedilen hizmetleri genel yetki ile kendi sorumluluğu altında ve yerel topluluğa yarar sağlayacak doğrultuda yerine getirmeyi hedefleyen hiçbir ayırım yapmadan insanı yerel demokrasinin temeli sayan; açıklığı, şeffaflığı, insan haklarını ve demokrasi ilkelerini hayata sunan kamu tüzel kişiliğine sahip özerk ve demokratik bir yönetim olması şeklinde bilinir.(Yıldırım, 1993).Yerel yönetimler, yöre halkının ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılamak üzere kurulan, yerel topluluğa kamu hizmeti sağlayan ve yerel halkın kendi seçtiği organlarca yönetilen, yönetsel, siyasal ve toplumsal kurumlardır (Kaya, 2005). Yerel yönetimler, devlet sınırları içinde yerleşmiş irili ufaklı insan topluluklarının (köy, kasaba, kent vb.) ortak ve yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere belli bir hukuk düzeni içinde oluşturulmuş anayasal kuruluşlar (Nadaroğlu, 2001: 3). Yerel bir topluluktaki bireylerin ortak gereksinimlerini karşılayan, kamu mal ve hizmetlerini sağlayan, yerel halkın kendi

seçtiği organlarca yönetilen kurumlar şeklinde de tanımlanabilir (Ulusoy, Akdemir, 2005: 20). Sıkça bilinen ve kullanılan tanımı ile yerel yönetimler belirli bir coğrafi alanda yaşayan, hizmet üretme amacı güden karar organları seçilerek göreve gelen, yasalarla belirlenmiş görev ve yetkilere, özel gelirlere, bütçeye ve personele sahip, yapacağı hizmetler için örgütsel bir yapı kurabilen merkez yönetimi ile ilişkilerinde idari özerklikten yararlanan tüzel kişilerdir (Ökmen ve Parlak, 2010: 20).

Yerel yönetimler kamu tüzel kişiliğine sahip, merkezi otoritenin yanında ve onun hizmetlerini yürüten yerel nitelikte hizmet kurumları olarak dile getirilmiştir (Gözler, 2013: 53).

Görmez (2000: 81) ise yerel yönetimlerin, tarihi süreç içerisinde özgürlük, eşitlik, temsil, katılma gibi değerleri yaşatma kurumları olarak ifade etmiştir. Yerel yönetimlerde halkın demokrasiye katılımı çoğunluk ilkesine ve hesap verilebilirlik ilkesi yerel yönetimlerin de daha kolaydır (Hill,1974:22-24).

Yerel yönetimlerin ülke yönetimi içerisinde önemli bir pay tuttuğunu söyleyebilmek mümkündür. Bu tanımlardan hareketle yerel yönetimin niteliklerini Bilgiç şöyle sıralamaktadır:

- Yerel seçime dayanırlar,
- Yerel halka karşı sorumludurlar,
- Vergilendirme yetkileri vardır,
- Çok amaçlı kuruluşlardır.

Yukardaki bahsedilen tüm tanımlamalardan hareketle yerel yönetimin genel özellikleri arasında şunlar mevcuttur:

- Yerel yönetimler tüzel kişiliğe sahiptir.
- Karar organları seçimle iş başına gelir.
- Kurumları yerinden yönetim ilkesiyledir.
- Toplumun ortak gereksinimlerini karşılamaktadırlar.
- Eşitliği ve şeffaflığı göz önünde bulundurlar.
- Siyasal ve toplumsal kurumlardır.
- Demokratik bir yönetime sahiplerdir.

Şüphesiz ki yerel yönetimler bu özellikleriyle iyi bir planlama yaparak, iç ve dış faktörleri hesaba katarak uzun vadede etkin olmaya çalışmaktadır. Ancak belirtilmesi gereken diğer bir mevzu kentlerin nüfus artışları karşısında yerel yönetimlerin kaynakları aynı oranda büyüme eğilimi göstermemektedir. Belirlenen yetkiler çerçevesinde çalışmakla birlikte bunun dışına çıkarak herhangi bir faaliyette bulunamazlar. Bünyesine aktarılan kaynaklar zaman zaman çeşitli sınırlamalara tabidir.

Belediyeler anayasal kuruluşlardır. 1982 Anayasası'nın 127. Maddesi, "il özel idaresi", "belediye" ve "köy" olmak üzere üç türlü yerel yönetim birimi bulunduğunu kabul etmektedir. Ancak 2005 yılında çıkarılan 5286 no'lu kanunla Köy Hizmetleri ortadan kaldırılmıştır. Bundan hareketle Tunceli ili köy hizmetleri il özel idaresi bünyesine girmiştir. Aşağıda belirtilen yerel yönetim birimleri çerçevesinde bu kanunun yarattığı birtakım değişikliklere kısaca yer verilecektir.

3.2. Yerel Yönetim Birimleri

3.2.1. Belediye Kavramı

Arapça 'Beledi' sözcüğünden türetilerek dilimize yerleşen ve aslen memleket, ülke, şehir anlamı taşıyan hizmetlerin verimli şekilde yerine getirilmesini sağlayan yerel yönetim örgütüdür.(Özçağlar,1997: 244) Belediyenin kavram olarak ilk ortaya çıkışı 1789'da Fransız Kurucu Meclisi tarafından olurken, tüzel kişiliğe sahip olması 1835'te İngiltere'de kurulmaya başlamıştır (Türkoğlu T.C. MALİYE BAKANLIĞI Strateji Geliştirme Başkanlığı).

Nadaroğlu (1989: 315) yerel yönetim birimi olarak geçen Belediyeleri; belirli sınırlara sahip coğrafi bir bölgede yerleşim kazanmış toplumun sağlık, temizlik, dinlenme, kültür, eğlenme vb. ihtiyaçları karşılama görevini üstlenen bir birim olarak dile getirmiştir.

2005 yılında yayınlanan 5393 numaralı Kanun'a göre;

Belediye, belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliği olan

Belediyenin organları: Belediye meclisini, belediye encümenini ve belediye başkanını,

Belde: Belediyesi bulunan yerleşim yerini ifade eder. (R.G 2005: Md. 3)

Kurulma amaçları toplumun ortak ihtiyaçlarını karşılamak olan belediyeler; kentsel yaşam kalitesini, ağdaş kent ve evre standartlarını bir kentte sağlamakla görevli birimler olarak nitelendirilmekte ve bu koşulları sağlarken de en yetkili kurumlar olarak görülmektedirler (Cankuş, 2008: 10). Belediyeler açısından kaliteyi, belediyenin faaliyetlerinin her yönüne nüfuz eden sürekli bir işlev, hizmetlerin vatandaşların beklentilerini karşılamadaki uygunluğu, olarak tanımlamak mümkündür (Peker, 1996: 15-23).

Bozkurt ve Ergun, (2008: 31) Belediyeyi “Kent niteliği 60 taşıyan bir yerleşim yerinde yaşayanların ortak yerel gereksinimlerini karşılamakla görevli, kamu tüzel kişiliğine sahip ve karar organları halk tarafından seçimle oluşturulmuş yerel yönetim birimi” olarak ifade etmektedir.

Belediyeler;

- İmar,
- Su ve kanalizasyon,
- Ulaşım gibi kentsel alt yapı,
- Coğrafi ve kent bilgi sistemleri,
- evre ve evre sağlığı,
- Temizlik ve katı atık,
- Zabıta,
- İtfaiye,
- Acil yardım,
- Kurtarma ve ambulans,
- Şehir içi trafik,
- Defin ve mezarlıklar,
- Ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar,
- Konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım vb hizmetleri yerine getirir.

Genel olarak belediyelerin halkla olan yakınlığı dikkat çekmektedir. Nitekim halkla bu kadar i içe olurken hizmetleri yerine getirmesi ve yönetim organının halk tarafından seçilmesi diğer yerel yönetim organlarının aksine bu örgütle ilgili daha sıcak bir algı ortaya çıkarılmıştır.

3.2.1.1. Belediye'nin Yetkileri

5393 numaralı Belediye Kanunu'nun 15. Maddesine göre Belediyenin bazı yetki ve imtiyazları şunlardır:

- a. Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak.
- b. Kanunların belediyeye verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, belediye yasakları koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek.
- c. Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen izin veya ruhsatı vermek.
- d. Özel kanunları gereğince belediyeye ait vergi, resim, harç, katkı ve katılma paylarının tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak; vergi, resim ve harç dışındaki özel hukuk hükümlerine göre tahsili gereken doğal gaz, su, atık su ve hizmet karşılığı alacakların tahsilini yapmak veya yaptırmak.
- e. Müktesep haklar saklı kalmak üzere; içme, kullanma ve endüstri suyu sağlamak; atık su ve yağmur suyunun uzaklaştırılmasını sağlamak; bunlar için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettirmek; kaynak sularını işletmek veya işlettirmek.
- f. Toplu taşıma yapmak; bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistem dâhil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettirmek.
- g. Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması ve depolanması ile ilgili bütün hizmetleri yapmak ve yaptırmak.
- h. Mahallî müşterek nitelikteki hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, belediye ve mücavir alan sınırları içerisinde taşınmaz almak, kamulaştırmak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek, trampa etmek, tahsis etmek, bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesis etmek.
- i. Borç almak, bağış kabul etmek.
- j. Toptancı ve perakendeci hâlleri, otobüs terminali, fuar alanı, mezbaha, ilgili mevzuata göre yat limanı ve iskele kurmak, kurdurmak, işletmek, işlettirmek veya bu yerlerin gerçek ve tüzel kişilerce açılmasına izin vermek.

- k. Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla tasfiyesine karar vermek.
- l. Gayrisihhî müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek.
- m. Beldede ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi ve kayıt altına alınması amacıyla izinsiz satış yapan seyyar satıcıları faaliyetten men etmek, izinsiz satış yapan seyyar satıcıların faaliyetten men edilmesi sonucu, cezası ödenmeyerek iki gün içinde geri alınmayan gıda maddelerini gıda bankalarına, cezası ödenmeyerek otuz gün içinde geri alınmayan gıda dışı malları yoksullara vermek
- n. Reklam panoları ve tanıtıcı tabelalar konusunda standartlar getirmek.
- o. Gayrisihhî işyerlerini, eğlence yerlerini, halk sağlığına ve çevreye etkisi olan diğer işyerlerini kentin belirli yerlerinde toplamak; hafriyat toprağı ve moloz döküm alanlarını; sıvılaştırılmış petrol gazı (LPG) depolama sahalarını; inşaat malzemeleri, odun, kömür ve hurda depolama alanları ve satış yerlerini belirlemek; bu alan ve yerler ile taşımalarda çevre kirliliğı oluşmaması için gereken tedbirleri almak.
- p. Kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek; durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işlettirmek veya kiraya vermek; kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiğı bütün işleri yürütmek.

3.2.2. İl Özel İdaresi

5302 nolu kabul tarihi 22.5.2005 olan İl Özel İdaresi Kanunu'na göre il özel idaresinin tanımı, kapsamı görevleri, yetki ve imtiyazları şunlardır:

“İl özel idaresi: İl halkının mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisini,

İl özel idaresinin organları: İl genel meclisini, il encümenini ve valiyi ifade eder.

İl özel idaresi, ilin kurulmasına dair kanunla kurulur ve ilin kaldırılmasıyla tüzel kişiliği sona erer.

İl özel idaresinin görev alanı il sınırlarını kapsar.

Sağlık, tarım, sanayi ve ticaret; ilin çevre düzeni plânı, bayındırlık ve iskân, toprağın korunması, erozyonun önlenmesi, sosyal hizmet ve yardımlar, yoksullara mikro kredi verilmesi, çocuk yuvaları ve yetiştirme yurtları; ilk ve orta öğretim kurumlarının arsa temini, binalarının yapım, bakım ve onarımı ile diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin hizmetleri il sınırları içinde,

İmar, yol, su, kanalizasyon, katı atık, çevre, acil yardım ve kurtarma, kültür, turizm, gençlik ve spor; orman köylerinin desteklenmesi, ağaçlandırma, park ve bahçe tesisine ilişkin hizmetleri belediye sınırları dışında, yapmakla görevli ve yetkilidir.

Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, il özel idaresinin malî durumu, hizmetin ivediliği ve verildiği yerin gelişmişlik düzeyi dikkate alınarak belirlenir.

İl özel idaresi hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda özürlü, yaşlı, düşkün ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır.

Hizmetlerin diğer mahallî idareler ve kamu kuruluşları arasında bütünlük ve uyum içinde yürütülmesine yönelik koordinasyon o ilin valisi tarafından sağlanır.

İl özel idaresinin yetkileri ve imtiyazları şunlardır:

- Kanunlarla verilen görev ve hizmetleri yerine getirebilmek için her türlü faaliyette bulunmak, gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri için kanunlarda belirtilen izin ve ruhsatları vermek ve denetlemek.
- Kanunların il özel idaresine verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, emir vermek, yasak koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek.
- Hizmetlerin yürütülmesi amacıyla, taşınır ve taşınmaz malları almak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek, takas etmek, bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesis etmek.
- Borç almak ve bağış kabul etmek.

- Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı yirmi beş milyar Türk Lirasına kadar olan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla tasfiyesine karar vermek.
- Özel kanunları gereğince il özel idaresine ait vergi, resim ve harçların tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak.
- Belediye sınırları dışındaki gayri sıhî müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerine ruhsat vermek ve denetlemek.
- İl özel idaresi, hizmetleri ile ilgili olarak, halkın görüş ve düşüncelerini belirlemek amacıyla kamuoyu yoklaması ve araştırması yapabilir.
- İl özel idaresinin mallarına karşı suç işleyenler Devlet malına karşı suç işlemiş sayılır.
- İl özel idaresinin proje karşılığı borçlanma yoluyla elde edilen gelirleri, vergi, resim ve harçları, şartlı bağışlar ve kamu hizmetlerinde fiilen kullanılan malları haczedilemez.”

3.2.3. Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün Kaldırılması

13.1.2005 tarihli 5286 no'lu Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün Kaldırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun çıkarılarak; 3202 sayılı “Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” adı “Köye Yönelik Hizmetler Hakkında Kanun” olarak değiştirilmiştir. Bu kapsamda kanunun 6. maddesi kapsamına birinci ek madde eklenerek Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü kaldırılmıştır. İkinci ek maddede ise kanunda belirtilen hizmetler İstanbul ve Kocaeli illeri dışında il özel idarelerince, İstanbul ve Kocaeli illerinde ise il sınırları dahilinde yapılmak üzere büyükşehir belediyelerince yerine getirilir. Kaldırılan Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü taşra teşkilâtının bölge müdürlüklerince yürütülen hizmetler, bölge müdürlüğü kapsamına giren illerin il özel idarelerince her yıl müştereken yapılacak iş programı çerçevesinde yürütülür. Bu iş programı çerçevesinde ilgili il özel idareleri gerekli araç, gereç, taşınır, personel ve diğer her türlü desteği sağlar.

4. BÖLÜM 3

4.1. Liderlik

Bu bölümümüzde insanlık tarihinin başından beri var olan liderliğe yer verirken aslında liderliğin örgütte ne denli önemli olduğuna, gündemde olan tanımlamalara, liderin özelliklerine, liderlik kuramlarına dikkat çekilecektir.

4.1.1. Liderlik ve Lider Kavramı

Yukarıda ki bölümlerimizde örgütün belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçtiğinden söz edilmişti. Bu amaçları gerçekleştirirken de bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirme süreci liderlik olarak tanımlanabilir. Liderlik bir süreç olarak değerlendirilirken, lider kavramı daha çok gruptaki üyelerin açıkça belirtmedikleri düşüncelerini belirli amaçlar çerçevesinde yönlendirme, sevk etme, ilham verme, talimat verme şeklinde ortaya çıkartan kişi olarak ifade edilebilir. Birçok kişi kendisini takip ederek etki altına girip hareket ediyorsa bu kimse liderdir (Koçel, 2014:668).

İnsanların topluluk halinde yaşamalarından ötürü onları yönlendiren bir kişiye ihtiyaç duymaları tarihin eski zamanlarına kadar dayanmaktadır. Ancak 20 yy. liderliğin daha geniş bir çerçeveye dağıldığı bu konuyla ilgili çalışmaların daha çok ortaya çıktığı bir dönemdir. Nitekim liderlikle ilgili beş binden fazla çalışma ve üç yüz elliden fazla tanımlamalar mevcuttur(Kaya, 2006:43). Bu yapılan tanımlamalar farklı açılardan hareket edilerek meydana gelmiştir. Mesela Akat'a (1994:217) göre liderlik örgütün amaçlarını doruğa çıkaran örgüt faaliyetlerini yerine getiren ve bu şekilde de diğer kimseleri etki altına alan bir durumdur. Başaran'a (1998: 47) göre ise liderlik tanımı "Belirli gayeleri başarma doğrultusundaki birey ve gruptaki insanların davranışlarını iz bırakmaya yönelik bir çalışmadır."

Öyleyse bu tanımlamalardan hareketle etkilediği bireyleri teşvik edici bir role sahip olan liderin rekabet ortamında etkililik ve verimlilik sağlamada oldukça önemli bir payının olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Örgütte neden lidere ihtiyaç vardır? Hangi

faaliyetlerin düzenlenmesi gerekir? Sorularının cevaplayacak nitelikteki başlıca nedenler olarak şunlar sayılabilir (Özsalmanlı, 2005:138):



- Planlamaya yönelik eksiklikler,
- Değişmekte olan çevre etmenleri,
- Kararlara katılma,
- Değişimin sürekli olması
- Örgütün sahip olduğu iç dinamikler
- Beklenti ve güdü uyumsuzluğu
- İletişim şeklidir.

Dolayısıyla yukarıda saydığımız bu etmenler bize liderin yerine getireceği işlevlerin neler olabileceği yönünde ipucu niteliği taşır.

4.1.2. Liderin Sahip Olduğu Temel Özellikler

Önderlerde(lider) dikkatleri çeken ortak özelliklere bakıldığında; üstün bir zekaya sahip olmaları, analiz yapabilme özellikleri, düşünce aktarımında başarılı olmaları başlıcalarıdır (Eren, 2003: 526). Yukarıdaki tanımlamalarda bu özellikleri kanıtlar niteliktedir. Etkili bir liderin sahip olması gereken özelliklere yer verilecek olursa; gelişime açık olmalı, sorumluluk sahibi olmalı, kimleri yönlendirdiğini bilmeli, uygulanabilir akılcı kararlar almalı, örnek olmalı, astlarını tanımalı ve beklentilerini bilerek yol göstermeli, iletişimi güçlü olmalı, uygun görev dağılımı yapabilmeli, ekip ruhu taşınmalı, başarılı motivasyon yöntemleri uygulamalı, eğitici bir görev üstlenmeli, amacın dışına çıkmamalı, iyi bir plan yapmalı, zamanı değerlendirmeli, cesaretli karar verme kabiliyeti bulunmalı, grup üyelerine rehber olarak danışmanlık yapmalıdır (Ertürk, 2000: 154-157).

Liderin olmazsa olmaz 21 altın kuralı (Biymed, 2017):

- İç disiplin
- Karakter
- Karizma
- Kendini adamak
- İletişim
- Ehil olmak
- Cesaret

- Çözüm adamı olmak
- Odaklanmak
- Verici olmak
- İnişiyatif
- Dinlemek
- Tutku
- Problem çözmek
- Pozitif olmak
- İlişki kurmak
- Sorumluluk
- Güvenilirlik
- Yardımcı olmak
- Öğrenmek
- Vizyon

İnsan yapısındaki karmaşayı çözümlmek, insanı anlayabilmek ve yönlendirebilmek oldukça zor olduğundan beceriye sahip bir lider bunu yukarıda belirttiğimiz kurallar çerçevesinde giderebilmelidir.

4.1.3. Yönetici ve Liderlik Arasındaki Ayrım

Literatürde sıkça karşılaştığımız bu ayrım işaret ettiği yönetici olan herkesin lider olamayacağı aynı zamanda da lider olan herkesin yönetici olamayacağı yönündedir. Verimli olan durum ise liderlik özelliklerini taşıyan yöneticilerin olmasıdır (Güney, 2008:65).

4.1.4. Liderlik Tipleri

Lewin'e göre üç tip liderlik mevcuttur:

4.1.4.1. Otoriter Lider

Bu lider tipi baskıcı, emir ve talimatlara dayanan, yetkileri tamamen elinde bulunduran bir yapıdadır (Genç, 2007:119). Otokratik liderler kendisini takip eden kişileri yönetim dışında tutarak amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde takipçilerin yetkisi bulunmamaktadır. Lider ne diyorsa ona itaat etmektedirler ve yetkinin tamamı da liderin üzerindedir (Eren, 2003:548).

Tablo 4.1. Yönetici ve Liderlik Ayrımı(Güney, 2008:64)

YÖNETİCİ	LİDER
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapı üzerine odaklanır	İnsan üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Dürüsttür, doğrulukçudur
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman sorularını sorar	Neden ve niçin sorularını sorar
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

4.1.4.2. Liberal Lider

Liberal olarak adlandırılan lider tipinde diğerinin tersine serbest bir yaklaşıma dayanır yani çalışanların kararlarını özgürce alabileceği bir anlayışla hareket eder (Genç, 2007:119). Lider elindeki yetkiye sahip çıkmayarak bütünüyle astlara serbestlik tanımaktadır (Eren, 2003:548).

4.1.4.3. Demokratik Katılımcı Lider

Bu lider tipi ise üçüncü ve son olan verimliliği, etkinliği sağlamada en iyi sayılırken, lider karar almada çalışanların katılımını esas alır onlara öncülük eder (Genç, 2007:119). Yardımlaşmayı esas alan, olumlu ilişkilerin kurulmasını sağlarken motivasyonun artmasına ve tatmin sağlama da etkinlik oluşturur (Şafaklı, 2005:134-135).

Özetle ifade etmek gerekirse liderlik tipleri koşullara göre farklılık göstermektedir. Önemli olan amaçları gerçekleştirirken doğru olan bir liderlik davranışı sergilemek, bunu yaparken de örgüt içinde etkili olan motivasyon tekniklerini seçebilmektir.

4.1.5. Liderlik Kuramları

Liderlik üzerine yapılan pek çok çalışma sürekli farklı düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olmuş bununla birlikte de farklı yaklaşımlar ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 4.2. Liderlik Teorileri(Koçel,2014:676)

Özellikler Teorisi	
Davranışsal Liderlik Teorisi	Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Universty of Michigan Liderlik Çalışmaları Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi McGregor'un X ve Y Teorileri Likert'in Sistem 4 Modeli
Durumsallık (koşul bağımlılık) Teorisi	Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli Amaç-Yol Teorisi

4.1.5.1. Özellikler Teorisi

Liderlikle ilgili ilk ortaya atılan teoridir. Literatürde birçok defa liderliğin sonradan ortaya çıkmadığı, lider olarak doğulduğu yönündeki görüşler savunulmuştur. Nitekim “Liderliğin okulu olmaz” veya “Önderliğin mektebi yoktur” şeklinde ortaya atılan söylemler (Şimşek ve Çelik: 2012:82) bu yaklaşımın temelini oluşturur. Bir liderde bulunması gereken temel özelliklerden bahsedilmişti, özellikler teorisinin temel varsayımı bir kişinin lider olarak nitelendirilmesi için sahip olduğu özellikler bakımından farklılık göstermesinin gerekli olduğudur. Bu teoride dikkati çeken temel nokta ise grup üyeleri içinden lider olarak farkındalık yaratacak özelliklerin bulunması ve bu yönüyle de bu özellikleri taşımayanlardan ayrılmaktır (Koçel,2014:677).

Liderliği sadece lider kıstası altında düşünen ve açıklayan bu teori birçok eleştiriye de maruz kalmıştır. Şöyle ki grup üyeleri içinden liderin sahip olduğu nitelikli özelliklerden fazlasına sahip olanların lider olmadıkları belirlenerek, bu teorinin sadece lideri esas alması hatalı olarak görülmüştür. Bir başka eleştirel yön de liderin özelliklerinin tam olarak ölçülmesinin zor olması ve özelliklerin farklı olarak algılanması yönündedir (Koçel,2014:677).

Sonuç olarak belirtilmesi gerekirse, özellikler teorisinin yetersiz kalarak eksik yönlerinin olduğu savunulduğundan ikinci bir teori gündeme gelmiştir.

4.1.5.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Özellikler teorisinin gücünü kaybetmesi ve etkinlikten uzaklaşması nedeniyle geliştirilen bu teori de özellikle liderin bireysel özelliklerinin önemsiz olduğu düşünülmüştür. Davranışsal teorinin detayında dikkati çeken temel nokta liderlerin izleyicileri ile iletişimi, planlama ve kontrol işlevlerini nasıl yürüttükleri, amaçların ne olabileceğine dair kullandıkları teknikler liderin etkinliğini belirlemede önemli olduğu yönündedir (Tabak, 2005: 7).

Koçel (2014:678) ise davranışsal teori de dikkat çeken noktanın liderin özelliklerinden ziyade liderlik yaparken sergilemiş olduğu davranışlar ve izleyicilerle olan ilişkilerinin özelliklerinin önemli olduğunu vurgulamıştır.

Davranışsal teori kapsamında çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen teoriler Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması, University of Michigan Liderlik Çalışması, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli, McGregor'un X ve Y teorileri, Likert'in Sistem 4 Modeli, Liderlik Tarzları ile İlgili Diğer Sınıflamalar şeklindedir.

4.1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal Teorinin ilerlemesinde oldukça etkili olan bu çalışma da temel etken liderin takipçilerini amaçların gerçekleştirilmesi yönünde etkilemesiyken bu araştırma Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırma Bürosu tarafından incelenmiştir ve liderlik üzerinde iki faktörün önemine dikkat çekilmiştir. Bunlardan ilki yapının harekete geçirilmesi iken, ikincisi ise anlayıştır ve bu modelden çıkarılabilecek sonuçlar şunlardır (Çelik ve Şimşek 2012:83):

- Grup otoriter liderliği tercih ediyorsa en uygun faktör yapıyı harekete geçirmedir.
- Gruptakiler daha az otoriter liderden yana bir tutum sergiliyorlarsa, yapıyı harekete geçirme istenmeyecektir.
- İş, gereğinden fazla bir yapılaşma kazanıp zaman baskısı altındaysa lider etkili olamayarak şikayetlerin ortaya çıkmasına neden olacaktır.

- İşin doğasından kaynaklı olarak grup kendi isteklerini gerçekleştiriyorsa anlayışta etkili olamayacaktır.
- Astların üstlerle ilişkisi zayıfsa otoriter liderlik söz konusudur.
- Çalışanlar devamlı irtibat içerisindeyse liderden bekledikleri anlayış boyutu fazlalaşacaktır.

4.1.5.2.2. University of Michigan Liderlik Çalışmaları

Bu teorilerin ortak noktaları lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Dolayısıyla gruptakilerin liderin sahip olduğu özellikleri önemsemeyip liderin davranışlarına bakarak bir algı oluşturmaları şeklindedir (Zel, 2001:101).

Yukarıdaki çalışma gibi bunda da iki faktör önemlidir (Koçel, 2014:681):

- İşe yönelik davranış tarzı: Lider gruptakilerin belirlenmiş tekniklere göre çalışıp çalışmadığını kontrol altında tutan, cezalandırma yolunda giden resmi bir otorite kullanan yapıdadır.
- Kişiye yönelik lider davranışı: Lider yetki devrini kullanarak, grup üyelerini dikkate alıp tatminlerini sağlayarak çalışma şartlarını iyileştirmeye ve grubun kendisini ilerletmesini sağlar. Bu lider davranışı ilkinde göre daha verimli olmuştur.

Michigan çalışmalarına göre en verimli gruplar liderleri üretim merkezlienden ziyade çalışan merkezli olanlardır. En verimli liderler ise izleyicilerle ilişkileri iyi olan, onları dikkate alan, grup halinde kararlar alabilen, destekleyici çalışmalar yapan, amaçların başarılmasını sağlamak için uğraşan tiplerdir (Çelik ve Şimşek, 2012:84).

4.1.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Yukarıdaki çalışmalardan elde edilen çıkarımlar Robert Blake ve Jane Mouton tarafından matriks haline getirilmiştir. Bu çalışmanın en önemli katkısı yöneticiler ve liderlere yönetim tarzının ne olduğu konusunda farkındalık kazandırmak ve bu şekilde de eğitim programların katkı sağlamak olmuştur. Ağırlıklı olarak örgüt geliştirme eğitim

programlarında kullanılmış ve liderlerin önem verdikleri boyutları iki grupta ele almıştır (Koçel, 2014: 682-683):

- Üretime yönelik olma
- Kişilerarası ilişkilere yönelik olma

Matriks oluşturulurken yukarıdaki iki boyut eksen haline dönüştürülmüş dikey kısımda kişilerarası ilişkilere yönelik olmayı yatay kısım ise üretime yönelik olmayı temsil etmiştir. Bu şekilde ortaya çıkan derecelendirme 5 farklı lider tipi ortaya çıkmasını sağlamıştır (Çelik ve Şimşek, 2012:84):

- Cılız Liderlik: Lider her iki boyutu da önemsememekte, örgütte varlığını sürdürebilmek için asgari düzeyde çaba göstermektedir.
- Şehir Kulübü Liderliği: Üretime önem vermemekte özellikle ilişkileri dikkate alarak düşünceli ve olumlu bir ortam yaratma çabası içerisindedir.
- Görev Liderliği: Bir önceki liderliğin tam tersine bu liderlikte üretim önemliken insan ilişkilerine önem vermeyerek, üretime üst düzeyde önem vermektedir.
- Orta yolcu liderlik: Her iki boyuta önem veren bu lider tipi işin miktarı ile çalışanların morali arasında denge kurmaya çalışır.
- Ekip Çalışması Liderliği: Grup üyelerinin verimliliklerinin sağlandığı ortaya çıkan sorunlar dışında müdahalede bulunmadığı liderlik tipidir.

4.1.5.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

Davranışsal liderlik kuramının içinde incelenen bir diğer teori Douglas McGregor tarafından ortaya atılan X ve Y teorileridir. Bu teoriye göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli etmen insan davranışlarını kapsayan inançlar ve varsayımlardır. Aşağıda X ve Y teorisinin varsayımları tablo halinde belirtilmiştir (Koçel,2014:683):

Tablo 4.3. McGregor'un X ve Y Teorisi

X Teorisi	Y Teorisi
Birey çalışmaktan haz etmezken mümkün mertebe işten uzak durmaya çalışır.	Bireye oyun ve dinlenme kadar işte gayet doğal gelmektedir.
Birey sorumluluk almak istemez bu konuda yeterince istek sahibi değildir.	Birey yaşadığı tecrübeler doğrultusunda tembel hale gelir.
Güvence her şeyin önüne geçmiş durumdadır.	Birey amaçlar çerçevesinde hareket eder ve kendini kontrol altında tutar.
Bireylerin çalışmasını sağlamak için onlara cezalandırma yöntemi kullanılmalı.	Her bireyin algısı vardır ancak uygun şartların oluşması durumunda gelişim sağlar ve sorumluluk sahibi olur.
Birey takip altına alınarak çalışması için zorlanmalıdır. Sonuç olarak bakıldığında X Teorisinde yönetici otoriter ve müdahaleci bir yapıdadır.	Özetle ifade edilmesi gerekirse yöneticinin yerine getirmesi gereken durum; uygun bir ortam yaratıp ve bu çerçevede amaçların yerine getirilmesini sağlamak olarak belirlenebilir. Y teorisi demokratik ve katılımcı yapıdadır.

4.1.5.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Merkezi müdürlerinden biri olan Rensis Likert'in geliştirdiği bu modelin varsayımı etkin olan ve olmayan örgütleri birbirinden farklı kılan yapısal ve davranışsal etmenlerin ne olabileceği konusunda ki çalışmalarında yöneticinin davranışlarını 4 gruba ayırmıştır. Bunlar (Çelik ve Şimşek, 2012:86):

Tablo 4.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
İstismarcı Otoriter	Yardımsız Otoriter	Katılımcı Otoriter	Demokratik Otoriter
Karar vermede etkin olan yöneticilerken aynı zamanda işlerin kimin tarafından, ne zaman, ne şekilde ve nasıl yapılacağı konusunda belirleyici rol yöneticiye aittir. Cezalandırma söz konusudur. "dediğim gibi yapmazsan kovulursun" mantığıyla hareket edilir.	Kararlar üzerinde etkin olan yöneticidir ancak diğer otoriter tipine nazaran gruptakiler belirli derecede özgürlüğe sahiplerdir. Azda olsa esneklik mevcuttur.	Yöneticiler kararlar üzerinde tek başına etkinlik sağlamak yerine gruptakiler den fikir alınır ve yüksek oranda özgürlük tanıyan, ödüllendirmeyi esas alan bir yapı mevcuttur. Dolayısıyla işlerin verimli bir şekilde yapılmasında çalışanların fikirleri de dikkate alınır.	Likert'in tavsiye ettiği sistem olan demokratik yapıda gruptakiler kararlarda ve amaçların ortaya çıkarılmasında oldukça etkin rol oynarlar. Tam katılım esastır.

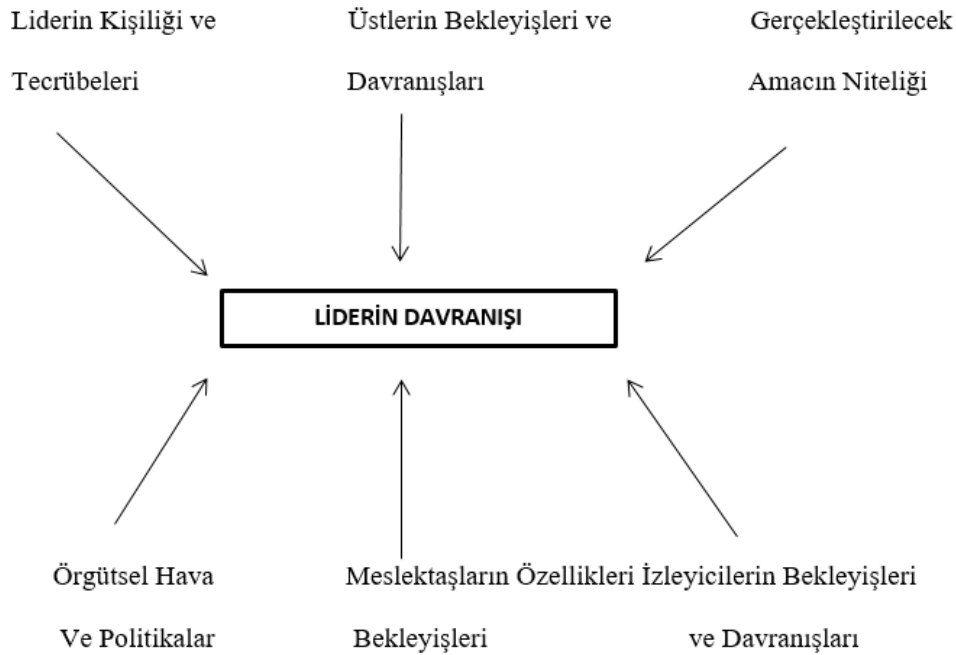
Bu modelin başlıca özellikleri arasında şunlar vardır (Genç, 2007:122):

- Örgütte grup üyeleri ile yönetici arasında iletişim vardır ve bu iletişim yataydır.
- Yöneticilerin güvenle alakalı problemleri yoktur.
- Ödüllendirme mevcuttur.
- Bilgilerin açıklığı esastır.
- Ekip çalışması oldukça önemli bir yer tutar.
- Karar verme sürecine katılımın sağlanmasına önem verilir.
- Hataların fark edilip düzeltilmesi için teknikler kullanılır.

4.1.5.3. Liderlikte Durumsallık Teorisi

Durumsallık teorisi diğer yaklaşımların yarattığı yararlı etkiyi değiştirmez, tersine daha çok yarar sağlar(Efil,2010:101). Bu yaklaşımının en önemli özelliği liderin farklı ortamlarda oluşan liderlik tiplerinin de farklı olmasıdır. Dolayısıyla farklı durumlara göre değişiklik gösterir (Zel, 2001:139).

Liderlik davranışını etkileyen etmenler Şekil 4.1.'deki gibi belirtilebilir (Koçel,2014:687):



Şekil 4.1. Liderlik Davranışını Etkileyen Etmenler

Özetle ifade etmek gerekirse Koçel'e göre bu yaklaşımın esası farklı şartlar altında farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkmasıdır. Durumsal teoriye bağlı olarak iki farklı liderlik modeli ortaya çıkmıştır.

4.1.5.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler'in liderlik modelinde tüm koşullarda geçerli tek liderlik tarzı bulunmamaktadır. Yaşanılan ana göre etkinlik sağlayabilecek değişik liderlik tarzları mevcuttur. İçinde bulunulan durumu ise üç değişken ortaya çıkarır. Bu değişkenleri lider-ast ilişkileri, görevin niteliği, liderin formel yetkisi olarak ifade etmiştir. Bu yaklaşıma göre liderlik tarzında başarı isteniyorsa doğru zamanda doğru davranışların sergilenmesi gereklidir. Lider öncelikli olarak kendisini sorgulayabilmeli sonrasında ast-üst ilişkisine, göreve ve aldığı yetkiye göre liderlik tarzı belirlemelidir (Efil, 2010:179).

4.1.5.3.2. Amaç- Yol Teorisi

Robert House, Martin Evans'ın ortaya çıkardığı temelinde liderin hareketlerinin takipçilerini motive etmesi vardır (Keçecioglu, 2003:183).

Lider daha önce açıklamalarına yer verdiğimiz aşağıdaki 4 tarzdan birini seçme hakkını kullanır (Keçecioglu, 184-185):

- Otokratik Lider
- Katılımcı Lider
- Destekleyici Liderlik
- Başarıya Yönelik Liderlik

Liderin(önderin) takipçilerini nasıl etkilediği, çalışma ile alakalı yerine getirilecek amaçların ne şekilde anlaşıldığı, bu amaçlara ulaşırken hangi yöntemlerin kullanıldığı bu yaklaşımın ana konularıdır (Eren, 2003:539).

4.1.6. Çağdaş Liderlik Kuramları

4.1.6.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik diğer liderlik türlerine nazaran daha çok merak uyandıran bir kavramdır. Genel hatlarıyla karizmatik liderler yol gösterici, eğitici, saygı duyulmayı sağlayan, güvene önem veren, pozitif yönde etkileme yeteneği bulunan, motive edici, önemli konuları gündeme getirerek insanların algılamasını sağlayan kişiler olarak bilinirler (Cinel, 2008:37).

Liderlik türleri içerisinde sayılan karizmatik liderlikte liderde bulunan davranış şekilleri çeşitlilik göstermektedir. Tercih edilen bu davranış şekilleri karizmatik olarak algılanmaları yönünde bir algı oluşturmaktadır.

Bu davranış biçimleri (Efil, 2010:181):

- Bilinenden farklı olan rolleri seçmek,
- Kendisini düşünmeyip riskleri göze alması, maliyetleri göz ardı etmesi,
- Takipçilerinin menfaatini düşünerek hareket etmesi,
- Her şeyi göze alarak konumunu, bulunduğu statüyü, maddiyatını elinden çıkarmayı göze alabilmesi,
- Kişisel gücünü ön planda tutmasıdır.

4.1.6.2. Transformasyonel Liderlik

Geleceğe dönük, dönüşümün zorunlu olduğunu savunan, güçlü bir vizyon sahip liderliktir. Temelinde; vizyon belirleme, yaratıcılık, esneklik, takım oluşturma, sorun çözme kabiliyeti vardır. Bu liderlikte lider yetkinin örgüte dağılımını sağlayarak bireylerin geliştirilmesini hedefler. Dolayısıyla da takipçileri üzerinde olumlu bir etki yaratır (Bayraktaroğlu vd, 2012:154).

4.1.6.3. Vizyoner Liderlik

Bu liderlik tipinde vizyoner lider olarak ele alınan liderler yeniliklerin her zaman yanındadırlar çünkü yeniliklerin bireylerin önünü açacağı yönünde düşünürler. Eğer bir

şeyi yapmaya karar verirlerse onları vazgeçirmek neredeyse imkansızdır. İkna kabiliyetlerinin yüksek olması ve iş görenler üzerinde bunu uygulamaları da diğer bir özellik olarak sıralanabilir(Gedikoğlu, 2015:54).

4.1.6.4. Transaksiyonel Liderlik

Geleneklere bağlılığı ifade eden transaksiyonel liderlikte liderler elindekileri para ya da statü şeklinde kullanarak hareket ederler. Geçmişini sürdürme yada geçmişini daha iyiye götürme söz konusudur ancak yenilik temelli bir liderlik tipi değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:226).



5. BÖLÜM 4

5.1. Motivasyon

5.1.1. Motivasyon Tanımı, Anlamı

Güdüleme ile aynı anlama gelen motivasyon kelimesi İngilizce ve Fransızca “motive” sözcüğünden türetilmiştir. Motivenin anlamları harekete geçirici, hareketi devam ettirici, olumlu yöne yönelticidir. Dolayısıyla güdüleme olarak adlandırdığımız sözcüğün anlamı bir amaç doğrultusunda bir veya daha çok kişiyi sürekli bir şekilde yönlendirme girişimi sayılabilir(Eren, 2003:554).

Motivasyona yönelik tanımlamalardan bahsedecek olursak;

- “Belli bir amaca yönelmiş enerjik davranış, bir ya da birden çok insanı belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı” ya da “Kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları şeklinde ifade edilmiştir (Karaman, 2010: 27).”
- “İstek ya da ihtiyaçların karşılanması için bilinçli ya da bilinçsiz olarak harekete geçme” olarak tanımlanmıştır (Hökelekli, 2009:68).”
- “Motivasyon konusu esas itibariyle kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konularıyla ilgilidir” (Koçel, 2014: 730).
- “Motivasyon bireyi davranışa sevk eden içsel bir güç olmasının yanında hem çekici hem de engelleyici bir konudur (Keser, 2006:3).”
- “Motivasyon insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorusuna cevap vermeye çalışan bir olgu olarak algılanabilir (Şimşek ve Çelik, 2012:101).”

Özalp (2003:440) ise motivasyonu örgüt açısından gözlemleyerek örgütteki işe girişmelerini, giriştikleri işi sürekli hale getirmelerini bunu yaparken de istekli olmalarına neden olan tüm çabaları kapsadığı şeklinde açıklamıştır.

Yukarıdaki tanımlamalar benzer olsa da motivasyona açıklama getiren çeşitli kuramların oluşturulduğunu söylemek mümkündür. Yapılan incelemelerde ortaya çıkarılan ilk kuram güdülenmenin nedenlerini ortaya çıkaran içerik kuramlarıdır. İçerik kuramlarında güdülenmenin oluşmasını sağlayan durumların, olayların, insanların ihtiyaçlarının nedenlerini bulmaya çalışır. İkinci kuram sayılan süreç kuramları ise güdülenmenin ortaya çıkış ve ortaya çıkış aşamalarını inceler (Ergül, 2005: 69).

5.1.2. Motivasyon Kavramları

Güdüleme olarak bilinen motivasyonun kapsadığı çeşitli kavramlar mevcuttur. Bunlardan bazıları şunlardır (Karaman, 2010:29-33):

- İçgüdüler: İçgüdü insanları doğal ihtiyaçlarına yönlendiren farkında olmadan yapılan davranış biçimidir. Bedensel bir sebebin var olması gerekir. Bununla birlikte içgüdü olarak nitelendirilen hareketin farklılaşmaması esastır.
- Fizyolojik Güdüler: İnsanlar için birinci derecede önemli ihtiyaçların giderilmesi için oluşan güdülerdir. Örneklendirilecek olursa yeme, içme, giyinme vb.
- Sosyal Güdüler: Toplum hayatında insanların bir araya gelmesi kaçınılmazdır. Nitekim bu birlikte yaşama belli bir düzen içinde meydana gelir. Çeşitli kurallar, yasalar, gelenekler çerçevesinde insanın sergilemiş olduğu hareketleri güdü oluşturur bunlarda sosyal güdülerdir. Örneğin eğitim, alışkanlıklar vb.
- Psikolojik Güdüler: İnsanın doğuşundan itibaren ya da sonradan kazanılmış düşünsel veya ruhsal bakımdan ortaya çıkan güdülerdir. İnsandan insana farklılık gösterirler. Örneğin sevme, sevilme vb.
- Özendirici Uyarılar: Çevremizde insanı etkileyen akılda olmayan ancak bir etkiyle var olan harekete geçmeyi sağlayan uyarılardır.
- Optimal Uyarılma: Uyarılma karşısında oldukça aktif şekilde harekete geçme olarak belirtilebilir.
- Bilinçdışı Güdülenme: Farkında olmadan gelişen neden olduğu davranışlara bilmediğimiz güdülerdir.

- Aracı Davranış: Bazı güdülerin insan üzerinde yarattığı gerilimi indirmek için davranışların aracı olarak kullanılması şeklinde ifade edilir. Deneme yanılma yöntemi veya kültürel yolla aracı davranışlar kazanılabilir.
- Öğrenilmiş Güdüler: Bazı güdüler vardır ki öncesinde iz bırakmıştır. Bir sonraki sefer karşılaşıldığında yerleşmiş olan bir tutuma yol açar. Örneğin köpek tarafından ısırılan birinin köpeği tekrar görünce korkması vb.



Şekil 5.1. Motivasyon Faktörleri (Birkan;2009:7-14)

5.1.3. Motivasyon Faktörleri

5.1.3.1. Ücret ve Yan Haklar

Ücret kavramı motivasyonun sağlanmasında önemli araç olarak görülür. Buradan hareketle ücret iş görenin işletmede bulunma nedeni olduğu kadar devamlı bulunması açısından da güçlü bir etkidir. Ücretin ekonomik yönünün olması yanında yüksekliğine göre bireyin saygınlığını ve otoriteyi de arttırdığı da bir gerçektir. Bireyin geleceğini güvende hissetmesine neden olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:66).

5.1.3.2. İş Güvencesi

İş güvencesi iş ilişkisinin ve ücretin sürekliliğinin sağlanmasını ifade eder. Asıl amaç iş görenin işini koruma altına alarak işine son verilme olasılığını ortadan kaldırmaya yönelik bir olgudur (Köstekli, 2009:17). Başka bir tanımla iş güvencesi iş görenin işe sahip olması, iş görenin yaşamını sürdürebilmesi için işini kaybetmesine engel yaratması ve güvence vermesi olarak ifade edilebilir (Öztürk, 2011:4). Motivasyonla olan bağlantısı ise iş güvencesi şartlarının tam olarak olduğu bir örgütte bireyin kendini rahat hissetmesi güvencesinin olduğu inancıyla işine daha çok motive olması şeklindedir.

5.1.3.3. Kariyer ve Yükselme Olanakları

Kariyer kavramı insanın iş yaşamının bütününde bulunduğu mevkileri ve işleri, sergilediği davranışları kapsayan bir süreçtir. İlerlemeyi, sorumluluk almayı, saygınlığı ifade eder. Kariyer sadece üst kademe ya da işlerinde ilerleme imkanları olanlarla alakalı değildir, çalışanların işte buldukları sürece yaptıkları işlerin tümünü kapsar. Çalışanların pek çoğu yükselme eğilimindedirler ancak kariyer yalnızca bunla alakalı değildir. Ancak yükselmeyi tercih etmeyen buldukları konumda mutlu olanlarda mevcuttur. Çalışanlar kariyer yapmada seçimler ve planlamalar yapabilmektedir. Kariyerin insanlar üzerindeki algısı değişiklik gösterebilir. Kariyer kimileri için ilerlemek, kimileri için üst makamlara yerleşmek, kimisi içinse kendini geliştirme anlamı taşır (Gümüştekin vd. 2013:344).

5.1.3.4. Eğitim ve Gelişim Olanakları

İş gören eğitiminin ortaya çıkardığı durum iş görenin bilgi, yetenek ve beceri düzeyinde farklılıklar yaratarak etkinlik ve verimliliği sağlamaktır. Eğitim ve gelişim anlamsal olarak birbirine çok yakın olduğu için aynı anlama geldiği düşünülmektedir. Gelişim ve eğitim arasındaki temel fark amacın farklılığıdır. İş gören gelişiminde, iş gören ilerde yapacağı işlere hazırlanır. Yani iş gören eğitimi mevcut olan işler için etkiliyken, gelişim geleceğe yöneliktir. Eğitimin yararlarından bahsedilecek olursak bunlar; zaman tasarrufu sağlamak, işletmenin amaçlarını benimsetmek, sorunların çözümünü sağlamak şeklinde sıralanabilir (Tokat ve Ergun, 2004:321).

5.1.3.5. Liderlik

Liderlik kavramından bir önceki bölümde bahsedilmişti. Burada ki anlamıyla ideal bir yöneticide bulunması gereken liderlik özellikleri; “kendisini iyi tanımalıdır, işinde uzman olmalı, gruptakileri iyi tanımalı, amaçları belirlemeli, doğru ve hızlı karar almalı, sonuçları denetlemeli, objektif ve tarafsız olmalı, üyelerle diyalog içinde olmalı, dinleyici olmalı, hoşgörüyü sahip olmalı, üyelerine örnek teşkil etmelidir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:222). Bu özelliklere sahip olan yönetici bireyleri motive etmede başarılı olur.

5.1.3.6. Yetki ve Sorumluluk Alma

Örgüt idarecisi bütün konularda tek başına karar veremez ayrıca iş görenlerin tümünü de kontrol altında tutamaz. Bu bağlamda yetkilerinin bir kısmını bir alt kademedeki yöneticilere aktarır. Onlarda gerekli hallerde bir alt basamağa aktarım yaparlar. Örgütlerin büyüme ve gelişme amaçları doğrultusunda hareket etmeleri yani büyüme odaklı olmaları neticesinde sorunlarda artış gösterir. Ortaya çıkan sorunlardan biri yetki ve sorumluluklardaki dağılımdır. Bu dağılımın yukarıdan aşağıya doğru denge içerisinde dağıtılması önemlidir. Modern yapıdaki işletmelerde yetkileri devralanlara güven duyulur, iyi bir şekilde yetişmesine olanak tanınır. Böylece kararların etkinliğinde artış yaşanır. Kısacası verimli çalışma ortamı ve isteği oluşur. Bu da motivasyonu etkiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:86).

5.1.3.7. Çalışma Koşulları

İş görenler rahat çalışma ortamlarını tercih ederler. Çalışma koşullarının elverişsiz olması mesela; aydınlatmanın az olması, havalandırmanın yetersiz olması, ısınma problemi, uzun saatler çalışma, iş güvenliğinden yoksunluk gibi koşulların varlığı mevcutsa çalışma şartları iyi değildir. Dolayısıyla işyerlerinde verimliliğin sağlanmasında çalışma koşulları büyük önem taşır (Bayazıt Hayta, Ateş,2007: 22).

Çalışma koşulları “iş ilişkisinin tabi olduğu tüm koşulları ifade eder. İşin görüleceği yer, zamanı, çalışma süreleri, yıllık ücretli izin süreleri gibi işin yapılma sürecine ilişkin hususlar çalışma koşullarını oluşturur (Özdemir,2011:224).”

5.1.3.8. İşin Niteliği

Çalışanların motive olmalarında işin niteliğinin de payı vardır. İşin niteliğinden kasıt yapılan işin zor, sıkıcı, haz uyandırmayan olduğu zaman motivenin olmadığı; zevkli, doyurucu, tatmin sağlayan şekilde olduğunda ise motivenin sağlandığı yönündedir. Bireylerin bilgi, birikim ve becerilerine uymayan işlerde motivasyonun önünde engel oluşturmakla birlikte bireylerin görevlerine devam etmemelerine neden olacak olumsuzluklar yaratır (Birkan, 2009:13).

5.1.3.9. Çalışma Arkadaşları

Motivasyon faktörleri arasında sayılan çalışma arkadaşları önemli bir yer tutmaktadır. Bireylerin iş yerlerinde arkadaşlarıyla mutlu ve güvenli bir ortam oluşturması motivasyonu arttıran önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

5.1.3.10. Kurum Kültürü ve İtibarı

Kurumlarda çalışan bireyler değişik kültürel yapılardan gelmektedirler. Bu bireyler farklı kişilik özellikleri taşımaktadırlar. Örgütler kapsamında yanyana gelen bireyler belirli değer yargıları oluştururlar. Farklılıkların oluşmasına rağmen amaçları yerine getirebilmek adına bir arada çalışmayı başarırlar. Buda kurum kültürünü yansıtır(Eren, 2007:135)

Kurum kültürünün özelliklerinde bir kısmı şöyledir; sosyal niteliklidir, gelecek nesillere aktarım sağlanabilir, değişilebilir yapıdadır, bütünsel özellik taşır yani herkesi kapsar, uyumlaşma sağlar(Kılıç, 2003:37)

5.1.4. Motivasyon Teorileri

Örgütlerin belirli amaçları yerine getirebilmek için çabaladıklarından hareketle motivasyonun iş yaşamındaki önemi oldukça yüksektir. Nitekim iyi motive olmuş bir örgütün verimliliği de sürdürülebilir durumdadır. Kapsam teorileri

Tablo 5.1. Kapsam ve Süreç Teorileri (Koçel, 2014:733)

Kapsam Teorileri	İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi Çift Faktör Teorisi Başarma İhtiyacı Teorisi Erg Yaklaşımı
Süreç Teorileri	Sonuşsal Şartlandırma Teorisi Bekleyiş Teorileri Eşitlik Teorisi Amaç Teorisi

5.1.4.1. Kapsam Teorileri

5.1.4.1.1. Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi kapsam teorileri içinde en tanınanıdır. İki temel varsayıma sahiptir. Bu varsayımlar(Koçel,2014:734)

İnsanın sergilemiş olduğu davranışlar gereksinimleri karşılamak içindir. Bu nedenle davranışlar üzerinde en önemli rol oynayan etmen ihtiyaçlardır.

Bu varsayımın temeli ihtiyaçların hiyerarşik bir şekilde sıralanmasıdır. Alt- üst dengesine göre aşağıdan başlayarak yukarıya doğru ihtiyacalar giderilir. Davranış biçimi de buna göre şekillenir. Eğer alttaki ihtiyaç karşılanırsa üstteki yönünde davranış sergilenir.

Dolayısıyla tatmin sağlanması gerekir. Tatmin sağlandıkça bir diğer ihtiyaç için davranışta bulunulur.

İhtiyaçların önemlilik derecesine göre sıralama yapan Maslow ihtiyaçları beş kategoride ele almıştır. Bunlar (Eren, 2003:559)



Şekil 5.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Özetle belirtilmesi gerekirse fizyolojik ihtiyaçlar basamağı; insanın en temel yani birincil nitelikli ihtiyaçlarını kapsamaktadır ki bunlar giyme, beslenme, barınma vb. öncelikli olarak bunların tatminin sağlanması gerekir. İkinci basamakta yer alan güvenlik ihtiyaçları; insanın huzurlu olmasını sağlayarak kendini güvende hissetmesi mantığıyla ileriye dönük olarak yaşlılık, hastalık vb. durumların olması halinde kendini garantiye alma şeklinde düşünülebilir. Üçüncü basamakta ait olma ve sevgi ihtiyaçları; bireyler sosyal yönde insanın kendini etkileyeceği bir grup içerisinde bulunma, sevgiyi diğer insanlarla paylaşma mantığıyla hareket ederek derneklere, sendikalara üye olurlar dolayısıyla işveren bazen bu ihtiyaçlar çerçevesinde iş görenlere belirli sosyal içerikli imkanlar sunarak onları tatmin eder. Bunu hisseden iş görenler arzu ettikleri ortamı yakalayarak çalışmalarından memnuniyet duyacaklardır. Dördüncü basamakta yer alan değer ihtiyaçları; kişinin kendisine verilen değerini hissetmesi kendine güven duyması yönünde olumlu bir etki yaratacaktır. Beşinci ve son basamak olan kendini güncel kılma ihtiyacı; bireyler kendini geliştirme, keşfetme, bilimsel buluşlar, yaratıcı davranma gibi yöntemlerle farkındalık yaratarak tanınmayı sağlarlar buda örgütü olumlu yönde etkiler sorunların çözümünde iyi bir yöntem oluşturur(Eren, 2003:560-561)

Sonuç olarak önemlilik derecesine göre sıralanan ihtiyaçlar giderildikçe bir sonraki kademedeki ki ihtiyaca yönelerek en üst basamağa çıkılacaktır. Bu teori mantık kurallarına uygunluğu, açık ve anlaşılır düzeyde olması yönünden tanınan bir teori olmuştur.

5.1.4.1.2. Çift Faktör Teorisi

Friderick Herzberg tarafından geliştirilen bu kuram 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapılmıştır. Herzberg'in bu çalışması sonucunda iki faktör ortaya çıkmıştır (Şimşek ve Çelik, 2012:108):

- Motive edici faktörler: Üst kademedeki ki ihtiyaçları içeren başarı, tanınma, ilerleme, sorumluluk gibi faktörlerdir. Herzberg motivasyon faktörlerinin olmaması durumunda tatminsizlik olacağını ayrıca da böyle bir durumda isteksizlik meydana çıkacağını ifade etmiştir. Dolayısıyla iş görenlerin işe karşı tutumları olumsuzlaşacaktır.

- Hijyen Faktörleri: Bu faktörlerin içinde çalışma şartları, ücret, şirket politikaları, ilişkilerin olumlu olduğu ya da olmadığı vardır. Hijyen faktörlerinin varlığı tatminsizliğin hangi boyutta olduğunu ortaya koyar. Ancak bilinmesi gereken temel nokta bireylerin sadece bu faktörlerle tatmin sağlamaları ve motive olmalarının mümkün olmadığıdır.

Çift Faktör Teorisinin motivasyona sağladığı katkı yukarıdaki faktörlerle ilişkilidir. Bununla birlikte tek başına hijyen faktörlerini düzeltmek güdüleme için yeterli değildir. Memnuniyetsizliği gidermek için önemli olmasına rağmen memnun etmek için yetersiz kalmaktadır (Keser, 2006: 25). Dolayısıyla bu açıklamalardan çıkan temel yargı hijyen faktörleri motivasyonun asgari koşullarını oluşturur ancak motive etmez. Motivasyonun tam olarak sağlanabilmesi hijyen faktörlerinin yanında motive edici faktörlerinde var olmasına bağlıdır (Koçel, 2014:737).

5.1.4.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

Mc Clelland tarafından 1947-1953 yılları arasında geliştirilmiştir. Mc Clelland insanları 3 grup şeklinde incelemiştir. Bunlar başarma ihtiyacıyla doğanlar, ilişki kurma ihtiyacı olanlar ve güç kazanmaya ihtiyaç duyanlar. Başarma ihtiyacı olanlar; bireyler ulaşmak istedikleri bir hedef belirler ve bunu gerçekleştirmek için ellerinden gelen gayreti göstermeye çalışırlar. İstedikleri gayeyi elde ettiklerinde tebrik edilmeyi isterler. İlişki kurma ihtiyacında ise bireyler çalışmayı tercih etmezler arkadaş çevresi ve aileyle zaman geçirmeyi seçerler. Güç kazanma ihtiyacında olanlar ise seçimlerini yönetimle alakalı yerlerde çalışmalarından yana kullanırlar. Çünkü bireyleri denetlemek onları kontrol altında tutmak amacındadırlar. Bu teoride ki temel kuram başarma ihtiyacının bulunmasının yanında bütünleşme ihtiyaçlarının da varlığıdır. İhtiyaçlar sonradan kazanılır, kişiler arası farklılık gösterir. Eğer birey kendi istemiyle bir başarı elde ediyorsa ve sonucunda da sorumluluk alabiliyorsa başarma motivasyonu sağlanmış olur. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:60)

5.1.4.1.4. ERG Yaklaşımı

Clayton Alderfer tarafından oluşturulan yaklaşımın esasında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki gibi ihtiyaçların sıralanması mevcuttur. Yöntem gene aynı şekilde işlemektedir ki ihtiyaçların alttan başlanarak tatmin edilmesi sonrasında ise üst kademedeki ihtiyaçların dikkate alınması bunu kanıtlar niteliktedir. ERG ihtiyaçların İngilizce karşılıklarının baş harflerini temsil etmektedir (Koçel, 2014:739).



5.1.4.2. Süreç Teorileri

Literatür incelendiğinde de süreç teorileriyle ilgili çıkarımlar yapmak mümkündür. Bu teorinin genel amacı bireylerin harekete geçmesinin ne şekilde sağlanacağı, bireylerde motivenin nasıl oluşacağı, hangi amaçların etki edeceği, bireyin kendisine nasıl yön vereceği hususları olarak sayılabilir. İhtiyaçlardan oluşan etmenlerin yanında dışsal nitelikli etmenlerinde etkisinin olduğu kabul edilerek aşağıda ele alacağımız teorinin alt başlıkları bu teoriye açıklık getirmek açısından katkı sağlayacaktır.

5.1.4.2.1. Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

Davranışların sonuçlara göre şartlandırıldığını savunan yaklaşım modelidir. Ortaya çıkan sonuca göre insan davranışı yineleyecek ya da yinelemeyecektir. Bireylerin davranışlarını yönlendirme hali Etki Kanun ile belirlenir. İnsan memnuniyet verici

davranışlarını tekrarlar, mutsuzluk yaratan davranışlardan da kaçınma yoluna gider. Dolayısıyla iki tezat durum meydana çıkmış olur. Yönetim psikolojisine göre dört yöntem söz konusudur. Bunlardan birincisi olumlu pekiştirme ki buda ödüller aracı olarak kullanılır böylece davranışın tekrarlanması hususunda pekiştirme sağlanır. İkincisi olumsuz pekiştirme daha önceden birey tarafından yapılan davranışı engellemeye yöneliktir. Üçüncüsü son vermedir; davranışın hem ortaya çıkışını hem de ortadan kalkmasını önleme şeklinde olur. Sonuncusu ise cezalandırmadır (kisiselbasari.com).

Yönetici bu yaklaşımı motivasyon aracı haline getirilmek istiyorsa şu hususlar önemlidir(Koçel,2014:743):

- Örgüt kabul ettiği ya da etmediği davranış biçimini açıkça ifade etmelidir
- Belirtilen davranışlar hususunda personel bilgilendirilmelidir.
- Uygun olan tüm zamanlarda ödüllendirme yapılmalıdır.
- Davranışların karşılığının hızlı bir şekilde verilmesi gereklidir.

5.1.4.2.2. Bekleyiş Teorileri

Vroom'un Bekleyiş Teorisi: Önceki teoriler motivasyonu ihtiyaçlar şeklinde betimlerken amaç teorisi bireyin sergilemiş olduğu davranış sonucunda ödül olarak nitelendirebildiği sonuca ulaşması, kısacası beklentisini karşılaması sonucunda benzer davranışı sergilemesi ancak eğer beklentisine ulaşamazsa aynı davranışı sergilemekten kaçınması olarak ifade edilebilir. Burada dikkati çeken bireyin iş için gösterdiği çabanın iki faktöre bağlı olduğudur. Bunlardan ilki Valens; kişinin çabası sonucunda kazanım sağlayacağı ödülü isteme derecesiyken, ikincisi ise bekleyiş faktörü; gösterilen çabanın sonucunun ödül olması bireyinde bu konuda beklenti içerisinde olmasıdır. Sonuç itibarıyla bekleyiş teorisi bireylerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklar niteliktedir. Bireylerin eğitilmesi, örgütte engel oluşturabilecek durumların ortadan kaldırılması, ödüllendirmenin yapılması, güvenin oluşturulması neticesinde motivasyon sağlanmış olacaktır(Efil, 2010:165-166)

Lawler ve Porter'in Bekleyiş Teorisi: Bekleyiş teorisi olarak yukarıda bahsedilen Vroom teorisine katkı Lawler ve Porter tarafından sağlanmıştır. Teoriyi geliştirerek performans ile doyum arasındaki ilişkiye dikkat çekilmiştir. Birey elinden gelen gayreti gösterdiğinde performansında yükselme olduğuna inanıyor, bu durum onun beklentisini

karşılacak sonuca ulaştırıyorsa çaba göstermek için motive olacaktır. Ancak gösterilen gayret performans üzerinde yeterli derecede etkili olmayacaktır. Yukarıdaki teorinin yanında bireyin başarıya ulaşabilmesi için gereken kadar yeteneği ve bilgiyi elde etmesi gerekmektedir. Kısacası bireyin başarmak için ne kadar arzusu veya azmi olursa olsun yeterli derecede bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarısız sayılacaktır (Keser,2006:40).

5.1.4.2.3. Eşitlik Teorisi

Adams tarafından 1960 yıllarında geliştirilen eşitlik teorisinin temelinde bireylerin ellerinden gelen gayreti gösterdikleri ve bunun sonucunda ulaştıklarıyla eşit şekilde gayret gösterenler arasında bir dengenin oluşup oluşmadığına bakılmasıdır. Denge mümkün hale gelmezse olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bireyler eşitlik kavramını girdi-çıkıyla sorgular. Girdiler bireyin kendine has özellikleri ve çabasıyken, çıktılar ise ödüllerle ifade edilir. Eğer kendileriyle aynı şartlar altındakiler arasında eşitlik yoksa adaletsizlik meydana çıkmış olur. Dolayısıyla adalet sağlanmaya çalışılacaktır. Eşitlik ve eşitsizliği hesaplamak için Adams'ın kendi teorisiyle bütünleştirdiği öneriler şöyledir. Bireyler kendilerini düşünürler bu nedenle de ödüllerden cezalar çıkarılarak genel çıktılar maksimum seviyeye çıkarılmaya çalışılır. Örgütler üyeler arasında kaynakları eşit şekilde dağıtma, üyelerine bunu kabul ettirme ve üyelerin bu düzen içerisinde kalmasını sağlamak için teşvik edici sistemler uygulayarak kolektif ödüllerini arttırabilirler. Ödüllendirmenin yanında cezalandırmada mevcuttur. Dengesizliğin olduğunu düşünen bireylerin stres yaşamaları sonucunda bu stresi ortadan kaldırmak için dengeyi sağlama yolunu tercih etmeleri olasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz,2008:62-64).

5.1.4.2.4. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen teoride bireylerin belirledikleri amaçlar motivasyonun seviyesini ortaya çıkarmakla birlikte gerçekleştirilmesi zor ve meşakkatli bir amacı olan kişi, gerçekleştirmesi kolay, yorucu ve zor olmayan amacı olan kişiye nazaran yüksek düzeyde performans sergileyecek dolayısıyla da motivasyonu yüksek seviyede olacaktır. Buradan hareketle teorinin aktarmak istediği; bireylerin kendileri için belirledikleri amaçların ulaşılabilirlik düzeyidir(w-3.gazi.edu.tr).

Locke amaç teorisinin üç özelliğinin olduğunu savunmuştur. Bunlar; “amaçların açıklığı, amaçların güçlüğü ve amaçların yoğunluğudur” amaçların açıklığı sayısal verileri işaret ederken, amaçların güçlüğü amacın yerine getirilmesinde harcanan performansı ve son olarak amaç yoğunluğu ise amacı yerine getirmede tercih edilen yöntemin saptanması şeklindedir. Amacın ne olacağını belirlemek öncelikle hazırlık aşamasına ilişkin inceleme, bireylerin amacın gerçekleştirilmesi için eğitim, iletişim, planlama yoluyla hazır hale getirilmesi ve uygulamaya geçilmesidir (Efil, 2010:168).



6. BÖLÜM 5

6.1. Araştırmanın Metodolojisi

6.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı yerel yönetimlerde çalışanların motivasyonunda liderliğin önemini incelemek ve bu alandaki yerli yazındaki boşluğu doldurarak hem yöneticilere hem de ileride yapılacak olan çalışmalara katkı sağlamaktır. Araştırmanın problem cümlesi, “Yerel Yönetimlerde Çalışanların Motivasyonunda Liderlik Ne Derece Önemlidir?” şeklinde belirlenmiştir. Çeşitli motivasyonel öncelikler belirlenerek uygulamayı kabul eden kişilere göre önemlilik derecesi bulunmaya çalışılmıştır. Temel faktör ise liderlik kavramıdır. Bu nedenle araştırma kapsamında kamu personelinin sosyo-demografik özellikler bakımından liderliğin öneminin değişkenlik gösterip göstermediği saptanmaya çalışılmıştır.

6.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Tunceli Belediyesinde ve Tunceli İl Özel İdaresinde çalışan personel oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre kurumların değişik birimlerinde çalışan 220 kişiye anket dağıtılmıştır. Ankette gönüllü katılımı kabul eden 157 kamu personeli olmasına rağmen, ulaşılan 157 bireyden 13 tanesi eksik veya yanlış işaretlemeler nedeniyle araştırma örneklemine alınmamış olup analizler kalan 144 anket formuyla yürütülmüştür.

Yapılan araştırmada örnekleme yöntemi çeşidi olan tabakalı ve basit seçkisiz yöntemler kullanılmıştır. Bu yöntemler sonucunda kamu personelinin hangi düzeyde liderliğe önem verdiğini ve buna bağlı olarak bazı bağımsız değişken özelliklerine göre tespitler yapılmıştır.

6.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma, Tunceli Belediyesi ve Tunceli İl Özel İdaresi'nde çalışan personel ile sınırlıdır.
- Araştırma örneklemin anket formuna vermiş olduğu cevaplarla sınırlıdır.
- Araştırma, tabakalı ve basit seçkisiz yöntem ile sınırlıdır.

6.1.4. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Verilerin Analiz Yöntemi

Çalışma Birkan (2009), tarafından geliştirilip düzenlenen bir anket formu ile gerçekleştirilmiştir. Anket formunun birinci bölümünde sosyo-demografik özelliklere ilişkin sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise, motivasyon faktörleri bağlamında çeşitli karşılaştırmalar yapılarak deneklerin cevap vermesi sağlanmıştır. Yapılan karşılaştırmalar 1 ile 9 arasındaki değerlerle ifade edilerek deneklerin motivasyon faktörlerine verdikleri önem ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışmada Birkan (2009), Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemini kullanarak araştırma verilerini tespit etmesinden dolayı bu analizde de aynı yöntem izlenilmiştir.

Araştırmada SPSS 23.0 ve Expert Choice 11.0 paket programları kullanılmıştır. Analizde sosyo-demografik özellikler yani cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, kıdem, organizasyon birimi ve hiyerarşik kademe tespit edilerek, deneklerin motivasyonel öncelikleri sıralaması ve bunlara verdikleri önem derecesinden hareketle bağımsız değişkenler atanarak liderliğe verdikleri önem bulunmuştur. Çalışma kapsamında alınan verilere T-Testi ve varyans analizi yöntemleri uygulanmıştır.

6.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

H_{1,0}: Erkek ve kadın çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark yoktur

H_{1,1}: Erkek ve kadın çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{2,0}: Evli ve bekar çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{2.1}: Evli ve bekar çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{3.0}: Çocuk sahibi olan ve olmayan çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{3.1}: Çocuk sahibi olan ve olmayan çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{4.0}: Yaş, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilememektedir.

H_{4.1}: Yaş, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilememektedir.

H_{5.0}: Öğrenim durumları, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilememektedir.

H_{5.1}: Öğrenim durumları, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilememektedir.

H_{6.0}: Toplam çalışma süreleri, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilememektedir.

H_{6.1}: Toplam çalışma süreleri, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilememektedir.

H_{7.0}: Farklı organizasyon birimlerinde çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önem anlamlı oranda farklılık göstermemektedir.

H_{7.1}: Farklı organizasyon birimlerinde çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önem anlamlı oranda farklılık göstermemektedir.

H_{8.0}: Farklı hiyerarşik kademelerde bulunan çalışanların, motivasyonel öncelikleri içinde liderliğe verdikleri önem anlamlı farklılık göstermemektedir.

H_{8.1}: Farklı hiyerarşik kademelerde bulunan çalışanların, motivasyonel öncelikleri içinde liderliğe verdikleri önem anlamlı farklılık göstermemektedir.

6.1.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde anketin verilerinden elde edilen bulgular verilmiştir. Bulgular elde edilirken sırasıyla Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı, Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı, Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Frekans Dağılımı, Yaşa Göre Frekans Dağılımı, Öğrenim Durumuna Göre Frekans Dağılımı, Kıdeme Göre Frekans

Dağılımı, Organizasyon Birimine Göre Frekans Dağılımı ve Hiyerarşik Kademeye Göre Frekans Dağılımı incelenmiştir.

6.1.6.1. Demografik Özellikler

6.1.6.2. Denek Profili

Araştırmaya katılan çalışanların demografik dağılımları cinsiyet, medeni durum, çocuk sahip olup/olmama, yaş, görev süresi, çalıştığı birim, unvan ve öğrenim durumları açısından bu bölümde kısaca açıklanmıştır.

Araştırma kapsamındaki deneklerin %30,6'sı kadın, %69,4'ü ise erkektir. Bulunan değerler Tablo 6.1.'de verilmektedir.

Tablo 6.1. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı

Çalışan		Frekans	Yüzde(%)
Geçerli	Kadın	44	30.6
	Erkek	100	69.4
	Toplam	144	100

Deneklerin %30,6'sının medeni durumu bekâr, %69,4'ünün ise evlidir. Bulunan değerler Tablo 6.2.'de verilmektedir.

Tablo 6.2. Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı

Çalışan		Frekans	Yüzde (%)
Geçerli	Evli	100	69.4
	Bekâr	44	30.6
	Toplam	144	100

Çalışanların % 62,5'i çocuk sahibiyken, %37,5'inin çocuğu bulunmamaktadır. Bulunan değerler Tablo 6.3.'te verilmektedir.

Tablo 6.3. Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Frekans Dağılımı

Çalışan		Frekans	Yüzde(%)
Geçerli	Çocuk sahibi olan	90	62.5
	Çocuk sahibi olmayan	54	37.5
	Toplam	144	100

Araştırmaya katılan çalışanların %4.9'u 18 ile 25 yaşları arasında, %9.7'si 26 ile 29 yaşları arasında, %18.1'i 30 ile 35 yaşları arasında, %43.8'i 36 ile 45 yaşları arasında ve %23.6'sı 46 yaş ve üzeri yaşlarda bulunmaktadır. Bulunan değerler Tablo 6.4.'te verilmektedir.

Tablo 6.4. Yaşa Göre Frekans Dağılımı

Çalışan		Frekans	Yüzde(%)
Geçerli	18-25	7	4.9
	26-29	14	9.7
	30-35	26	18.1
	39-45	63	43.8
	46+	34	23.6
	Toplam	144	100

Çalışanların %6.3'ü ilköğretim %36.8'i lise, %22.9'u ön lisans, %31.9'u lisans ve %2.1'i yüksek lisans / doktora mezunudur. Bulunan değerler Tablo 6.5.'te verilmektedir.

Tablo 6.5. Öğrenim Durumuna Göre Frekans Dağılımı

Çalışan		Frekans	Yüzde(%)
Geçerli	İlköğretim	9	6.3
	Lise	53	36.8
	Ön lisans	33	22.9
	Lisans	46	31.9
	Yüksek lisans/doktora	3	2.1
	Toplam	144	100

6.1.6.3. İş Profili

Araştırmaya katılan çalışanların iş profillerine göre dağılımları toplam çalışma süreleri, halen çalışıyor oldukları organizasyon birimi ve unvanları açısından Tablo 6.6., 6.7. ve 6.8.'de gösterilerek kısaca açıklanmıştır.

Toplam iş hayatı kıdemi bakımından %16.7 oranında denek 0-2 yıl arası, %6.9 oranında denek 3-5 yıl arası, %16.7 oranında denek 6-9 yıl arası ve %59.7 oranında denek 10 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Bulunan değerler Tablo-10'da verilmektedir.

Tablo 6.6. Kıdeme Göre Frekans Dağılımlı

Çalışan		Frekans	Yüzde(%)
Geçerli	0-2	24	16.7
	3-5	10	6.9
	6-9	24	16.7
	10+	86	59.7
	Toplam	144	100

Araştırma kapsamındaki çalışanların, çalıştıkları birimlerine ilişkin temel bir sınıflandırmaya gidildiğinde; %9'u Yol ve Ulaşım Hizmetleri, %8.3' Sulama ve Kanal Hizmetleri, %15.3' Destek Hizmetleri Müdürlüğü, %8.3' İnsan Kaynakları Birimi, %9.7'si Mali Hizmetler Müdürlüğü, %6.9'u Temizlik İşleri Birimi, %4.2'si Zabıta Amirliği, %9.0'ı İmar ve Őehircilik Müdürlüğü, %3.5'i İtfaiye Müdürlüğü, %5.6'sı Yazı İşleri, %9'u Fen İşleri ve %11.1'i ise Diğer birimlerde çalışmaktadır. Bulunan değerler Tablo 6.7.'de verilmektedir.

Tablo 6.7. Organizasyon Birime Göre Frekans Dağılımlı

Çalışan		Frekans	Yüzde(%)
Geçerli	Yol ve Ulaşım Hizmetleri	13	9.0
	Sulama ve Kanal Hizmetleri	12	8.3
	Destek Hizmetleri Müdürlüğü	22	15.3
	İnsan Kaynakları Birimi	12	8.3
	Mali Hizmetler Müdürlüğü	14	9.7
	Temizlik İşleri Birimi	10	6.9
	Zabıta Amirliği	6	4.2
	İmar ve Őehircilik Müdürlüğü	13	9.0
	İtfaiye Müdürlüğü	5	3.5
	Yazı İşleri	8	5.6
	Fen İşleri	13	9.0
	Diğer	16	11.1
	Toplam	144	100

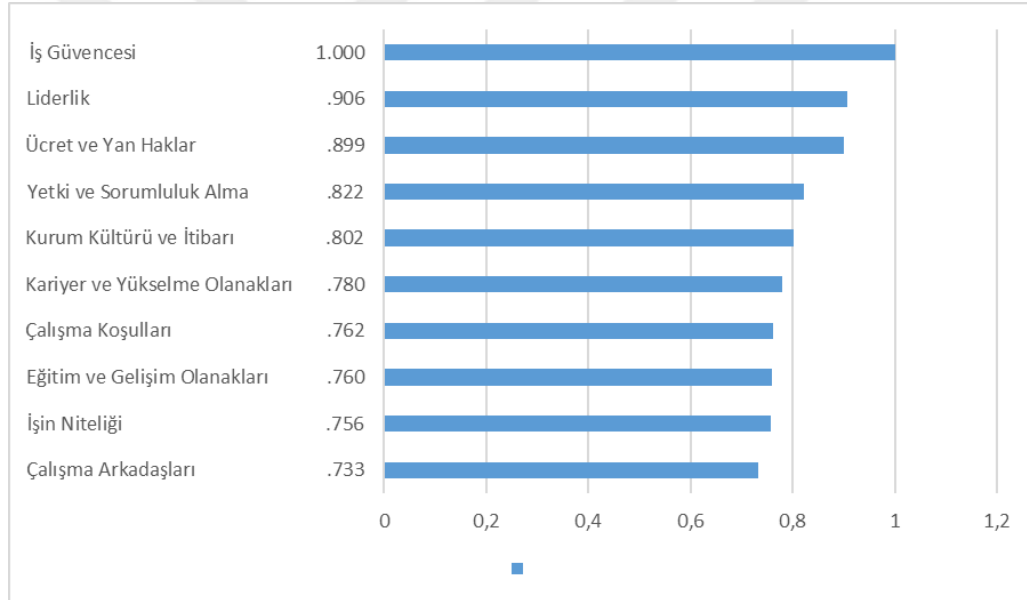
Araştırmaya katılanların %25.0'ı Memur, %32.6'sı İşçi, %12.5'i Tekniker, %12.5'i Mühendis/Mimar ve %14.6'sı ise diğer unvanlar düzeyindedir. Bulunan değerler Tablo 6.8'de verilmektedir.

Tablo 6.8. Hiyerarşik Kademeye Göre Frekans Dağılımlı

Çalışan		Frekans	Yüzde(%)
Geçerli	Memur	36	25.0
	İşçi	47	32.6
	Tekniker	18	12.5
	Mühendis/Mimar	18	12.5
	Şef	4	2.8
	Diğer	21	14.6
	Toplam	144	100

6.1.7. Çalışanların Motivasyonel Önceliklerine ve Liderliğe İlişkin Genel Bulgular

Araştırma kapsamındaki tüm çalışanların, kendilerini iş hayatında motive eden faktörlere ilişkin değerlendirmelerini yansıtan Şekil 1’de, göreceli önemi en yüksek faktör olarak İş Güvencesi dikkat çekmektedir. Bu faktörü, önem dereceleri birbirine oldukça yakın olan Liderlik ve Ücret ve Yan Haklar faktörleri izlemektedir. Çalışanların motivasyonları için değer verdikleri dördüncü faktör Yetki ve Sorumluluk Alma olurken, Kurum Kültürü ve İtibarı ancak beşinci sırada yer almaktadır. Göreceli önemi diğer faktörlere göre oldukça gerilerde kalan çalışma arkadaşları faktörü, çalışanların Motivasyonel önceliklerinde en son sırada yer almaktadır.



Şekil 6.1. Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri

6.1.7.1. Cinsiyete Göre Liderliğin Önemi

Erkek ve kadın çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önem arasında anlamlı bir fark olup olmadığı sorusuna yönelik ortaya konan $H_{1,0}$ ve $H_{1,1}$ hipotezlerinden biri doğrulanmaya çalışılmıştır.

$H_{1,0}$ = Erkek ve kadın çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_{1,1}$ = Erkek ve kadın çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark vardır.

Uygulanan t – Testi sonuçları Tablo 6.9. ve Tablo 6.10.’da gösterilmektedir. Buna göre; Tablo 6.10.’da $p=0,047$ olduğu görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde $p<0,05$ olduğundan gruplar arasındaki fark önemlidir.

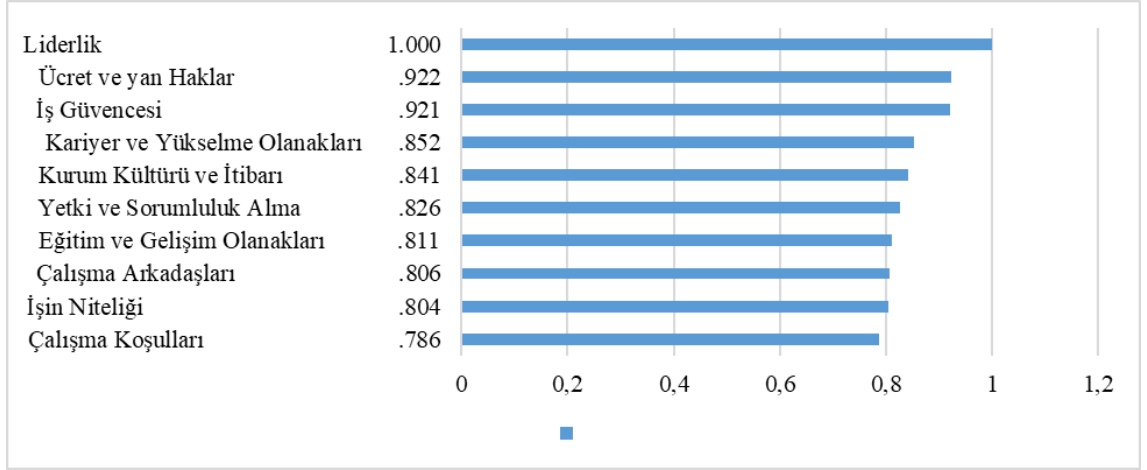
Tablo 6.9. Cinsiyete Göre Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liderlik	Kadın	44	5,1273	2,89766	0,43684
	Erkek	100	4,0420	3,02706	0,30271

Tablo 6.10. Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

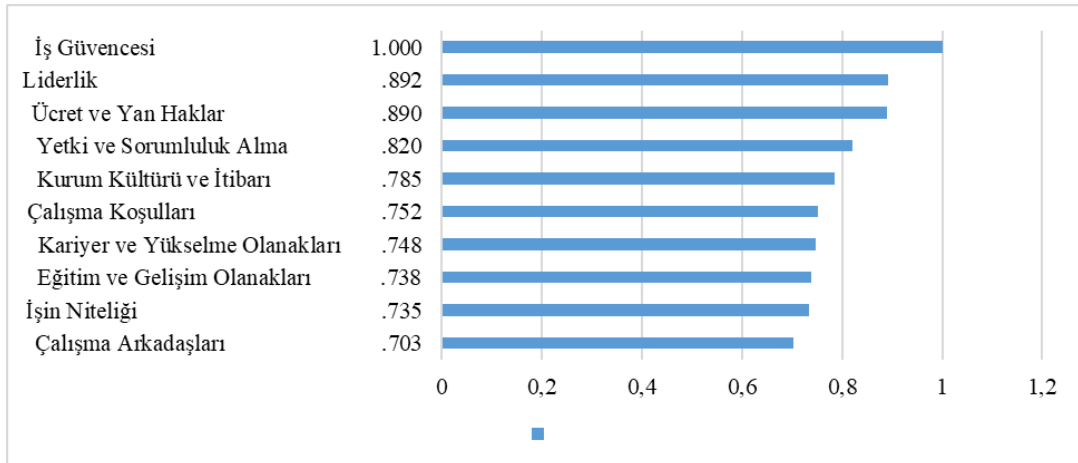
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Liderlik	Equal variances assumed	2,638	0,107	2,007	142	0,047	1,08527	0,54063
	Equal variances not assumed			2,042	85,633	0,044	1,08527	0,53147

Bu durumda $H_{1,1}$ hipotezi kabul edilir. Yani, çalışanların liderliğin motivasyonlarındaki önceliğine ilişkin görüşleri cinsiyete göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu durumu tablo şeklinde gösterirsek;



Şekil 6.2. Kadın çalışanların Motivasyonel Öncelikleri

Şekil 6.2.'de görüleceği üzere kadın çalışanlar, kendilerini iş hayatında en fazla motive eden faktör olarak Liderlik göstermişlerdir. Bu faktörü 0,922'lik ağırlığıyla Ücret ve Yan Haklar ve 0,921'lik ağırlığıyla İş Güvencesi faktörleri izlemektedir. Kadınların en az değer verdikleri motivasyon faktörünün, 0,786'lık ağırlığıyla Çalışma Koşulları olduğu gözlenmiştir. Bu faktör dışında 0,806'lık ağırlığıyla Çalışma Arkadaşları ile 0,804'lük ağırlığıyla İşin Niteliği on motivasyon faktörü içinde ağırlıklı önemlerine göre sekiz ve dokuzuncu sıraları almıştır. Tutarlılık değeri ise 0,04'dür.



Şekil 6.3. Erkek çalışanların Motivasyonel Öncelikleri

Şekil 6.3.'te ise erkek çalışanların kendilerini motive eden faktörlerle ilgili tercihleri yer almaktadır. Buna göre en değer verdikleri faktör İş Güvencesi olurken, bu faktörü 0,892'lik ağırlığıyla Liderlik ve 0,890'lık ağırlığıyla Ücret ve Yan Haklar takip etmektedir.

Erkek çalışanlar için de motivasyonları konusunda en az değer verdikleri üç faktör olarak, 0,738'lik ağırlığıyla Eğitim ve Gelişim Olanakları, 0,735'lük ağırlığıyla İşin Niteliği ve 0,703'lük ağırlığıyla Çalışma Arkadaşları faktörleri tespit edilmiştir. Tutarlılık değeri 0,05'dir.

6.1.7.2. Medeni Duruma Göre Liderliğin Önemi

Medeni durumlarının, çalışanların motivasyonel beklentileri içindeki liderlik faktörüne verdikleri değere etkisi incelenmiş ve $H_{2,0}$ ve $H_{2,1}$ hipotezleri üzerinden hareket edilmiştir.

$H_{2,0}$ = Evli ve bekar çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_{2,1}$ = Evli ve bekar çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark vardır.

Uygulanan t – Testi sonuçları Tablo 6.11. ve Tablo 6.12.'de gösterilmektedir. Buna göre; Tablo 6.12.'de $p=0,038$ olduğu görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde $p<0,05$ olduğundan gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 6.11. Medeni Duruma Göre Grup İstatistikleri

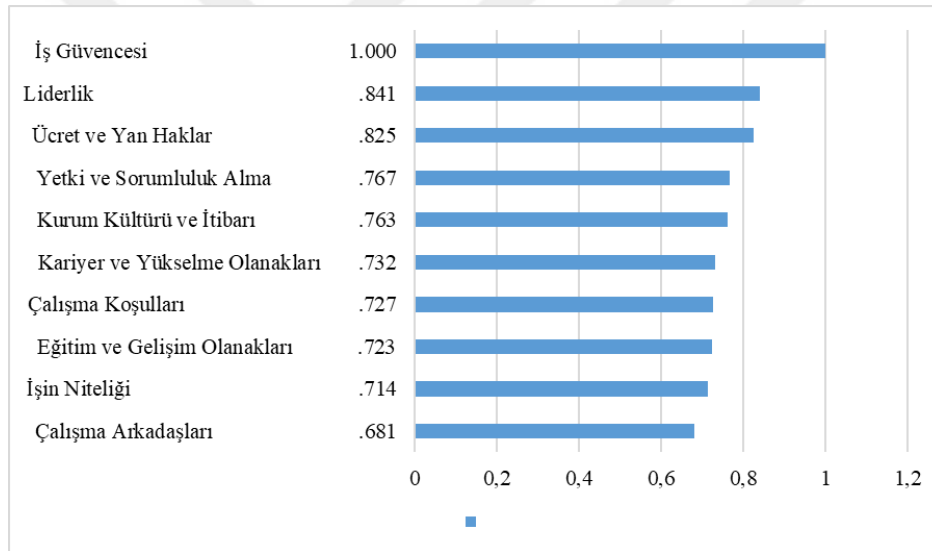
	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liderlik	Bekar	44	4,8773	3,26852	0,49275
	Evli	100	3,7200	2,95611	0,29561

Tablo 6.12. Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Liderlik	Equal variances assumed	0,207	0,650	2,095	142	0,038	0,0000	0,00000
	Equal variances not assumed			5,014	75,286	0,048	0,0000	0,00000

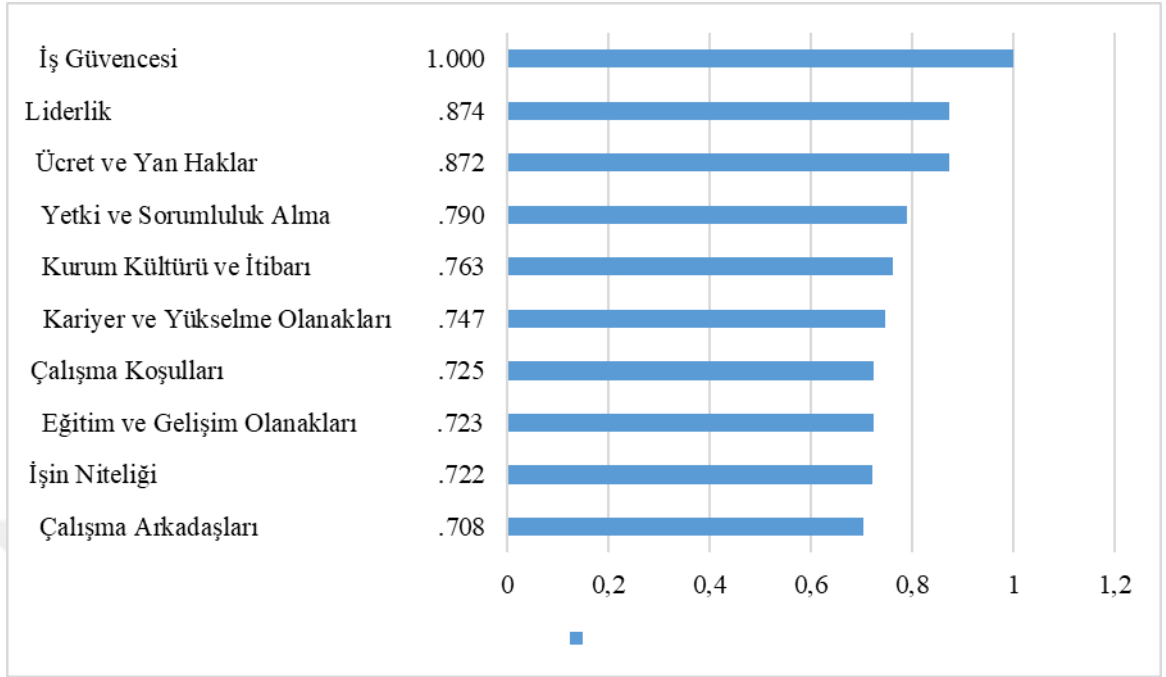
Bu durumda H_{2,1} hipotezi kabul edilir. Yani, çalışanların motivasyon faktörü olarak liderliğin önemi konusundaki görüşleri, medeni durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermektedir ($p < 0,05$).

Şekil 6.4.'de evli bekar çalışanların motivasyon faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ve faktörlerin normalize edilmiş ağırlıkları yer almaktadır. Buna göre medeni durumu bekar olan çalışanları en fazla motive eden faktörün İş Güvencesi olduğu, önem derecelerine göre 0,841'lik ağırlığıyla Liderlik ve 0,825'lik ağırlığıyla Ücret ve Yan Haklar faktörlerinin de bu faktörü takip ettikleri görülmektedir. Bekar çalışanlar için 0,727'lik ağırlığıyla Çalışma Koşulları faktörünün yedinci sırada ve 0,681'lik ağırlığıyla Çalışma Arkadaşları faktörünün ise sonuncu sırada olmaları dikkat çekmektedir. Tutarlılık değeri ise 0,02 olarak çıkmıştır.



Şekil 6.4. Bekar Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri

Şekil 6.5.'te ise evli çalışanların kendilerini motive eden faktörlerle ilgili değerlendirmeleri yer almaktadır. Evli çalışanların motivasyonları konusunda en fazla değer verdikleri faktörün İş Güvencesi olduğu görülmüştür. Bu faktörü önem derecelerine göre 0,874'lük ağırlığıyla Liderlik, 0,872'lik ağırlığıyla Ücret ve Yan Haklar faktörü izlemektedir. Evli çalışanlar, kendilerini en az motive eden faktörler olarak 0,723'lük ağırlığıyla Eğitim ve Gelişim Olanakları, 0,722'lik ağırlığıyla İşin Niteliği ve 0,708'lik ağırlığıyla Çalışma Arkadaşları faktörlerini göstermişlerdir. Tutarlılık değeri ise 0.04 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 6.5. Evli Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri

Motivasyonda liderlik faktörünün önemine, çalışanların çocuk sahibi olup olmamaları açısından bakıldığında ise medeni duruma göre yapılan incelemeye benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

$H_{3,0}$ = Çocuk sahibi olan ve olmayan çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_{3,1}$ = Çocuk sahibi olan ve olmayan çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark vardır.

Uygulanan t – Testi sonuçları Tablo 6.13. ve Tablo 6.14.’te gösterilmektedir. Buna göre; Tablo 6.14.’de $p=0,037$ olduğu görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde $p<0,05$ olduğundan gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 6.13. Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Grup İstatistikleri

	Çocuk Sahibi Olma	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liderlik	Evet	90	3,5689	3,00605	0,31687
	Hayır	54	4,6704	3,08475	0,41978

Tablo 6.14. Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Liderlik	Equal variances assumed	0,740	0,391	-2,108	142	0,037	-1,10148	0,52254
	Equal variances not assumed			-2,094	109,444	0,039	-1,10148	0,52595

Bu durumda $H_{3,1}$ hipotezi kabul edilir. Yani, çalışanların motivasyon faktörü olarak liderliğin önemi konusundaki görüşleri, çocuk sahibi olup olmama durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermektedir ($p < 0,05$).

6.1.7.3. Yaşa Göre Liderliğin Önemi

Yaşın, çalışanların motivasyonel öncelikleri içindeki liderlik faktörünün önemine etkisi $H_{4,0}$ ve $H_{4,1}$ hipotezlerinden hareketle incelenmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

$H_{4,0}$ = Yaş, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilememektedir.

$H_{4,1}$ = Yaş, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilemektedir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 6.15. ve Tablo 6.16.'da gösterilmektedir. Buna göre; Tablo 6.16.'da $p=0,124$ olduğu görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde $p > 0,05$ olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 6.15. Yaşa Göre Grup İstatistikleri

Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
18-25	7	-0,4642	1,37404	1,26393	-4,2620	3,3334	2,018	4,96
26-29	14	0,4642	1,37404	0,98397	-0,7801	4,6592	2,975	4,22
30-35	26	-1,4752	1,26393	0,98397	-4,9687	2,0181	1,821	2,45
36-45	63	-0,0873	1,18259	1,26393	-4,6592	0,7801	1,872	3,30
46+	34	-1,1596	1,23199	1,18259	-3,3559	3,1813	2,818	3,18
Total	144	1,9395	1,15966	1,23199	-4,5648	2,2454	2,245	2,45

Tablo 6.16. Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Yaşa Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	64,864	4	16,216	1,841	0,124
Within Groups	1224,675	139	8,811		
Total	1289,540	143			

Tablo 6.16.'daki sonuçlara göre $H_{4,0}$ hipotezi kabul edilir. Farklı yaş gruplarındaki denekler arasında, bir motivasyon faktörü olarak liderliğe verilen önem açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

6.1.7.4. Öğrenim Durumuna Göre Liderliğin Önemi

Çalışanların öğrenim durumlarının, motivasyonları için liderlik faktörüne verdikleri öneme etkisi incelenmiş ve $H_{5,0}$ ve $H_{5,1}$ hipotezleri üzerinden yapılan testlerle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

$H_{5,0}$ = Öğrenim durumları, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilememektedir.

$H_{5,1}$ = Öğrenim durumları, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilemektedir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 6.17. ve Tablo 6.18.'de gösterilmektedir. Buna göre; Tablo 6.18.'de $p=0,592$ olduğu görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde $p>0,05$ olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 6.177. Öğrenim Durumuna Göre Grup İstatistikleri

Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
İlköğretim	9	1,0555	1,08719	1,13401	-1,9493	4,0605	2,89	5,51
Lise	53	-1,0555	1,08719	0,66869	-2,8969	3,3717	2,66	2,85
Ön lisans	33	-0,2373	1,13401	0,66869	-2,8519	3,2239	1,85	2,54
Lisans	46	-0,1859	1,09913	0,60767	-4,8343	6,2787	1,95	5,50
Yüksek Lisans/Doktora	3	-0,7222	0,60767	1,79691	-4,0605	1,9493	4,83	5,27
Total	144	1,79691	2,01038	1,78963	2,66640	4,6131	4,43	4,54

Tablo 6.188. Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	25,525	4	6,381	0,702	0,592
Within Groups	1264,015	139	9,094		
Total	1289,540	143			

Tablo 6.18.'deki sonuçlar doğrultusunda $H_{5.0}$ hipotezi kabul edilir. Farklı öğrenim düzeyindeki deneklerin, bir motivasyon faktörü olarak liderliğe verdikleri önem anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Bir başka ifadeyle, liderliğin motivasyonel öncelikleri içindeki payı, deneklerin öğrenim durumuna göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

6.1.7.5. Kıdeme Göre Liderliğin Önemi

Çalışanların kıdem durumuna göre kendilerini motive eden faktörler içindeki liderliğe verdikleri önem incelenmiştir.

$H_{6.0}$ = Toplam çalışma süreleri, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilememektedir.

$H_{6.1}$ = Toplam çalışma süreleri, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilemektedir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 6.19. ve Tablo 6.20.'de gösterilmektedir. Buna göre; Tablo 6.20.'de $p=0,648$ olduğu görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde $p > 0,05$ olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 6.199. Kıdeme Göre Grup İstatistikleri

Yıl	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-2	24	1,0700	0,93308	0,71564	-1,3561	3,4961	1,29	2,42
3-5	10	-1,0700	0,93308	0,33295	-3,4961	1,3561	1,25	1,72
6-9	24	-0,5666	0,71564	0,57230	-2,4274	1,2941	1,92	2,92
10+	89	-0,2337	0,57230	0,33295	-1,7218	1,2544	1,31	2,99
Total	144	0,50333	0,83628	0,82826	1,31733	2,9899	1,15	1,82

Tablo 6.200. Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Kıdeme Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,163	3	3,388	0,551	0,648
Within Groups	860,387	140	6,146		
Total	870,550	143			

Tablo 6.20.'deki sonuçlar doğrultusunda $H_{6,0}$ hipotezi kabul edilir. Deneklerin kıdemlerine göre, bir motivasyon faktörü olarak liderliğe verdikleri önem anlamlı ölçüde farklılaşmamaktadır. Liderliğin motivasyonel öncelikleri içindeki payı, deneklerin çalışma sürelerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

6.1.7.6. Organizasyon Birimine Göre Liderliğin Önemi

Çalışılan organizasyon birimlerine göre motivasyon faktörleri içindeki liderliğin önemi $H_{7,0}$ ve $H_{7,1}$ hipotezlerinden hareketle incelenmiş ve yapılan testlerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Bu testler yapılırken 12 organizasyon birimi bulunması sebebiyle verilerin anlaşılır olması açısından en fazla örneklemin bulunduğu ilk dört organizasyon biriminin verileri verilmiştir. Diğer birimlerin istatistikleri de benzer özellik göstermektedir.

$H_{7,0}$ = Farklı organizasyon birimlerinde çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önem anlamlı oranda farklılık göstermemektedir.

$H_{7,1}$ = Farklı organizasyon birimlerinde çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önem anlamlı oranda farklılık göstermektedir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 6.21. ve Tablo 6.22.'de gösterilmektedir. Buna göre; Tablo 6.22.'de $p=0,352$ olduğu görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde $p>0,05$ olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 6.211. Organizasyon Birimine Göre Grup İstatistikleri

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
İnsan Kaynakları	22	0,7756	0,9832	0,8592	-2,4962	4,0474	2,49	4,04
Temizlik İşleri	14	1,1559	1,0027	0,8814	-1,7032	4,0151	2,55	3,31
Sulama ve Kanal Hizmetleri	13	1,5589	0,8592	0,9662	-1,7128	4,8308	2,05	4,94
Destek Hizmet Müdürlüğü	12	0,9065	0,9832	0,9379	-2,2413	4,0545	2,70	3,54
Total	61	2,0153	1,0516	1,2280	-2,696	3,406	1,27	5,72

Tablo 6.222. Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Organizasyon Birimine Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	74,253	11	6,750	1,119	0,352
Within Groups	796,297	132	6,003		
Total	870,550	143			

Tablo 6.22.'deki sonuçlar doğrultusunda $H_{7,0}$ hipotezi kabul edilir. Deneklerin çalıştıkları organizasyon birimleri, bir motivasyon faktörü olarak liderliğe verdikleri önemi anlamlı ölçüde farklılaşmamaktadır. Liderliğin motivasyon faktörleri içindeki ağırlığı, deneklerin çalışıyor oldukları organizasyon birimlerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

6.1.7.7. Hiyerarşik Kademeye Göre Liderliğin Önemi

Örgüt içinde bulunan hiyerarşik kademenin veya bir başka ifadeyle unvan düzeyinin, önem verilen motivasyon faktörleri içinde liderliğin ağırlığını etkileyip etkilemediğiyle ilgili yapılan test sonuçları aşağıda yer almaktadır.

$H_{8,0}$ = Farklı hiyerarşik kademelerde bulunan çalışanların, motivasyonel öncelikleri içinde liderliğe verdikleri önem anlamlı farklılık göstermemektedir.

$H_{8.1}$ = Farklı hiyerarşik kademelerde bulunan çalışanların, motivasyonel öncelikleri içinde liderliğe verdikleri önem anlamlı farklılık göstermektedir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 6.23. ve Tablo 6.24.'de gösterilmektedir. Buna göre; Tablo 6.24.'de $p=0,059$ olduğu görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde $p>0,05$ olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 6.233. Hiyerarşik Kademeye Göre Grup İstatistikleri

Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Memur	36	0,1593	0,53544	0,69788	-1,7074	1,3876	3,54	3,81
İşçi	47	1,0122	1,27415	0,66382	-1,3876	2,9490	3,61	3,66
Tekniker	18	1,1722	0,53544	0,67011	-0,8448	3,1892	2,39	5,33
Mühendis	18	1,3388	0,63455	0,69788	-3,3559	0,6781	2,82	4,90
Şef	4	0,1333	0,80585	0,77653	-3,5492	3,8159	1,68	2,79
Diğer	21	0,6166	0,69788	0,66382	-1,3019	2,5352	1,37	2,29
Total	000	1,9555	1,31888	1,33654	-13772	2,2937	2,79	4,29

Tablo 6.244. Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Hiyerarşik Kademeye Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	64,010	5	12,802	2,190	0,059
Within Groups	806,540	138	5,844		
Total	870,550	143			

Tablo 6.24.'deki sonuçlara göre, $H_{8.0}$ hipotezi kabul edilir. Örgütte farklı hiyerarşik kademelerde bulunan çalışanlar arasında liderliğe bir motivasyon faktörü olarak verdikleri önem anlamlı ölçüde farklılaşmamaktadır. Liderliğin motivasyonel öncelikler içindeki ağırlığı, deneklerin buldukları hiyerarşik kademelere göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

6.1.8. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Elde edilen bu bulgular SPSS (23.0) ve Expert Choice (11.0) paket programları kullanılarak sağlanmıştır. Güvenilirlik düzeyi %95 olarak alınmış, T-Testi ve varyans analizi ile veriler ortaya çıkmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar yapılan evren için geçerli olup genelleme yapmak doğru değildir. Farklı evren içinde ve farklı örneklemeler üzerinde yapılarak değişik sonuçların ortaya çıkması muhtemeldir.

Anket 144 kişinin gönüllü olarak verdikleri cevaplarla değerlendirilmeye alınmıştır. Tutarlılık indeksi hesaplamasında tutarlılık 0,10' dan küçük değere sahip olması gerekir. Dolayısıyla da bu kapsamda tutarlılık oranı 0,06 olarak hesaplanmıştır. Bu sebeple çalışmada bulunan değer çalışanların motivasyonel öncelikleri açısından tutarlı olduğunu kanıtlar niteliktedir. Çalışanların motivasyonel önceliklerine bakıldığında en yüksek faktör olarak görülen İş Güvencesi iken Liderlik ikinci sırayı almış ve onu da Ücret ve Yan Haklar takip etmiştir. Genel olarak ortaya çıkan sonuçta son sırası ise Çalışma Arkadaşları almıştır. İlk sırayı alan İş Güvencesinin çalışanlar üzerinde önemli bir yerinin olduğu ve liderliğin de önüne geçtiği tespit edilmiştir. Liderliğin ikinci planda olması çalışanların farklı algılarından ortaya çıkmıştır. Tutarlılık indeksine göre Çalışmada liderlik ve motivasyon kavramları üzerinde durulduğu için çalışanların liderlik kavramına verdikleri önem araştırmamızın bu yönde ilerlemesini gerektirmiştir. Buradan hareketle çalışanların sosyo-demografik özellikleri olan cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, kıdem, organizasyon birimi ve hiyerarşik kademeye göre verdikleri önem şu şekilde ortaya çıkmıştır:

- Cinsiyete göre liderliğin önemi; erkek ve kadın çalışanların liderliğe verdikleri önem arasında anlamlı bir fark olup olmadığı yönünde ortaya konulan hipotez çerçevesinde, aralarında anlamlı bir farkın ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla da $H_{1,1}$ hipotezi kabul edilmiştir. Çünkü anlamlılık değerinin $p=0,047$ olarak çıkması bu sonucu kanıtlar niteliktedir.
- Medeni duruma göre liderliğin önemi; evli ve bekar çalışanların liderliğe verdikleri önem arasında anlamlı bir fark olup olmadığı yönünde ortaya konulan hipotez çerçevesinde, aralarında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Dolayısıyla da $H_{2,1}$ hipotezi kabul edilir. Çünkü anlamlılık değerinin $p=0,038$ olarak çıkması bu sonucu kanıtlar niteliktedir.

Çocuk sahibi olma durumuna göre liderliğin önemi; çocuk sahibi olan ve çocuk sahibi olmayan çalışanların liderliğe verdikleri önem arasında anlamlı bir fark olup olmadığı yönünde ortaya konulan hipotez çerçevesinde, aralarında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Dolayısıyla da $H_{3,1}$ hipotezi kabul edilir. Çünkü anlamlılık değerinin $p=0,037$ olarak çıkması bu sonucu kanıtlar niteliktedir.

- Yaşa göre liderliğin önemi; yaşın çalışanların üzerinde liderliğe verdikleri önemin anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı yönünde ortaya konulan hipotez çerçevesinde, aralarında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla da $H_{4,0}$ hipotezi kabul edilir. Çünkü anlamlılık değerinin $p=0,124$ olarak çıkması bu sonucu kanıtlar niteliktedir.
- Öğrenim durumuna göre liderliğin önemi; çalışanların öğrenim durumlarının liderlik üzerinde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı yönünde ortaya konulan hipotez çerçevesinde, öğrenim durumunun anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla da $H_{5,0}$ hipotezi kabul edilir. Çünkü anlamlılık değerinin $p=0,592$ olarak çıkması bu sonucu kanıtlar niteliktedir.
- Kıdeme göre liderliğin önemi; çalışanların kıdem durumlarına göre liderliğe verdikleri önemin anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı yönünde ortaya konulan hipotez çerçevesinde, kıdemin anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla da $H_{6,0}$ hipotezi kabul edilir. Çünkü anlamlılık değerinin $p=0,648$ olarak çıkması bu sonucu kanıtlar niteliktedir.
- Organizasyon birimine göre liderliğin önemi; çalışılan organizasyon birimine göre 12 birimin bulunması nedeniyle verilerin anlaşılır olması açısından ilk 4 organizasyon birimi dikkate alınmıştır. Buna göre değişik organizasyon birimlerinde çalışanların liderliğe verdikleri önemin anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı yönünde ortaya konulan hipotez çerçevesinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla da $H_{7,0}$ hipotezi kabul edilir. Çünkü anlamlılık değerinin $p=0,352$ olarak çıkması bu sonucu kanıtlar niteliktedir.
- Hiyerarşik kademeye göre liderliğin önemi; hiyerarşik kademeye göre örgüt içinde çalışanların liderliğe verdikleri önem ağırlığının değişip değişmediği yönündeki ortaya konulan hipotez çerçevesinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla da $H_{8,0}$ hipotezi kabul edilir. Çünkü anlamlılık değerinin $p=0,059$ olarak çıkması bu sonucu kanıtlar niteliktedir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel hatlarıyla değerlendirme yapıldığında araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri belirlenip çalışanların motivasyonel önceliklerine bakılmıştır. Liderliğin önüne iş güvencesinin geçtiği tespit edilmiştir. Ücret ve yan haklar ise üçüncü sırayı almıştır. Yani çalışanların motivasyonel öncelikleri değişiklik göstermektedir. Araştırmanın bütünlüğü açısından liderliğe verdikleri önem analiz edilerek araştırma sonlandırılmıştır. Araştırmada SPSS ve Expert Choice programları dahilinde T-Testi ve Varyans analizi yöntemleri kullanılarak bulgular elde edilmiştir. Araştırma bulgularının değerlendirilmesi kısmında veriler daha detaylı şekilde yazılmıştır.

Yerel yönetimlerin istenilen şekilde işlevlerini yerine getirebilmeleri için çalışan personelin motivasyonu sağlanmalıdır. Motivasyon bireylerin davranışlarının ortaya çıkmasında önemli bir yere sahiptir. Bireyleri harekete geçirici etkisi araştırmanın motivasyon bölümünde daha açıklayıcı şekilde ele alınmıştır. Buradan hareketle çalışanların çalışma ortamlarındaki motivasyon algıları onları yönlendirici etki yaratmaktadır. Bu nedenle de yapılan işlerde etkinlik ve verimlilik sağlamada motivasyonda bir araç olarak görülmesi mümkün olmuştur. Motivasyon faktörleri içerisinde sayılan liderlik örgütün amaçlarını doruğa çıkaran örgüt faaliyetlerini yerine getiren ve bu şekilde de diğer kimseleri de etki altına alan (Akat, 1994:217) durum olarak ifade edilirken çalışanların ne denli bu kavramı algıladıkları ve önemsedikleri merak konusudur. İstenilen durum liderlik özelliklerini taşıyan yöneticilerin olması ve bununda çalışanlar üzerinde farkındalık yaratması yönündedir. Bu kapsam çerçevesinde ele alınan çalışmanın amacı; yerel yönetimlerde çalışanların motivasyonunda liderliğe verdikleri önemin ölçülmeye çalışılmasıdır.

Özetle ifade etmek gerekirse çalışanların motivasyonunun örgütler için ne denli önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Başarılı motivasyon tekniklerinin uygulanması ve bireyler üzerinde yaratmış olduğu etki örgütün kendini ilerletmesi açısından büyük önem arz eder. Dolayısıyla da etkinlik ve verimlilik üzerinde artış sağlar. Bununla birlikte vizyona sahip, akılcı, ileriye dönük kararlar alabilen, örnek olmayı başaran, kendini

dinlettirebilen, başkalarını etkisi altına alabilen ve çalışanlarının motivasyonuna önem veren liderlerin varlığı da ikinci önemli faktör olarak karşımıza çıkar.

Liderler onu izleyenler tarafından dikkate alınırlarsa motivasyonun sağlanıp örgüt amaçlarının da yerine getirilmesi mümkün hale gelir. Değişen koşullara göre değişiklik gösteren liderlik tiplerinin mümkün olduğunca kullanılması gerekmektedir. Çünkü her örgütün kendine özgü bir yapısı, amaçları, işleyişi söz konusudur. Çalışan personeldeki isteklilik hali örgüt için son derece önemli bir yer tutmaktadır ki buda yüksek motivasyon gerektirir. Eğer liderliğin çalışanlar üzerindeki algısı yüksekse, yönlendirilmeleri ve motive olmaları daha rahat olacaktır. Bu bağlamda örgütün amaçlarının yerine getirilmesi daha koordineli bir şekilde olmakla birlikte örgütün başarı yolunun önünü açacaktır.

KAYNAKLAR

Kitap ve Kitap Bölümleri

- Akat, İ.**, 1994. İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ataman, G.**, 2002. İşletme Yönetimi Türkmen Kitapevi İstanbul.
- Baran, İ. E.**, 1998. Yönetimde İnsan İlişkileri, Aydan Web Tesisleri, Ankara.
- Bayazıt H.A.**, 2007. Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliğine Etkisi.
- Bayraktaroğlu, Serkan vd.**, 2012. Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.
- Birkan, K.C.**, 2009. Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bozkurt, Ö., Turgay, E.** 2008. Kamu Yönetimi Sözlüğü, Editör. Seriyeye Sezen, 2. Baskı, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Cankuş, B.**, 2008. Belediye Hizmetlerine İlişkin Algı ve Memnuniyetin İkili Lojistik Regresyon Analizi İle Ölçümü: (Eskişehir İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Cinel, M.O.**, 2008. Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Efil, İ.**, 2005. İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması, Alfa Akademi 1. Baskı.
- Efil, İ.**, 2010. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş 11. Baskı Dora Basım Yayın.
- Eren G., Gülten vd.**, 2013. İşletmecilik Kuram ve Uygulama, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Eren, E.**, 2003. Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım,6.Basım.
- Eren, E.**, 2007. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 10. Baskı, İstanbul.
- Ertürk, M.**, 2000. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.
- Fayol H.**, 1918. Administration Industrielle et Generale, Paris.
- Fayol, H.**, (2008), Administration Industrielle Et Generale (Genel ve Endüstriyel Yönetim).

- Gedikoğlu, T.**, 2015. Liderlik ve Okul Yönetimi, Anı Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara
- Genç, N.**, 2007. Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Geliştirilmiş 3. Baskı, Ankara.
- Gözler K.**; İdare Hukuku, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2800.
- Güney, S.**, 2008. Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitapevi, Genişletilmiş 3. Baskı, Ankara.
- Hill, Dilys M.**,1974. Democratic Theory And Local Government, London,
- Hökelekli, H.**, 2009. Psikolojiye Giriş, Emin Yayınları, Bursa.
- İlhan E.**, 2000. İşletmelerde Davranış, Beta Yayınları, İstanbul.
- Karaman, F.**, 2010. İşletmede Motivasyon ve Verimlilik, Etap Yayınevi, İstanbul.
- Kaya, A.**, 2006. Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
- Keçeciöğlu, T.**, 2003. Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen Liderlik ve Liderler, Okumuş Adam Yayıncılık,İstanbul.
- Keser, A.**, 2006. Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Akademi.
- Kılıç, T.**, 2003. Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma,Doktora Tezi, Adana.
- Koçel, T.**, 2014. İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, Genişletilmiş 15. Baskı İstanbul.
- Köstekli, Ş.İ.**, 2009. Küresel Kriz ve Türk Sanayi İçin Esneklik Güvence Dengesi Açılımı, İstanbul.
- Mümtaz S.**, Local Governmant In Turkey, TODAIE Yayınları, Ankara, 1967, s.2
- Nadaroğlu H.**, 1989. Mahalli İdareler, İstanbul: Beta Yayınları.
- Nadaroğlu, H.**, 1994. Mahalli İdareler: Beta Yayınevi 5. Baskı.
- Nadaroğlu, H.**, 2001. Mahalli İdareler: Teorisi, Ekonomisi, Uygulaması, İstanbul, Beta Basım, 7.Baskı.
- Ökmen, M.**, Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler İlkeler Yaklaşımlar ve Mevzuat, Alfa Aktüel , 2.Baskı.
- Özalp, İ.**, 2003. İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları ve Organizasyon, Bateş Yayınları.
- Özçağlar, A.**, 1997. Türkiye'de belediye örgütlü yerleşimler: Ekol.
- Özdemir, C.S.**, 2011. İş Kanunu'na Göre Çalışma Koşullarında Esaslı Değişiklik.

Öztürk, F., 2011. Türk Hukukunda İş Güvencesi Uygulamalarının İstihdamın Enformelleşmesine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 2008. Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktuel Basım, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 2001. Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi, Bursa.

Şimşek, M., Şerif, Ç., 1938. Adnan, Yönetim ve Organizasyon, genişletilmiş 14. Baskı Eğitim Akademi 2012, chester 1. Barnard, The Functions of the Executive, Harward University Press, Cambridge, Massachusetts.

Tabak, A., 2005. Lider ve Takipçileri, Asil Yayınları, Ankara.

Tezler

Tokat, B., Ergun D., 2004. İşletmecilik Bilgisi, İstanbul.

Ulusoy, A., Akdemir, T., 2005. Mahalli İdareler Teori- Uygulama Maliye, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı.

Veysel, K. B., 1998. Yerel Yönetimler, 21.Yüzyıl Yayınları.

Veysel, K. B., 1998. Yerel Yönetimler, Ankara: 21. Yüzyıl Yayınları.

Yozgat, O., 1984. İşletme Yönetimi , İstanbul , 6. Baskı.

Zel, U., 2001. Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Sürelî Yayınlar

Ergül, H.F., 2005. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 14.

Görmez, K., 1995. Türkiye’de Yerel Yönetim Reformu Üzerine, Yeni Türkiye,Sayı:4 Mayıs, s.327-339.

Özsalmanlı, A.Y., 2005. Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, Sosyal Bilimler Dergisi.

Şafaklı, O.V., 2005. KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma,” Doğu Ü Dergisi, 6.

İnternet Kaynakları

www.acikerisim.ticaret.edu.tr, (erişim tarihi: 01.07.2017).

www.beymed.com/liderligin-21-kurali, (erişim tarihi: 01.07.2017).

www.muhasabedersleri.com/ekonomi/işletme-yönetimi, (erişim tarihi: 01.07.2017).

www.w-3.gazi.edu.tr, (erişim tarihi: 01.07.2017).

www.kisiselbasari.com, (erişim tarihi: 01.07.2017).

Diğer Kaynaklar

Belediye Kanunu Yayımlandığı R. Gazete: Tarih: 13/7/2005 Sayı: 25874.

İl Özel İdaresi Kanunu R. Gazete Tarih:22/2/2005 No:5302

Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün Kaldırılması Ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Tarih:13.01.2005 No:5286



EKLER

EK1: ANKET

Sayın ilgili,

Aşağıda yer alan anket formu, Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı tarafından yürütülen “Yerel Yönetimlerde Çalışanların Motivasyonunda Liderliğin Önemi : Tunceli İli Örneği” adlı tez çalışması için akademik amaçlı kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu anket ile liderlik ve motivasyon değişkenlerine dikkat çekilerek çalışanları iş hayatında motive eden faktörlerin, ikili karşılaştırmalarla önem dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Formu doldururken isminizi ve çalıştığınız kurum bilgisini yazmanız istenmemektedir. Ankete vereceğiniz cevaplar sadece akademik çalışma için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Lütfen açıklamalar kısmını dikkatle okuduktan sonra samimi bir şekilde formu doldurunuz.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Açıklamalar:

Anket formu, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerinizle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise, sizi iş hayatında motive eden her bir faktörü diğerleriyle karşılaştırarak, aralarındaki ilişkiyi derecelendirmeniz beklenmektedir.

Bu ankette 1’den 9’a kadar olan rakamlardan oluşan bir ölçek kullanılmaktadır. Bunlardan 1-İki faktör **eşit derecede** önemli, 3- Biri diğerine göre **orta derecede** önemli, 5- Biri diğerine göre **kuvvetli derecede önemli**, 7- Biri diğerine göre **çok kuvvetli derecede** önemli, 9- Biri diğerine göre **karşılaştırılamayacak derecede önemli** anlamlarına gelmektedir. 2, 4, 6 ve 8 ise ara değerler olarak kabul edilmektedir.

Örnekler:

Ücret ve	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Eğitim	ve
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------	----

Değerlendirme: Ücret ve yan haklar faktörü, eğitim ve gelişim olanakları faktörüne göre **kuvvetli derecede** önemlidir.

Ücret ve	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Eğitim	ve
Ücret ve	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Eğitim	ve

Değerlendirme: Ücret ve yan haklar faktörü, eğitim ve gelişim olanakları faktörüne göre **orta derecede** önemlidir.

Değerlendirme: Eğitim ve gelişim olanakları faktörü, ücret ve yan haklar faktörüne göre **kuvvetli derecede** önemlidir.

Değerlendirilen Faktörlere İlişkin Bilgiler:

1- Ücret ve Yan Haklar: Çalışanların emekleri karşılığında aldığı ücret ve yine nakdi değer taşıyan (sağlık vb. sigortalar, ulaşım ve yemek olanakları...) tüm haklardır.

2- İş Güvencesi: Çalışanların işlerini kaybetme riskleri olmadığına dair algılarıdır.

3- Kariyer ve Yükselme Olanakları: Çalışanların mesleki plan ve beklentilerine uygun iş olanaklarına sahip olmalarını ve mevcut görevlerinden daha üst görevlere gelebilmelerini sağlayan imkânlardır.

4- Eğitim ve Gelişim Olanakları: Çalışanların işleriyle ilgili konularda kendilerini geliştirmelerine fırsat veren ve işletmeler tarafından sağlanan olanaklardır.

5- Liderlik: Çalışanların, doğrudan bağlı oldukları yöneticilerinin liderlik vasıfları, iletişim becerileri, adalet ve disiplin uygulamaları vb. niteliklerine yönelik algılarını yansıtmaktadır.

6- Yetki ve Sorumluluk Alma: Çalışanların sorumlu oldukları/olacakları işlerde yetkilendirilmeleri ve kararlara katılımlarıyla ilgilidir.

7- Çalışma Koşulları: Lokasyon, mesai saatleri ve fiziksel çalışma koşulları gibi işyerinden kaynaklanan unsurlardan oluşmaktadır.

8- İşin Niteliği: Çalışanların kişilik, bilgi-birikim ve beklentilerine uygun işlerde çalışmalarıyla ilgilidir.

9- Çalışma Arkadaşları: Çalışanların, iş gereği iletişim içinde buldukları çalışma arkadaşlarıyla ilgili olumlu veya olumsuz düşüncelerini içermektedir.

10- Kurum Kültürü ve İtibarı: Bir işletmenin paylaşılan değer, inanç, beklenti, tutum ve normlarını içeren kurum kültürü ile büyüklüğü, karlılığı ve benzeri göstergeleriyle birlikte hukuka, toplumsal beklenti ve etik değerlere uygun faaliyetlerde bulunmasıyla ilgili itibarını tanımlayan faktördür.

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

2. Medeni Durumunuz: Bekâr () Evli () Diğer ()

3. Çocuk sahibi misiniz? Evet () Hayır ()

4. Yaşınız: 18-25 () 26-29 () 30-35 () 36-45 () 46+ ()

5. Öğrenim durumunuz: İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans\doktora ()

6. Şuan işyerindeki görev süreniz: 0-2 () 3-5 () 6-9 () 10+ ()

7.Çalıştığımız

Birim:.....8.Ünvanınız:.....

Ücret ve Yan Haklar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İş Güvencesi
Ücret ve Yan Haklar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kariyer ve Yükselme Olanakları
Ücret ve Yan Haklar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Eğitim ve Gelişim Olanakları
Ücret ve Yan Haklar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Liderlik
Ücret ve Yan Haklar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yetki ve Sorumluluk Alma
Ücret ve Yan Haklar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çalışma Koşulları
Ücret ve Yan Haklar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İşin Niteliği
Ücret ve Yan Haklar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çalışma Arkadaşları
Ücret ve Yan Haklar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurum Kültürü ve İtibarı
İş Güvencesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kariyer ve Yükselme Olanakları
İş Güvencesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Eğitim ve Gelişim Olanakları
İş Güvencesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Liderlik
İş Güvencesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yetki ve Sorumluluk Alma
İş Güvencesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çalışma Koşulları
İş Güvencesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İşin Niteliği
İş Güvencesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çalışma Arkadaşları
İş Güvencesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurum Kültürü ve İtibarı
Kariyer ve Yükselme Olanakları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Eğitim ve Gelişim Olanakları
Kariyer ve Yükselme Olanakları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Liderlik
Kariyer ve Yükselme Olanakları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yetki ve Sorumluluk Alma
Kariyer ve Yükselme Olanakları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çalışma Koşulları
Kariyer ve Yükselme Olanakları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İşin Niteliği
Kariyer ve Yükselme Olanakları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çalışma Arkadaşları
Kariyer ve Yükselme Olanakları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurum Kültürü ve İtibarı
Eğitim ve Gelişim Olanakları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Liderlik
Eğitim ve Gelişim Olanakları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yetki ve Sorumluluk Alma
Eğitim ve Gelişim Olanakları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çalışma Koşulları
Eğitim ve Gelişim Olanakları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İşin Niteliği
Eğitim ve Gelişim Olanakları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çalışma Arkadaşları
Eğitim ve Gelişim Olanakları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurum Kültürü ve İtibarı
Liderlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yetki ve Sorumluluk Alma
Liderlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çalışma Koşulları
Liderlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İşin Niteliği
Liderlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çalışma Arkadaşları
Liderlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurum Kültürü ve İtibarı
Yetki ve Sorumluluk Alma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çalışma Koşulları
Yetki ve Sorumluluk Alma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İşin Niteliği
Yetki ve Sorumluluk Alma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çalışma Arkadaşları
Yetki ve Sorumluluk Alma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurum Kültürü ve İtibarı
Çalışma Koşulları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İşin Niteliği
Çalışma Koşulları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çalışma Arkadaşları
Çalışma Koşulları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurum Kültürü ve İtibarı
İşin Niteliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çalışma Arkadaşları
İşin Niteliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurum Kültürü ve İtibarı
Çalışma Arkadaşları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurum Kültürü ve İtibarı

ÖZGEÇMİŞ

1990 yılında Tunceli’de doğdum. İlk, orta ve lise eğitimimi Tunceli de tamamladım. 2009 yılında Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Maliye (Örgün Öğretim) bölümüne başladım. Lisansım devam ederken Tunceli Halk Bankası’nda stajımı tamamladım. Eskişehir My English Dil Okuluna yazılarak İngilizce üzerine eğitim aldım. Lisansımı yarım dönem erken bitirerek 19/01/2013 tarihinde mezun oldum. Munzur Üniversitesinde Genel İşletme Bölümünde tezli yüksek lisans yapmaktayım.

