

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İÇSEL MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: YEREL YÖNETİMLERDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON INTRINSIC MOTIVATION OF PERSONNEL: A COMPARATIVE RESEARCH IN LOCAL MANAGERMENTS

Yrd. Doç. Dr. Nazlı YÜCEL BATMAZ¹
Öğr. Gör. Alper GÜRER²

ÖZ

Bu çalışmada, yerel yönetim birimlerinde görev yapmakta olan kamu personelinin dönüştürücü liderlik algılarının içsel motivasyonları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma Kırıkkale ilinde gerçekleştirilmiş olup Kırıkkale Belediyesi ve Kırıkkale İl Özel İdaresinde görev yapmakta olan 438 personele anket uygulanarak yapılmıştır. Elde edilen verilerle gerçekleştirilen korelasyon, regresyon ve tek yönlü anova analizleri ile test edilen hipotez sonuçlarına göre; çalışanların dönüştürücü liderlik ve içsel motivasyon alguları arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki olduğu, dönüştürücü liderlik algılarının içsel motivasyonları üzerinde etkisi olduğu, Kırıkkale Belediyesi ile Kırıkkale İl Özel İdaresi çalışanlarının kendi liderlerine dair dönüştürücü liderlik algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamasıyla beraber kurum bazında ölçek ortalamaları değerlendirildiğinde, dönüştürücü liderlik algısının çok az bir oranda Kırıkkale Belediyesinde daha yüksek olduğu ve son olarak Kırıkkale Belediyesi ile Kırıkkale İl Özel İdaresi çalışanlarının içsel motivasyon alguları arasında anlamlı bir farklılık olduğu, içsel motivasyonun Kırıkkale Belediyesi çalışanlarında Kırıkkale İl Özel İdaresi çalışanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü liderlik, motivasyon, yerel yönetimler, Kırıkkale.

Jel Kodları: H79, M19.

ABSTRACT

In this study, the effect of transformational leadership on intrinsic motivation of public personnel in local management units has been discussed. The research was conducted as a sample in Kırıkkale, and questionnaires were made for 438 personnel from municipality and special provincial administration of Kırıkkale. According to the results of hypothesis tested by correlation, regression and one-way Anova tests; there is a positive middle level relationship between transformational leadership and intrinsic motivation perceptions of the personnel and there isn't a significant difference on transformational leadership perceptions of municipality and special provincial administration personnel in respect of their leaders. Also it was concluded that when the scale averages were evaluated, the perception of transformational leadership in municipality is higher, there is a significant difference between intrinsic motivation perceptions of municipality and special provincial administration personnel, and the intrinsic motivation of municipality personnel is higher than the special provincial administration personnel.

Keywords: Transformational leadership, motivation, local managements, Kırıkkale..

Jel Codes: H79, M19.

¹ Kırıkkale Üniversitesi, Keskin Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, nazliyucel@kku.edu.tr

² Kırıkkale Üniversitesi, Keskin Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, alpergurur@kku.edu.tr

1. GİRİŞ

Yöneticilerin örgüte ve çalışanlara yönelik tutum ve davranışları örgütlerin amaçlarına ulaşmasında belirleyici değişkenlerden birisidir. Özellikle günümüzün hızla değişen rekabet ortamında bilgiye ve dolayısıyla bilginin kullanımı ile öne çıkan yenilik, yaratıcılık gibi unsurlara ve yine modern yönetimde şeffaflık, hesap verilebilirlik, müşteri odaklılık, katılım gibi dinamiklere yüklenen değer neticesinde yöneticilerin örgütler için önemi her geçen gün daha da artmaktadır.

Yöneticilikten liderliğe geçmeyi gerektiren bu toplumsal ve yönetsel gelişmeler, örgütlerde sadece çalışanların faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme şeklindeki liderlik becerilerini değil “mevcut sistemleri sürekli sorgulayan, örgütün amaçları ve vizyonu ile çalışanların inanç ve değerlerini uyumlandırmaya odaklanan, bununla da yetinmeyip, çalışanların kendilerinde var olduğunu düşündükleri ilgi alanlarının ötesine geçmelerini ve kendi işlerinin ötesinde örgüt vizyonu doğrultusunda sorumluluk hissetmelerini sağlayan, karar oluştururken çalışanları bu sürece katan ve işlerin yapılma sürecinde çalışanlara özgürlük veren, yol gösteren ama yakın kontrolde bulunmayan, yapıcı geribildirim veren, model teşkil eden, esinsel motivasyon sağlayan ve güven çerçevesinde takımlar oluşturan (Tetik, 2014:277-278)” dönüştürücü liderliği zorunlu hale getirmektedir.

Küreselleşmenin ortaya çıkardığı belirsizliklerin ve zorlukların aşılmasında en etkili çözümün “dönüştürücü liderlik” olduğu genel kabul görmektedir (Akçakaya, 2010:116). Dönüştürücü liderler, örgütte yeniliği ve değişimi başlatacak ortamı ve örgüt vizyonunu hazırlarlarken aynı zamanda çalışanların tüm yeteneklerini ortaya çıkararak, normalde beklenenden daha fazla sonuç almak için çalışanları motive ederek (Sabuncuoğlu, 2012:72) etkili olmakta, örgüt amaçlarına ulaşılmasına ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmasına katkı sağlamaktadırlar.

Bahsi geçen dönüştürücü liderlik becerileri günümüzde sadece özel sektörde değil kamu idaresinde de önemli hale gelmiştir. Özellikle yerel yönetim birimleri, vatandaşa yönelik öncelikli yerel hizmetleri karşılamakla görevli yerel idari birimler oldukları için, hizmet sunumlarındaki başarıları çok daha fazla önem arz etmektedir. Hizmet önceliği ve hizmet kalitesi boyutu ile ön planda olan yerel yönetimler personeli aynı zamanda vatandaşla sürekli iletişim halinde bulunmalarını gerektiren zor bir görevi yerine getirmektedirler. Yerel yönetimler personelinin görevlerini yerine getirirken yaşadıkları güçlükler, çalışanlara yönelik motivasyonun sağlanmasını, yerel idareler tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir konu haline getirmiştir. Yerel yönetimler, personelinin motivasyonunu sağlamak için modern motivasyon yöntem ve araçlarından faydalanarak ve etkili liderlik becerileri sergileyerek vatandaşlara nitelikli hizmet sunmaya çalışmaktadırlar.

Yerel yönetim birimlerinde görev yapan dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip liderlerin, çalışanların içsel motivasyonlarını etkileyerek yerel yönetimlerin hizmet kalitesini artırabileceği düşünülebilir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, Kırıkkale Belediyesi ve Kırıkkale İl Özel İdaresinde çalışmakta olan kamu personelinin algıladıkları “dönüştürücü liderlik” özelliklerinin içsel motivasyonları üzerindeki etkisini karşılaştırmalı olarak belirlemektir. Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların, yerel yönetimlerde yönetim kademeleri tarafından yönetim uygulamaları boyutu ile değerlendirilerek yerel hizmet kalitesini artırma noktasında etkili olması ve konu ile ilgili yapılacak bilimsel çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk kez 1973 yılında J.V. Dowston tarafından “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında gündeme getirilmiştir. Ancak sosyolojik bir tez olan dönüştürücü liderlik kavramının sistematize edilerek bir teori olarak literatüre kazandırılması J. McGregor Burns tarafından 1978 yılında gerçekleştirilmiştir (Güney, 2012:404; Eraslan, 2004:3).

Burns lideri, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişi olarak tanımlamış (Eraslan, 2004:4), liderliği ise *etkileşimsel liderlik* (transactional leadership) ve *dönüştürücü liderlik* (transformational leadership) olarak ikiye ayırmıştır; “etkileşimsel liderlik”te lider ve izleyenler arasında ekonomik ya da politik temele dayalı bir alışveriş vardır. “Dönüştürücü liderlik”te ise, tarafların birbirine uzun süreli ve psikolojik olarak bağlanması, liderin izleyenlerinin inanç, değer ve ihtiyaçlarını değiştirmesi ve belli bir vizyonu gerçekleştirmek üzere birlikte hareket etmeleri söz konusudur (Gümüşluoğlu, 2009:38).

Bernard Bass, Burns’un “dönüştürücü liderlik” modelini temel alarak duygusal faktörlere daha fazla önem veren, daha gelişmiş ve arındırılmış bir model ortaya koymuştur (Güney, 2011:395). Bass’ın dönüştürücü liderlik kuramında lider, görevlerinin ve görevlerini iyi bir performansla başarmalarının önemini çok daha fazla farkına varmalarını sağlayarak, örgütün veya grubun amaçlarını gerçekleştirirken kendilerine bakışı, kendi gelişmelerini, başkalarına ilişkin algılarını; ilgilerini çok daha olumlu kılarak ve çok daha üst düzeyde gereksinimlerini karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak, izleyenleri değiştirir ve güdüler (Erçetin, 2000:58.).

Bass (1985) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik modeline göre; dönüştürücü liderlik kavramı beş alt faktörden meydana gelmektedir (Tabak vd., 2009:390);

Başkaları Tarafından Yüklenen İdeal Etki (Idealized Influence Attributed); Astlarının liderlerini sahip olduğu değerler ile örnek alınacak bir kişi olarak görmesi, ona güvenmesi ve saygı duymasındır.

İdeal Etki Davranışı (Idealized Influence Behavior); Liderin sahip olduğu değer ve özelliklerle astlarına örnek olmasıdır. Bu bağlamda lider astlarına dürüstlük, sevgi, güven, fedakârlık gibi ideal değerleri sadece aktaran değil bu değerleri tüm yaşantısında içselleştiren ve böylece astlarına örnek olan bir kişidir.

İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation); Liderin her durumda geleceğe umudunu yitirmeden bakmasını, astlarına ilham veren enerjisiyle onları heyecanlandırmasını ve herkes tarafından paylaşılan vizyonu ile astlarını yeni fırsatlar yaratma konusunda cesaretlendirmesini kapsamaktadır.

Entellektüel Güçlendirme (Intellectual Stimulation); Liderin, astları bir problemle karşılaştıklarında onların problemin çözümünde klasik problem çözme sistematığı yerine yaratıcı problem çözme teknikleri konusunda teşvik etmesi ve daha da önemlisi liderin astların bu çözümleri üretirken uygulanmakta olan kural ve prosedürleri de sorgulamalarına izin vermesini kapsamaktadır.

Bireysel İlgi (Individual Consideration); Liderin astlarının bireysel gelişim ve ihtiyaçlarını koçluk veya mentorluk gibi süreçlerle ortaya çıkarmasını ve geliştirmesini kapsamaktadır.

Aubrey ve Chelladurai (2001), dönüştürücü liderliği örgüt üyelerinin tutum ve kabullerinde birtakım değişiklikler meydana getirerek örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde bir bağlılık oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır (Çetin vd., 2012:14).

Dönüştürücü liderler, astların kişisel amaçları ile örgütsel amaçları bir araya getiren, astları üzerinde sıradışı etkileri olan liderlerdir (Robbins ve Judge, 2013:390), değişen çevrede örgütü üstün bir performansa ulaştırmak için değişimin gerçekleştirilmesinde izleyenlerine örnek olurlar, problemlerin üstesinden gelmek için cesaretlendirir, kişisel gelişimlerine destek olur ve farklı bakış açıları kazanmalarını sağlarlar (Acar, 2013:9).

Bu tip liderler, koç ve mentor olarak hareket ederler, astlarının yetenek ve becerileri üzerinde yoğunlaşarak, kendilerine olan güvenlerini artırmaya ve bu şekilde beklenenin üzerinde performans elde ederek olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarmaya çalışırlar (Eren, 2000:441; Şimşek vd., 2008:248; Munir vd., 2010:235), astlarının değer ve inançlarına odaklanırlar, davranışlarını onlara göre düzenler ve onlara bu anlamda model olmaya çabalarlar (Taşkıran, 2011:51), entelektüel teşvik etme özelliklerini üstün teknik yetenek ve kişisel zekalarından alırlar (Akdemir, 2008:96), aynı zamanda grup ve organizasyon vizyonlarını temsil eden imaj ve sembolleri yaratırlar ve izleyenlerini gelecek durum ve her izleyen gelecekte elde edeceği durumda oynayacağı roller hakkında bilinçli olmalarını geliştirirler (Akdemir, 2008:96; Koçel, 2013:592), grubun ve organizasyonun kendini anlaması ve güven duygusunu artırmaya önem verme yolu ile, astları, sadece var olma amacı gütmekten uzaklaştırarak, başarı ve büyümeye doğru yönlendirirler (Francis ve Dubinsky, 1994:789).

Dönüştürücü liderler, astlarının amaçlarında, inançlarında, değerlerinde, hedef ve beklentilerinde değişiklik ve farkındalık yaratarak onların değişimini sağlamaya çalışırken 3 safhadan oluşan bir yol izlerler (Eren, 2013:520-523);

Değişim ihtiyacının fark edilmesi; Örgütün değişim ihtiyacını fark ederek, örgütün kilit yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini açıklayıp onları ikna etmeye çalışırlar. Vizyon değişiklikleri örgütün hala başarılı olduğu zamanlarda gerçekleştirilmelidir. Değişim ihtiyacı, ekonomik kıstaslar yanında müşteri tatmini, ürün kalitesi, yenilik gibi alanlarda da kendini hissettirebilir.

Paylaşılan vizyon oluşturma; “Dönüştürücü lider” örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirtmelidir. Liderin vizyon oluşturma çabasını mutlaka tek başına yapması gerekmez, ekip ruhu oluşturarak vizyon yaratılmasında grup üyelerinin fikirlerinden de yararlanabilir. Önemli olan vizyon yaratılmasında öncülük etmek ve vizyon oluşturma işlemini sürekli kılmaktır. Dönüştürücü liderlerden beklenen en önemli husus, çalışanların başarı standartlarını arttırmalarıdır.

Değişime kurumsal bir hüviyet kazandırma; İstenilen değişimlerin planlandığı gibi gitmesinden emin olmak için geri besleme mekanizmasını oluşturarak istenen değişikliklerin ne ölçüde gerçekleştiğini, değişimi tam sağlamak için neler yapılması gerektiğini tespit etmek ve zamanında müdahale ile karşılaşılan güçlüklerin yenilmesini sağlamak gerekir. Dönüştürücü lider, kurumsallaşmanın davranışsal boyutu olduğunu da düşünerek yeni davranış biçimlerinin hemen yerleşip zaman alacağını bilmelidir. Bu davranış değişikliğini özendirerek bir ödüllendirme sistemi kurmalıdır.

3. MOTİVASYON

Motivasyon, bireyleri belirli yönlerde davranmaya yönelten bir enerji gücü (Şimşek vd., 2008:177; Eren, 2000:474), kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile harekete geçmeleri ve çaba göstermeleri (Koçel, 2013:619), çalışanları örgüt amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlar

(Genç, 2004:26), çalışanın, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için eyleme geçecek düzeyde isteklenmesi (Başaran, 2008:90) olarak tanımlanabilir.

Motivasyon içsel ve dışsal olarak ortaya çıkabilir (Akbaba, 2006:344-345); Dışsal motivasyon, etkinliğin kendisi ile ilgili değildir; dışsal motivasyonda sadece ne kazanılacağına dikkat edilir. Dışsal motivasyon, ödül, ceza, baskı, rica gibi dışardan verilen pekiştiricilerin etkisi sonucu ortaya çıkar. İçsel motivasyon ise, bireyin kendi isteği ile hareket edip çalışmasıdır. İlgi, merak, ihtiyaç gibi kişinin içinden gelen etkilerle ortaya çıkar ve bireyin içsel ihtiyaçlara karşı geliştirdiği tepkilerdir. Yeterli olma, bilme, anlama ihtiyacı buna örnek verilebilir.

Mottaz (1985), içsel motivasyon araçlarının; ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içerdiğini ifade etmektedir (Ağca ve Ertan, 2008:140).

Liderlerin çalışanları nasıl motive edeceklerini anlamaya yönelik çeşitli teoriler geliştirilmiş ve bu teoriler “kapsam teorileri” ve “süreç teorileri” olarak adlandırılmıştır. Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa yönelten faktörleri anlamaya önem verirken (Aşan, 2001:226), süreç teorileri ise kişinin içinde bulunduğu dışsal faktörlere ağırlık vermektedir (Koçel, 2013:622).

İçsel motivasyon, iş yapılırken, gerçekleştirilen işin dışında herhangi bir görünen ödülle motivasyon sağlanmadığı durumlarda söz konusu olmaktadır (Özdaşlı ve Akman, 2012:75). Dışsal motivasyon araçları süreli bir motivasyonu mümkün kılarken, içsel motivasyonu sağlayacak uygulamalar daha uzun süreli etki yaratmaktadır. Çalışanların sosyal ortamlarının yeterli olması, yönetime katılım imkanlarının artırılması ve kurum içi ilişkilere yönelik olumlu hisleri; bireyin içsel motivasyonunu sürdürmesini ve dışsal motive edici unsurlara kıyasla hayatında daha çok kendisinin belirleyici konumda olduğunu hissetmesini sağlayabilmektedir (İbicioğlu vd., 2013:95-97).

Motivasyon araçları şu şekilde sınıflandırılabilir (Akçakaya, 2004:211-212);

Ekonomik araçlar; ücret artışı, primli ücrete katılma ve ekonomik ödül verme olarak sayılabilir. Ekonomik özendirme araçlarının çalışanların motivasyonunu artırmasında; bir örgüt üyesinin, kendi amaçlarına başarılı bir biçimde ulaşmasının örgütsel amaca ulaşmakla ayrılmaz bir bütün olduğunu anladığı zaman etkili olduğu görülmektedir.

Psiko-sosyal araçlar; örgütlerde yöneticiler, kendi kurum yapısına, çalışanların sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerine göre; güvenlik, statü, yetki devri, sosyal katılım, rekabet araçlarını kullanmalıdırlar. Bu çerçevede çalışanların iş güvenliğinin sağlanması, kuruluş içinde statü artıracak politikaların artırılması, yapılmaya değer iş verilmesi, zaman zaman yetkilerin devredilmesi, sosyal gruplara katılım imkanlarının genişletilmesi gibi hususlar verimliliği artırıcı önemli motivasyon araçlarıdır.

Örgütsel ve yönetsel araçlar; eğitim imkanlarının yaygınlaştırılması ve yükselme açısından çalışanların önünün açılması, örgüt bazında alınan kararlara çalışanların da dahil edilmesi, örgüt içinde iyi bir iletişim ağının kurulması, çalışma ortamının fiziksel koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanlara danışmanlık yapılması verimliliği artırıcı önemli faktörlerdir.

4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE İÇSEL MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Liderlerin en önemli görevlerinden birisi, çalışanların motive edilmesidir. Hem örgütlerin hem de yöneticilerin başarısı büyük ölçüde çalışanların görevlerine yönelik oluşturmuş

oldukları istek, gayret, bağlılık gibi unsurlarla ilgili iken; çalışanların motivasyonları bu noktada önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler bu doğrultuda örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarını ortak bir paydada birleştirerek çalışanlarda örgütün başarılı olmasının kendileri için de kişisel hedeflerine ulaşmaları noktasında bir takım faydalar sağlayacağı yönünde bir algıyı oluşturmaları ayrıca buna imkan verecek örgütsel yapıyı ve örgüt iklimini de yaratmalıdırlar.

Liderlerin başarısı için, motive olmuş ve örgüt hedeflerine inanan çalışanların varlığı şarttır. Motivasyon, beraberinde personelin örgüte bağlılığını, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin kurumsal yapı içerisinde etkin bir hal almasını getireceği gibi; performansın artması, personel devir hızının düşmesi, işten ayrılma niyetinin azalması gibi örgüt için olumlu katkılar da sağlayacaktır.

“Dönüştürücü liderler, astlarını ya da izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler (Bass, 1990:31; Eren, 2000:441)”, izleyenlerinin bireysel katılımlarına, entelektüel gelişimlerine, karizma ve motivasyonlarına önem verirler. Örgütsel beklentileri gerçekleştirme yönünde çalışanların görevlerini daha anlaşılır duruma getirirler ve bunu ödülleriyle desteklerler (Demir vd., 2010:137). Vizyon yaratan, ilham kaynağı olan, onların ihtiyaçlarına ve arzularına önem veren, amaçlara ulaşmada yüksek düzeyde motivasyon sağlayan dönüştürücü liderlerin takipçileri ile arasındaki ilişki, ödül vermekten ziyade duygusal bir ilişkiye dayanmaktadır. (Kaygın ve Kaygın, 2012:31).

Dönüştürücü liderler, örgütsel değişim ve bu değişimi gerçekleştirecek örgütsel motivasyonun sağlanmasında etkili liderlik özellikleri sergilerlerken Judge ve Piccola (2004:758), 87 çalışma (68 makale, 18 tez ve 1 yayınlanmamış veri seti) üzerinde yaptıkları inceleme sonucunda, dönüştürücü liderliğin, destekçilerin motivasyonu ve tatminine bağlı olduğunu ortaya koymuşlardır. Dönüştürücü liderler, izleyenlerine ilham kaynağı olarak, izleyicilerin davranış şeklini etkilemekte ve motivasyon düzeylerinin yükselmesini sağlayarak (Yavuz, 2009:55), onları büyük ortak amaçlarda birleştirmek suretiyle değişimi ortaya koymaktadırlar (Hitt vd., 1989:368).

Dönüştürücü Liderler, izleyenlerini kısa vadeli kişisel çıkar ve güvenlik ihtiyacı yerine, örgüt amaçları, başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile güdülerken ödülleri dışsal olmaktan çok içseldir. İçsel Motivasyon sağlanırken ödül ve cezalara değil çalışanların ihtiyaçlarına ve işin kendisine odaklanmak gerekir. Bu amaçla çalışanlara sorumluluk ve yetki verilmesi, çalışanların takdir edilmeleri ve karar mekanizmalarına katılımlarının sağlanması gibi örgütsel uygulamalar içsel motivasyonun sağlanmasında yardımcı olacaktır.

5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İÇSEL MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ALAN ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında liderlik becerileri ve çalışanların motivasyonu önemli değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik becerileri sayesinde örgütler hem iç hem de dış faktörleri kontrol altına alarak başarılı olabilmektedirler. Günümüzde ön plana çıkan dönüştürücü liderler, özellikle örgütün iç değişimi ve çalışan motivasyonu noktasında farklılık yaratmaktadırlar. Duygusal faktörlere daha fazla önem veren bu liderler, çalışanların iş performansları üzerine odaklanarak, örgütün amaçlarını gerçekleştirirken çalışanlarını üst

düzye gereksinimlerini karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak, izleyenleri değiştirir ve güdülerler (Erçetin, 2000:58).

Bu çalışmada, yerel yönetim birimlerinde görev yapmakta olan kamu personelinin dönüştürücü liderlik algılarının içsel motivasyonları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırma ile Kırıkkale Belediyesi ile Kırıkkale İl Özel İdaresi personeli arasındaki dönüştürücü liderlik algısı ve içsel motivasyon üzerindeki etkisi karşılaştırılmalı olarak incelenerek değerlendirilmiştir.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, birincil elden veri toplama tekniklerinden yüz yüze anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan anket metninde ilk olarak Kırıkkale Belediyesinde ve Kırıkkale İl Özel İdaresinde görevli personelin dönüştürücü liderlik algıları, ikinci olarak ise içsel motivasyon algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Bireysel değerlerin ölçümünde Podsakoff'un (1990), dönüştürücü liderlik ölçeği, çalışanların içsel motivasyon algılarının belirlenmesinde ise Kuvaas'ın (2006) çalışmasında kullandığı ölçekte yer alan çalışanların içsel motivasyon algısını ölçmeye yönelik ifadelerin Türkçeye çevrilerek uyarlanması ile oluşturulan ölçek kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini, Kırıkkale Belediyesi ve Kırıkkale İl Özel İdaresinde görevli olan personel oluşturmaktadır. Araştırma, zaman ve ekonomik kısıtlar nedeniyle küçük tutulmakla birlikte, benzer çalışmaların birleşmesi ile elde edilecek sonuçlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Örneklem büyüklüğü, %95 güven aralığında 0,05'lik sapma oranı ile aşağıdaki formüle göre hesaplanmıştır (Yükselen, 2006:62).

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q$$

N=evren büyüklüğü,

n=örneklem büyüklüğü,

p= gerçekleşme oranı,

q=gerçekleşmeme oranı,

d=hata payı,

t= güven aralığına göre t değerini göstermektedir.

Bu formüle göre Kırıkkale Belediyesi için örneklem büyüklüğü;

$$n = 680 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 / (0,05)^2 \cdot 679 + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5$$

$$n = 653,072 / 2,6579$$

$$n = 246$$

Kırıkkale İl Özel İdaresi için örneklem büyüklüğü;

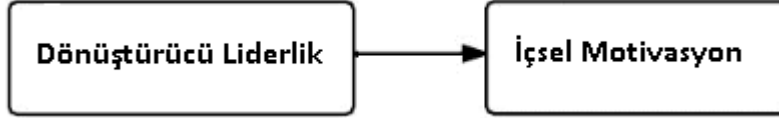
$$n = 352 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 / (0,05)^2 \cdot 351 + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5$$

$$n = 338,0608 / 1,8379$$

$$n = 184$$

Kırıkkale Belediyesinde uygulanan 249 anket ile Kırıkkale İl Özel İdaresinde uygulanan 189 anket araştırma kapsamında değerlendirilmiştir.

Araştırma modeli aşağıda yer almaktadır.



Araştırma modeline göre geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Dönüştürücü liderlik algısı ile içsel motivasyon algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Dönüştürücü liderlik algısının içsel motivasyon algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Dönüştürücü liderlik algısında, Kırıkkale Belediyesi ve Kırıkkale İl Özel İdaresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H4: İçsel motivasyon algısında, Kırıkkale Belediyesi ve Kırıkkale İl Özel İdaresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

5.3. Araştırma Bulguları

Anket formu toplamda 34 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 5 tanesi demografik bilgiler ile ilgili iken, geri kalan 29 tanesi ise çalışanların dönüştürücü liderlik ve içsel motivasyon algılarını ölçmeye yönelik 5'li likert tipi ölçek sorularıdır. Soruların analizi için SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) kullanılmıştır. Tablo 1'de dönüştürücü liderlik ve içsel motivasyon ölçeklerinin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş, güvenilirlik katsayıları olan Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0,942 ve 0,783 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler her iki ölçeğin de güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 1: Ölçek Sorularının Güvenilirlik Analizleri

	Güvenilirlik Katsayısı	Madde Sayısı
Dönüştürücü Liderlik	,942	23
İçsel Motivasyon	,783	5

Tablo 2'de ölçeklerin faktör analizine uygunluğu KMO-Bartlett's Testi ile kontrol edilmiştir. Dönüştürücü liderlik ölçeği için KMO değeri 0,952 Bartlett's değeri $p < 0,05$ ve içsel motivasyon ölçeği için KMO değeri 0,809 Bartlett değeri $p < 0,05$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler iki ölçeğin de faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Ölçek Sorularının Faktör Analizine Uygunluğu

		Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçümü.	,952
Dönüştürücü Liderlik	Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	5037,202
		Serbestlik derecesi (df)	253
		Anlamlılık (sig) (p)	0
		Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçümü.	,809
İçsel Motivasyon	Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	980,013
		Serbestlik derecesi (df)	15
		Anlamlılık (sig) (p)	0

Tablo 3'de gösterilen faktör analizi sonucunda motivasyon ölçeğindeki bir soru çıkartılarak faktör yapısının uygunluğu sağlanmıştır. Buna göre faktörlerin toplam varyansı açıklama

orani dönüştürücü liderlik ölçeği için %44,327 ve içsel motivasyon ölçeği için %53,327 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3: Faktör Analizleri

Dönüştürücü Liderlik

	Bileşen (Component)		
	1	2	3
15. Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.	,736		
6. Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	,725		
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	,722		
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	,719		
14. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	,714		
13. Kurum için daima yeni fırsatlar arar.	,706		
9. Kurum içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	,696		
20. Çalışanları aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	,694		
7. Kurumun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	,692		
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	,683		
3. Kurum amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	,679		
23. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	,674		
19. Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	,668		
22. Çalışanları belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	,661		
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	,654		
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	,653		
2. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	,640		
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	,617		
18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	,612		
1. Kurumun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	,606		
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	,584		
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	,575		
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	,559		

İçsel Motivasyon

	Bileşen (Component)	
	1	2
3. İşyerinde çalışırken yerine getirdiğim görevler daha çok çalışmam için beni motive eder.	,820	
1. İşyerinde çalışırken yerine getirdiğim görevler beni mutlu eder.	,783	
2. Yaptığım işin bir anlamı olduğunu düşünürüm.	,760	
6. Sevdiğim bir işte çalıştığım için kendimi şanslı hissediyorum.	,735	
4. Yaptığım iş öyle ilgi çekicidir ki kendisi bir motivasyon kaynağıdır.	,709	
5. Yaptığım işi bir hobi gibi görürüm.		,681

Tablo 4’de düzenlenen demografik verilere göre, araştırmaya katılan çalışanların %33,6’sı 36-45 yaş aralığındayken bu oranı %31,7 ile 46-55 yaş aralığı izlemektedir. Ankete katılanların çalışma tecrübelerinin %42,70’lik oranla 16-25 yıl aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %77,4’ü erkek %22,6’sı ise kadınlardan oluşmuştur. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında önemli kısmının lise (%41,3) ve önlisans (23,7) mezunu olduğu görülmektedir. Kurumlar arasında katılımcı sayılarına bakıldığında ise Kırıkkale Belediyesinde 249 personelden yanıt alınabilirken bu sayı Kırıkkale İl Özel İdaresine 189 olmuştur. Bu durumun ortaya çıkmasında her iki kurumdaki evren büyüklüğünün farklı olmasının bir etken olduğu söylenebilir. Demografik sorulardan elde edilen bilgiler, hedef kitlenin doğru olarak seçilmesi amacı ile toplanmış olup, model içerisinde farklı bir analizde kullanılmamıştır.

Tablo 4: Demografik Bilgiler

		Frekans	Yüzde	Kümülatif %
Yaş Dağılımı	18-25	6	1,4	1,4
	26-35	115	26,3	27,7
	36-45	147	33,6	61,3
	46-55	139	31,7	93,0
	56-65	30	6,8	99,8
	66 ve üzeri	1	0,2	100
	Toplam	438	100	
Tecrübe	0-5 yıl	57	13,0	13,0
	6-10 yıl	59	13,5	26,5
	11-15 yıl	83	18,9	45,4
	16-20 yıl	101	23,1	68,5
	21-25 yıl	86	19,6	88,1
	25 yıl ve üzeri	52	11,9	100
	Toplam	438	100	
Cinsiyet	Erkek	339	77,4	77,4
	Kadın	99	22,6	100
	Toplam	438	100	
Eğitim	İlkokul	24	5,5	5,5
	Ortaokul	41	9,4	14,9
	Lise	181	41,3	56,2
	Önlisans	104	23,7	79,9
	Lisans	78	17,8	97,7
	Yüksek Lisans	10	2,3	100
	Toplam	438	100	
Kurum	Kırıkkale Belediyesi	249	56,84	56,84
	Kırıkkale İl Özel İdaresi	189	43,16	100
	Toplam	438	100	

Tablo 5’de yer alan ölçek ortalamalarına bakıldığında dönüştürücü liderlik algısı ve içsel motivasyon algısı değerlerinin, içsel motivasyon algısı bir miktar daha yüksek olmakla birlikte her ikisinin de seviyelerinin orta seviyede oldukları görülmektedir.

Tablo 5: Ölçek Ortalamaları

	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Dönüştürücü Liderlik	438	3,3685	,70443
İçsel Motivasyon	438	3,6420	,78596
Geçerli Madde sayısı	438		

Tablo 6’da paylaşılan kurum bazında ölçek ortalamalarına bakıldığında “Dönüştürücü liderlik” algısının Kırıkkale İl Özel İdaresinden çok az bir oranda Kırıkkale Belediyesinde daha yüksek olduğu görülmektedir. İçsel motivasyon algısı için de değerlerin yine Kırıkkale Belediyesinde Kırıkkale İl Özel İdaresinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Kurum Bazında Ölçek Ortalamaları

	Kurum	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart hata ortalaması
Dönüştürücü Liderlik	Kırıkkale Belediyesi	249	3,4138	,77400	,04905
	Kırıkkale İl Özel İdaresi	189	3,3087	,59738	,04345
İçsel Motivasyon	Kırıkkale Belediyesi	249	3,7920	,80679	,05113
	Kırıkkale İl Özel İdaresi	189	3,4444	,71290	,05186

“Dönüştürücü liderlik algısı ile içsel motivasyon algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H1 hipotezinin test edilmesinde korelasyon hesaplaması kullanılmıştır. Pearson korelasyon değeri 0,501 olmak üzere dönüştürücü liderlik ve içsel motivasyon algıları arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki olduğu görülmektedir ($0,5 \leq r \leq 0,8$). Bu değerlere göre “Dönüştürücü liderlik algısı ile içsel motivasyon algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki **H1 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 7: Korelasyon Analizi

		Dönüştürücü Liderlik	Motivasyon
Dönüştürücü Liderlik	Pearson Korelasyonu (r)	1	,501**
	Anlamlılık. (Çift kuyruk)		,000
	Madde Sayısı	438	438
İçsel Motivasyon	Pearson Korelasyonu (r)	,501**	1
	Anlamlılık. (Çift kuyruk)	,000	
	Madde Sayısı	438	438

Tablo 8’de dönüştürücü liderlik algısının içsel motivasyon algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı hipotezinin test edilmesinde regresyon analizinden yararlanılmıştır. Dönüştürücü liderlik algısının ($p < 0,05$ $B = 0,559$) içsel motivasyon üzerine etkisi bulunmaktadır. Bu sonuca göre **H2 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 8: Regresyon Analizi

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık(p)
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,759	,159		11,056	,000
Dönüştürücü Liderlik	,559	,046	,501	12,085	,000

“Dönüştürücü liderlik algısında, Kırıkkale Belediyesi ve Kırıkkale İl Özel İdaresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır” şeklinde ifade edilen H3 hipotezinin analizinde tek yönlü Anova testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 9’da verilmiştir. Yine aynı tabloya göre Levene varyansların homojenliği testine göre varyanslar homojen dağılmamıştır. Ayrıca Anova testine göre $p>0,05$ olduğundan gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. **Bu sonuçlara göre H3 hipotezi reddedilmiştir.**

Aynı Tablo incelendiğinde “İçsel motivasyon algısında, Kırıkkale Belediyesi ve Kırıkkale İl Özel İdaresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” şeklinde ifade edilen H4 hipotezinin analizinde tek yönlü Anova testi uygulanmıştır. Yine uygulanan Levene varyansların homojenliği testine göre varyanslar homojen dağılmaktadır. Ayrıca aynı tabloda ki Anova testi sonuçlarına göre $p<0,05$ olduğundan grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu söylenebilir. Bu verilere göre içsel motivasyon algısında, Kırıkkale Belediyesi ve Kırıkkale İl Özel İdaresi arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. **H4 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 9: Tek Yönlü Anova Analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Karelerin Ortalaması	F	Anlamlılık(p)
Dönüştürücü Liderlik	Gruplar arası	1,187	1	1,187	2,400	,122
	Grup içi	215,662	436	,495		
	Toplam	216,849	437			
İçsel Motivasyon	Gruplar arası	12,976	1	12,976	22,017	,000
	Grup içi	256,971	436	,589		
	Toplam	269,947	437			

	Levene istatistiği	df1	df2	Anlamlılık (p)
Dönüştürücü Liderlik	14,722	1	436	,000
İçsel Motivasyon	2,129	1	436	,145

6. SONUÇ

Günümüzün hızla değişen piyasa ve rekabet şartlarına uyum göstererek sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak, örgütlerin en önemli amaçlarından birisi haline gelmiştir. Bu durum, özel sektör işletmelerinde kendini daha yoğun hissettirmekle beraber, özellikle 1980 sonrası yaşanan siyasal gelişmeler, dünya genelinde liberal politikaların yaygınlaşması ve bu doğrultuda kamu yönetimini piyasa şartlarına göre şekillendirmek amacıyla ortaya çıkan “yeni kamu yönetimi” yaklaşımı neticesinde, kamu idareleri de kendilerini piyasa etkisi altında, rekabet odaklı bir ortamın içinde bulmuşlardır.

Şüphesiz bu rekabet ortamında örgütleri rakiplerinden ayıran temel unsur olarak “insan kaynağı” ön plana çıkmıştır. Her ne kadar insan, yönetim düşüncesi içerisinde her zaman önemli olmuşsa da, günümüzde sadece işi yaptıran “lider” ve işi yapan “çalışan” boyutunun dışında bilgi toplumu ile birlikte önem kazanan “yenilikçilik” ve “yaratıcılık” kavramları ile de vazgeçilmez, ikame edilemez temel unsur haline gelmiştir. Bu aşamada, insan kaynaklarının örgüt hedefleri doğrultusunda yönetilmesinde, liderlere önemli görevler düşmektedir. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin, genelde insan kaynakları, özelde ise çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi, bu çalışmanın çıkış noktası olmuştur.

Örgütlerin iç ve dış değişimlere uyum sağlayabilmeleri, çalışanların değişim karşısındaki tepkilerini en az seviyeye indirebilmeyi gerekli kılmaktadır. Örgütlerde çalışanların örgüt hedefleri ile kendi hedeflerini ortak bir noktada birleştirerek değişime direnç göstermemeleri onları bu noktada ikna ve motive edecek liderlerin başarısına bağlıdır. Dönüştürücü liderlik, değişime ve yeniliğe açık bir liderlik tarzıdır. Dönüştürücü liderler, çalışanları örgüt hedefleri doğrultusunda motive ederek, örgütsel değişim noktasında etkiler ve performanslarını artırır.

Bu çalışmada, yerel yönetim birimlerinde personellerin algıladıkları dönüştürücü liderlik algısının içsel motivasyonları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, Kırıkkale Belediyesi ve Kırıkkale İl Özel İdaresinde görevli personele uygulanan anketler neticesinde, hem ayrı ayrı yerel yönetim birimlerindeki dönüştürücü liderlik ve içsel motivasyon algıları arasındaki ilişki hem de karşılaştırmalı olarak kurumlar arasındaki algı farklılıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; dönüştürücü liderlik ve içsel motivasyon algıları arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç, literatürü desteklemekte Kırıkkale Belediyesi ve Kırıkkale İl Özel İdaresi çalışanlarının dönüştürücü liderlik algılarının içsel motivasyon algıları ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, bahsi geçen kamu idarelerinde dönüştürücü liderlik algısının içsel motivasyon üzerinde etkili olduğu da görülmektedir. Dönüştürücü liderlerin, örgüt amaçları ile kişisel amaçları ortak noktalarda birleştirerek çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirme, yeterli görme ihtiyacını hissetmeleri yönünde içsel motivasyonlarının artırılmasında etkili liderlik becerilerine sahip olduğu söylenebilir.

Dönüştürücü liderliğin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi daha önce yapılan farklı araştırmalarda da incelenmiş ve çalışmamızdaki bulguları destekleyecek şekilde dönüştürücü liderliğin çalışan motivasyonu üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Deinert vd., (2015: 1107), gerçekleştirdikleri araştırmada lider performansı ile motivasyon arasında güçlü bir bağlantı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dönüştürücü liderlik, astların motivasyonları ve verimlilikleri üzerinde etkili olmaktadır (Masi ve Cooke, 2000'den akt. Şahin, 2009: 110). Akbolat vd. (2013: 46), araştırmalarında dönüştürücü liderlik davranışının motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğunu tespit etmişlerdir. Üniversite öğrencilerinin motivasyon eğilimini ölçmeye yönelik bir diğer araştırmada, katılımcıların tamamına yakın kısmının (%90), modern yönetim anlayışına uygun liderlik tarzının, klasik ve neo-klasik liderlik tarzlarına göre çalışan motivasyonunda daha etkili olduğunu düşündüklerini ortaya koymuştur (Demir vd., 2010: 145). Yine Tezcan'ın (2006: 147) çalışması ile de dönüştürücü liderlik davranış biçiminin, çalışanların görünen çaba ve motivasyonları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Yerel yönetim birimlerinde, dönüştürücü liderlik algısı ve motivasyon algısı değerlerine bakıldığında, içsel motivasyon algısı bir miktar daha yüksek olmakla birlikte orta seviyede olduğu görülmektedir.

Araştırmada Kırıkkale Belediyesi ile Kırıkkale İl Özel İdaresi çalışanlarının kendi liderlerine dair dönüştürücü liderlik algıları da değerlendirilmiş ve anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmakla beraber kurum bazında ölçek ortalamaları değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik algısının çok az bir oranda Kırıkkale Belediyesinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farklılık seçilmiş bir lidere sahip olan belediye idaresinde, belediye başkanının, oy kaygısı ile de olsa yerel hizmet kalitesini yükseltmek için değişim odaklı davranışlar sergilemesi; personel katılımını, eğitimini ve motivasyonunu önemsemesi gibi faktörler ile açıklanabilir.

Araştırma sonuçlarına göre; Kırıkkale Belediyesi ile Kırıkkale İl Özel İdaresi çalışanlarının içsel motivasyon algıları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre içsel motivasyonun Kırıkkale Belediyesi çalışanlarında Kırıkkale İl Özel İdaresi çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguyu etkileyen farklı değişkenler olmakla beraber dönüştürücü liderlik algısının çok az bir oranda da olsa Kırıkkale Belediyesinde daha yüksek olmasından ötürü dönüştürücü liderliğin çalışan motivasyonu üzerindeki pozitif etkisinin de etkili olabileceğini söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisini ölçmek üzere Kırıkkale ilindeki yerel yönetim birimleri olan Kırıkkale Belediyesi ve Kırıkkale İl Özel İdaresinde karşılaştırmalı olarak yapılan bu araştırma ile dönüştürücü liderlik ve içsel motivasyon algıları arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki olduğu, çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının içsel motivasyonları üzerinde etkisi olduğu, Kırıkkale Belediyesi ile Kırıkkale İl Özel İdaresi çalışanlarının kendi liderlerine dair dönüştürücü liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmamakla beraber, kurum bazında ölçek ortalamaları değerlendirildiğinde, dönüştürücü liderlik algısının çok az bir oranda Kırıkkale Belediyesinde daha yüksek olduğu ve son olarak Kırıkkale Belediyesi ile Kırıkkale İl Özel İdaresi çalışanlarının içsel motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve içsel motivasyonun Kırıkkale Belediyesi çalışanlarında Kırıkkale İl Özel İdaresi çalışanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- ACAR, A. Z. (2013). “Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(2): 5-31.
- AĞCA, V. ve ERTAN, H. (2008). “Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 10(2): 135-156.
- AKBABA, S. (2006). “Eğitimde Motivasyon”, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, (13): 343-361.
- AKBOLAT, M., IŞIK, O. ve YILMAZ, A. (2013). “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, International Journal of Economic and Administrative Studies, 6(11): 35-50.
- AKÇAKAYA, M. (2004). “Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(2): 187-214.
- AKÇAKAYA, M. (2010). 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, Adalet Yayınevi, Ankara.
- AKDEMİR, A. (2008). Vizyon Yönetimi, Ekin Yay., Bursa.

- AŞAN, Ö. (2001). "Motivasyon", Yönetim ve Organizasyon, (ed.): Salih Güney, Nobel yay., Ankara.
- BASS, B. M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
- BAŞARAN, İ. E. (2008). Örgütsel Davranış, Ekinoks, Ankara.
- ÇETİN, Ş., KORKMAZ, M. ve ÇAKMAKÇI, C. (2012). "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1): 7-36.
- DEINERT, A., HOMAN, A. C., BOER, D., VOELPEL, S. C., GUTERMANN, D. (2015). "Transformational Leadership Sub-Dimensions and Their Link to Leaders' Personality and Performance", *The Leadership Quarterly*, 26: 1095-1120.
- DEMİR, C., YILMAZ, M. K. ve ÇEVİRGEN A. (2010). "Liderlik Tarzları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1): 129-152.
- ERASLAN, L. (2004). "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1): 1-32.
- ERÇETİN, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yay., Ankara.
- EREN, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yay., İstanbul.
- EREN, E. (2013). Yönetim ve Organizasyon, Beta Yay., İstanbul.
- FRANCIS Y., YAMMARINO, ALAN J. and DUBİNSKY. (1994). "Transformational Leadership Theory: Using Levels of Analysis to Determine Boundry Conditions", *Personnel Psychology*, 47(4): 787-811.
- GENÇ, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GÜMÜŞLÜOĞLU, L. (2009). "İnovasyon ve Liderlik", *Savunma Sanayii Gündemi*, (3): 37-42.
- GÜNEY, S. (2012). Liderlik, Nobel Yay., Ankara.
- GÜNEY, S. (2011). Örgütsel Davranış, Nobel Yay., Ankara.
- HITT, M. A. MIDDLEMIST, R. D. and MATHIS, R. L. (1989). *Management Concepts and Effective Practice*, West Publishing Company, Minnesota.
- İBİCİOĞLU, H., ÖZDAŞLI, K., DALGAR, H. ve YILMAZ, T. (2013). "Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9): 93-105.
- JUDGE, A. T. PICCOLA, R. F. (2004). "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 755-768.
- KAYGIN, E. ve KAYGIN, Y. C. (2012), "Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2): 29-38.
- KOÇEL, T. (2013). İşletme Yöneticiliği, Beta Yay., İstanbul.

- KUVAAS, B. (2006). “Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level”, *Journal of Organizational Behaviour*, (27): 365-385.
- MUNIR, F., NIELSEN, K. and G. CARNEIRO, I. (2010). “Transformational Leadership and Depressive Symptoms: A Prospective Study”, *Journal of Affective Disorders*, (120): 235–239.
- ÖZDAŞLI, K. ve AKMAN, H. (2012). “İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7): 73-81.
- PODSAKOFF, P.M. vd. (1990) . “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers’ Trust in Leader”, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*. 1(2): 107-142.
- ROBBINS, S.P. ve JUDGE T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, (Çev. Edt.). İnci Erdem, Nobel Yay., Ankara.
- SABUNCUOĞLU, E. T. (2012), “Liderlik, Değişim ve Yenilik”, *Liderlik ve Motivasyon*, (Ed). Celalettin Serinkan, Nobel yay., Ankara.
- ŞİMŞEK, M. Ş. AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ŞAHİN, B. (2009). “Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3): 97-118.
- TABAK, A., SİĞRİ, Ü., EROĞLU, A. ve HAZIR K. (2009). “Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2): 387-397.
- TAŞKIRAN, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, Beta Yay., İstanbul.
- TETİK, S. (2014). “Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1): 267-280.
- TEZCAN, Y. (2006). “Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- YAVUZ, E. (2009). “İşgörenlerin Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 51-69.
- YÜKSELEN, C. (2006). *Pazarlama Araştırmaları*, Detay Yayınları, Ankara.