

VİZYONER LİDERLİK UYGULAMALARININ KAMU PERSONELİNİN GÖREV MOTİVASYONUNA ETKİSİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

Araştırma Makalesi / Research Article

Uygun, S. V. ve Bulut, Y. (2019). Vizyoner Liderlik Uygulamalarının Kamu Personelinin Görev Motivasyonuna Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 670-686.

Geliş Tarihi: 13.05.2019

Kabul Tarihi: 28.12.2019

E-ISSN: 2149-3871

Dr. Öğr. Üyesi Serdar Vural UYGUN
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi
serdarvuraluygun@nevsehir.edu.tr
ORCID No: 0000-0001-6420-641X

Prof. Dr. Yakup BULUT
Mustafa Kemal Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi
yakupbulut@hotmail.com
ORCID No: 0000-0002-0838-4200

ÖZ

Kamu yönetiminin etkin biçimde yürütülebilmesi için kamu yöneticilerinin astlarına ve vatandaşa yönelik davranış biçimlerinin örnek düzeyde, liyakatli ve ileri görüşlü, vizyon sahibi olmaları beklenmektedir. Kurumun yönetsel açıdan yaşayacağı tüm süreçlerde yöneticilerin bu özellikleri doğrudan etkili olmaktadır. Özellikle bilgi ve bilişim teknolojilerinin tüm yönetim aşamalarında etkin olduğu günümüzde, yöneticilerin de gelişim süreçlerini doğru analiz edebilecek ve ona göre doğru stratejiler geliştirebilecek bir vizyoner anlayışa sahip olmaları gerekir. Özellikle kurumsallığın söz konusu olduğunda söz konusu vizyonun yöneticilerden tüm çalışanlara doğru yayılan ve ortaklaşan nitelikte bir etkiye sahip olacağı düşünülebilir. Benzer biçimde kamu kurumlarındaki personelin aidiyet ve bilinç düzeyinin artırılması ve her düzeyde kaliteyi yakalamayı amaç edinmesi de karşılıklı bir sinerjiyi gerekli kılmaktadır. Bu açıdan vizyoner bir liderliğin bütüncül ve kapsayıcı özelliği, kurum vizyonunu ve markalaşmayı beraberinde getirebilir. Dolayısıyla kurum çalışanlarının motivasyonu ve kurum amaçlarının gerçekleşmesinde vizyoner liderliğin etkin rolünün göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu çalışma, kuruma yeni bir yön verecek vizyoner liderliğin neyi ifade ettiği veya etmesi gerektiğini, böylesine bir liderlik anlayışının kurum çalışanları üzerinde, onların görev motivasyonuna etkisi bakımından nasıl bir etkiye sahip olacağını ve bu bağlamda kurumun amaç ve hedefleri açısından neden ve ne ölçüde önemli olduğunu, Türkiye (Nevşehir şehri) örneği ile yine örneklem seçilen Hindistan (Yeni Delhi şehri) ve Japonya (Togasaki şehri) ölçeklerinde karşılaştırmalı bir anlayış ile ortaya koymayı amaçlamaktadır. Örneklem şehirlerde yürütülen anket araştırmasında elde edilen veriler SPSS programıyla analiz edilmiş ve vizyoner liderlik uygulamalarının, her üç ülkede de kamu personelinin görev motivasyonuna benzer yüksek oranlarda pozitif yönlü etki ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Personeli, Vizyoner Liderlik, Motivasyon.

THE EFFECT OF VISIONARY LEADERSHIP APPLICATIONS ON TASK MOTIVATION OF PUBLIC PERSONNEL: A COMPARATIVE ANALYSIS

ABSTRACT

In order for public administration to be carried out effectively, public administrators are expected to be exemplary, qualified and visionary towards their subordinates and citizens. These characteristics of the managers are directly effective in all the processes that the organization will experience. Especially when information technologies are effective in all management stages, managers should have a visionary understanding that can analyze their development processes correctly and develop right strategies accordingly. In particular, when it comes to institutionalization, it can be thought that this vision will have an effect that is spreading from managers to all employees and has a common effect. Similarly, it is necessary to increase the level of belonging and awareness of the personnel in public institutions and to achieve the quality at all levels, thus making a mutual synergy necessary. In this respect, the holistic and inclusive feature of a visionary leadership can bring corporate vision and branding. Therefore, the effective role of visionary leadership should not be ignored for realization of the objectives of the institution and the motivation of the employees. This study aims to determine what the visionary leadership that will give a new direction to the corporation means, or what it should mean and how it will have an impact on the public institution personnel task motivation and to what extent such a leadership understanding is important in terms of the aims and objectives of the institution by comparing Turkey (Nevşehir city), India (New Delhi city) and Japan (Togasaki city). The data obtained from the surveys conducted in the sample cities were analyzed by SPSS program. As a result of the research, it has been determined that visionary leadership practices have a high positive effect on task motivation of public personnel in all three countries.

Key Words: Public Personnel, Visionary Leadership, Motivation.

1. GİRİŞ

Kamu yönetimlerinde etkinlik sağlamada vizyoner liderliğin ayrı bir rolünün olduğu söylenebilir. Özellikle kurum hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirecek kamu personelinin sevk ve idare edilmesinde moral ve motivasyonun, kuruma aidiyetinin, kalite ve hizmet bilincinin etkin verilebildiği kurumlarda kamu hizmetlerinde vatandaş memnuniyetinin artacağı rahatlıkla belirtilebilir. Aslında bu durum, katılımcı, danışmacı, güven verici bir kamu görevlisi oluşturmada ve etkin bir kamu hizmeti sunmada liderin vizyonunu gösteren parametrelerdir. Bu yeni yönetim teknikleri olarak adlandırılan Toplam Kalite Yönetimi, Stratejik, Yönetim, Performans Yönetimi gibi önemli ilkeler, liderin liderlik anlayışıyla daha rasyonel şekillenmektedir. Onun için etkin bir kamu yönetiminin sağlanabilmesinde yönetici ve liderlerin yaklaşım biçimleri, davranış kalıpları, değer algıları, ileri görüşlülükleri, liyakatleri ve vizyon sahibi olmaları önemlidir. Hatta kurumların olumlu ve olumsuz süreçler yaşamasında yöneticilerin tavır ve davranışları etkili olmaktadır. Liderlerin gelişime ve değişime açık olması, kurum personelinin bu bağlamda hazırlaması, onların gerek fiziki gerekse moralite değerlerini göz önünde bulundurması kurumsal başarıyı beraberinde getirecektir.

Çünkü kurumlarındaki personelin etkinliği amaç edinmesi karşılıklı bir sinerjiyi, topyekûn kurum vizyonunu ve markalaşmayı beraberinde getirebilir. Dolayısıyla kurum çalışanlarının motivasyonunun sağlanmasında ve kurum amaçlarının gerçekleşmesinde vizyoner liderliğin etkin rolü göz ardı edilmemelidir. Bu çalışma, üç farklı ülkede bulunan şehirler ölçeğinde kamu kurumlarında çalışanların bakış açısıyla, vizyoner liderliğin neyi ifade ettiği veya etmesi gerektiğini, böylesine bir liderlik anlayışının kurum çalışanları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacağını, onların moral ve motivasyonlarına ne gibi bir etki yapacağını, kurumun amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesinde böylesi bir liderlik anlayışının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda *öncelikle* kısa bir teorik çerçeve çizilmekte, *daha sonra* saha araştırmasından elde edilen veriler SPSS programıyla analiz edilmektedir. *Sonuçta* ise genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

2. VİZYONER LİDERLİK KAVRAMI VE ÖZELLİĞİ

Vizyon kelimesinin kendisinden türediği söylenebilecek olan ve Latince “videre” fiilinden türetilen “visio” sözcüğü, “uyanık olmak, anlamak, kavramak” karşılıklarında kullanılmıştır. Liderlik açısından, bir örgütün geleceğe yönelik çizilen resmi olarak ifade edilebilecek vizyon, bazen yerine kullanılan amaç kelimesinden farklı olarak, arzulan ve somut bir durumu ifade eder (Uygun, 2008: 5). Bu bakımdan vizyon; bir kurumun değerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek istenilen yöne doğru ilerlemesini sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 1999: 75). İşte bu sürecin temel aktörü vizyoner liderdir. Klasik yönetim anlayışı ve bu anlayış içerisinde ele alınan liderlik, tarihsel süreç içerisinde yerini yeni liderlik kuramlarına ve yaklaşımlarına bırakmıştır (Bulut ve Uygun, 2010: 33; Luhrmann ve Eberl, 2007; Martin ve Eptropaki, 2001). Bu yaklaşımlardan biri olan vizyoner liderliğin önemi, örgüt için geleceğe yönelik bir vizyon geliştirilmesinden ileri gelmektedir (Heintel, 1995: 42). Liderlik konusunda bir çok görüşün bir sentezi sayılabilecek bu yaklaşımında dikkatler, liderin yüksek derecede motive edici olma ve kendine çekici bir vizyon geliştirebilme yeteneğine çevrilmiştir. Bu bağlamda, vizyoner lider, tasarladığı vizyoner düşünceleriyle kendini izleyenleri etkileyerek, örgütün bütün kademelerine bunu yansıtabilen ve yaklaşımları kurumsallaştırabilen bir lider olarak görülmektedir (Erçetin, 2000: 29; Çelik, 1998: 119).

Vizyoner liderler, buldukları örgütün içinde ve dışında gelişen olayları, diğer herkesten daha farklı algılayıp yorumlayabilmektedirler (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010). Her zaman kendilerini geliştirmek için bir neden olduğunu düşünürler ve iyi şeyler yapabileceklerine inanırlar. Başarısızlık korkusuna düşmeden ve kişisel, örgütsel ve çevresel zorluklar ve direnmelere (ki bunlar, başarısızlık korkusu, şüphecilik, alay, üstler veya astlardan gelen sabotaj hareketleri, rakiplerin atakları, hükümet engelleri, ekonomik engeller ve diğer pek çok etkileyici olabilir) rağmen ilerlemelerini sürdürebilirler (Snyder, 1999: 75). Aynı zamanda, çok yönlü bilgileri ve anlamsız verileri toplayarak ve analiz ederek onları anlamlı bir çerçevede birleştirip özümsemesini sağlayıp, fırsatlara ve vizyona dönüştürebilmekte ve bu fırsat ve vizyonu gerçekleştirmede çalışanların gönüllü katılımını sağlayarak, insanlar için yüksek amaçlar meydana getirebilmektedirler (White, 2006: 72; Drucker, 2000: 73). Dolayısıyla vizyoner liderler gerek tanımlamaları ve gerekse özellikleri dikkate alındığında geçmiş ve bugünkü durumdan çok gelecekle ilgilenen ve sürekli iyileştirme için gerekli olan faktörlerin peşinde koşmaktadırlar.

3. VİZYONER LİDERLİĞİN UYGULANMA AŞAMALARI

Vizyoner liderliğin örgütte etkili biçimde uygulanabilmesi için fikirlerin uygulamaya aktarılması aşamasında beş temel unsurdan söz edilebilir (Heintel, (çev.) Karagöz, 1995: 46):

3.1. Belirli Bir Noktaya Odaklanmak Ve Yön Vermek

Yapılması istenilen bir iş varsa bunun açık ve kuşkuyla mahal vermeyecek şekilde işi yapacak olanlara tanımlanmasının, işin istendiği biçim ve sürede yapılmasını sağlayacağı açıktır. Genellikle çalışanlar, bu tanımlamayı yapacak nitelikte değildir ve kendileri için bu tanımlamayı yapacak birine ihtiyaç duyarlar (Uygun, 2008 :34). Vizyoner liderler kendi kişisel vizyonlarını geliştirir, ardından çalışanları bu vizyona ortak ederek onların kendisiyle aynı yöne bakmasını ve odaklanmasını sağlar. Vizyonun çalışanlara aktarılması konusunda ihtiyaç duyulan iletişim, insanların harekete geçmesini sağlayan itici bir güçtür. Bu iletişimin doğru yapılmaması, vizyonun açık biçimde iletilmemesine neden olur. Bu durumda “hangi yöne gideceklerini “ kestiremeyen çalışanlar, zamanlarını, hangi yöne gideceklerini bulmaya harcarlar, bu da onların boşa zaman kaybetmelerine ve zamanla lidere karşı tepkisiz kalmalarına yol açar (Heath ve Heath, 2010: 65).

İşte vizyoner lider, vizyoner anlayışın kurumda uygulanması için, öncelikle, çalışanlardan istenen ana hususların, bu doğrultudaki emirlerin açıkça belirtilmesinin gereğini ve çalışanlara, nereye gideceklerinin, enerjilerini hangi emirler doğrultusunda harcayacaklarının gösterilmesinin önemini bilir ve bu doğrultuda hareket eder.

3.2. Bulunulan Andaki Gerçekleri Tanımlayabilmek

Hedeflerimize ulaşma konusunda mevcut performansımız nedir? Beklenen performans nedir? Bu ikisi arasındaki fark durumu nedir? Neredeyiz ve nereye doğru gitmeliyiz? gibi soruların cevaplarını arayıp bulmak ve çalışanları da aynı sorular ile muhatap ederek cevaplarını bulmalarını sağlamak, sonuçta da herkesin uzlaştığı ve ikna olduğu cevapları ortaya koyarak bu doğrultuda ilerlemek gerekmektedir. Bu itibarla vizyoner lider, mevcut durum, sorunlar ve vizyonun kendisi için çalışanların farkındalık düzeylerini doğru belirlemeli ve bunların gerektirdiği liderlik davranışlarını uygulamak için esnek ve duruma uyarlanabilir bir liderlik tarzı sergilemelidir (Yukl, 2008).

3.3. Engelleri Teşhis Etmek Ve Ortadan Kaldırmak

Vizyoner liderin temel uğraşlarından biri, belirlenmiş vizyona ulaşma konusunda beklenen yüksek performansla ulaşmaya mani olan her şeyi tespit etmek, onları ortadan kaldırmak veya en azından ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktır. Lider, çalışanlarına bu engellerin neler olduğunu sormalı, kendisi araştırıp bulmalı ve sonra bu doğrultuda çalışmaya başlamalıdır. Takım üyelerine işleri ve nasıl başarılı olabilecekleri hakkında sorular sormalıdır. Ne tür gelişmeler onların işlerini yapma şekillerini değiştirebilecektir? Onların en önemli problemi nedir? Lider onlara nasıl yardımcı olabilir? sorularına cevap bulunmadan bu faaliyet yürütülemez (Heintel, (çev.) Karagöz, 1995: 52). Bu nedenle vizyoner lider, örgütte yüksek düzeyde bir uyum, bağlılık, güven, motivasyon ortamı oluşturmalı ve etkili bir iletişim sistemi kurmalıdır (Hogan ve Kaiser, 2005).

3.4. Sahiplik Hissini Geliştiren Bir Ortam Oluşturmak

Vizyoner lider, belirlediği vizyonu çalışanlar tarafından sahiplenilmiş duruma getirdiği ölçüde amacına ulaşabilecektir. Çalışanlar vizyon geliştirme sürecine dahil edilmeleri oranında sahiplenici, lidere ve örgüte olan bağlılıkları yüksek ve vizyonu koruyucu olacaktırlar (Heath ve Heath, 2010).

3.5. Kişilerin Kendi Kendilerini Yönetmelerini Teşvik Etmek

Başarılı bir lider, çalışanların kendi kendilerini yönetmelerini teşvik etmek sureti ile onların bir önceki maddede belirtildiği gibi kuruma bağlılık hislerini geliştirebilecektir. Sashkin ve Sashkin'e (2002) göre bunu sağlamak için de vizyoner liderler örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların kendi yönetsel bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmaları için gerekli tüm teşvik ve destek yöntemlerini, uygulamalarını kullanmalıdırlar. Çalışanların kendi faaliyetlerini kendilerinin yönlendirebilmeleri için ise onlara vizyonu doğru anlatmak, onlara vizyonu beğendirmek, onları vizyon konusunda heyecanlandırmak, onlara vizyon belirleme ve uygulama konularında danışmak ve onlarla beraberlik ortamı oluşturmak temel şartlar olarak belirtilebilir (Özgen, 2003: 9).

Bu doğrultuda vizyoner bir liderin, bulunduğu örgütün “vizyoner bir karaktere” sahip olmasını sağlamak için yapması gerekenleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Taylor vd. 2014: 29; Bulut ve Uygun, 2010: 33; Erçetin, 2000: 78; Quigley, 1998: 42; Aktan, 1998: 31; El Namaki, 1997: 12): vizyonu oluşturma ve geliştirme; vizyonun kaynağını (neden, nasıl ve ne şekilde hazırlandığını) ortaya koyma; vizyonu anlatmak ve benimsetmek için çalışanlarla etkili iletişim kurma; vizyon doğrultusunda bir misyon(görev) belirleme; çalışanların menfaatlerini vizyon menfaatleri ile entegre etme; vizyona uygun bir örgüt kültürü oluşturma.

4.VİZYONER LİDERLERİN ÇALIŞANLARI MOTİVE ETME GÜCÜ

Etimolojik olarak Latince “movere” (hamle, hareket) kelimesinden gelen (Baysal ve Tekarslan, 1998: 101) İngilizce ve Fransızcada “motive” biçiminde kullanılan bu kavramı; bireyi harekete geçiren ve hareketin olumlu yönlü devamını sağlayan gayretler bütünü (Eren, 2015: 498; Şimşek vd., 2010: 177), kişinin belirli bir amaca ulaşmaya yönelik kendi isteği ile harekete geçmesi (Koçel, 2013: 619); örgütlerin ve bireylerin ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde bir ortam yaratarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilme süreci (Vural ve Coşkun, 2009: 115); bireyi belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkenler (Fındıkçı, 2009: 371); insanların belirli bir amaç doğrultusunda hareket ettirmek için yürütülen gayretlerin toplamı (Ceylan ve Anbar, 2014: 350); çalışanın, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için eyleme geçmesine yönelik gayretler (Başaran, 2008: 90); başlangıcı, yönü, şiddeti ve etki süresi kişiye göre değişen ve onu belirli bir şeyi

yapmaya iten iç veya dış güç (Pinder, 1998); bir şeyleri istek ve hevesle yaptığımız esnada o işle ilgili olarak içimizde hissettiğimiz veya yaşadığımız duygular (Bentley, 2000: 179); kişinin istenilen davranışı yapması için isteklendirilmesi süreci (Berkman v.d., 2007: 293) veya çalışanların kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmasını hedefleyen itici bir güç (Katı ve Düşükcan: 2017: 3) biçimlerinde tanımlamak mümkündür. Özetle ve tanımların ortak yönleri dikkate alınarak motivasyon, bireyi belirli davranışa ikna ve teşvik ederek yöneltme olarak ifade edilebilir.

Motivasyon, içsel ve dışsal olmak üzere iki temel etkileyici grubu tarafından gerçekleştirilmektedir. (Koçel, 2013: 622; Akbaba, 2006: 344; Newstrom and Davis, 2002: 109):

Dışsal Motivasyon; İşin/görevin doğrudan kendisine bağlı olmayan dışsal motivasyon, kişinin “elde edeceği şeye” bağlıdır ve kişiye yönelik maddi-manevi ödüller ve cezalar gibi dışardan gelen etkileyiciler sonucunda oluşur (Cerasoli vd., 2014: 5). Ayrıca dışsal motivasyonun gerçekleşmesi, teşvik edici unsurun yöneltilen kişi tarafından nasıl yorumlandığıyla doğrudan bağlantılıdır (Grant vd., 2011). Bu nedenle aynı teşvik edici etkiler, farklı kişilerde farklı tepkiler gösterilmesi ya da etki derecesinin farklı olması biçiminde sonuç verebilmektedir (Latham ve Locke, 1992: 197).

İçsel Motivasyon; Dışarıdan bir etkileyici olmaksızın bireyin kendi isteği ile hareket etmesini sağlayan motivasyon grubu ise içsel motivasyonu oluşturmaktadır (Grant vd., 2011). İçsel motivasyon, kişiye özel ve tatmin bekleyen ihtiyaçları gidermek amaçlı oluşan ilgi, merak, istek gibi etkilerle ortaya çıkan tepkiler olarak tanımlanabilir (Batmaz ve Gürer, 2016: 481; Ağca ve Ertan, 2008: 140). Sorumluluk üstlenme, kendini ispatlama, bağımsız olma, saygınlık kazanma gibi ihtiyaçların karşılanması, içsel motivasyon alanı ile ilgilidir ve yürütülen işin dışında herhangi bir güdüleyici ile motivasyon sağlanmadığı durumlarda etkili duruma geçmektedir (Özdaşlı ve Akman, 2012: 75).

Çalışanlar üzerindeki etki derecesi nedeniyle yönetsel açıdan büyük öneme sahip olan motivasyonun nasıl sağlanacağı üzerine birçok çalışma yapılmış ve bu konuda geliştirilen teoriler, “kapsam teorileri” ve “süreç teorileri” olmak üzere yine iki grup içerisinde incelenmektedirler (Kanfer ve Chen, 2016: 12; Eren, 2015; Gröpel ve Kehr, 2014; Koçel, 2013; Chen ve Mathieu, 2008: 23):

Çalışanı belirli davranışa yönelten faktörlere odaklanan (Aşan, 2001: 226-227) “Kapsam teorileri”, Maslow’un, kişilerin motivasyonlarının belirli bir önem sırasına sahip ihtiyaçların sırasıyla karşılanması ile mümkün olabileceğini belirttiği *İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı*; Alderfer’in, motivasyonu sağlayacak ve tatmin edilmesi gereken kişisel ihtiyaçları gelişme, ilişkisel ve varolma olarak üç sınıfa ayırarak basitleştirdiği *ERG Yaklaşımı*; Herzberg’in, dışsal faktörleri “hijyen etmenler” olarak tanımladığı ve bunları içsel faktörlerin etki durumunun ön şartı olarak kabul ettiği ve aynı isimle anılan *Herzberg Modeli*; McClelland’ın, insan ihtiyaçlarını “başarı, bağlılık ve güçlülük” olarak belirleyen ve kişinin içsel faktörler ile motive olduğunu, dışsal faktörlerin ise bu konuda çok az etkisi olduğunu ileri sürdüğü *Başarı Güdüsü* adlı teorisi ve Locke’un, bireyin motivasyonunun örgütün amaçlarının kendi amaçlarına uygunluğu derecesinde gerçekleşeceğini vurguladığı *Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı* adlı teorisi ile örneklendirilebilir.

“Süreç teorileri” ise motivasyonu devamlı bir süreç olarak görmekte ve kişisel farklılıkların motivasyon üzerindeki etkisini ele almışlardır (Eren, 2015 :532; Koçel, 2013 :622). Vroom’un, motivasyonun istenilen davranışların onların bekledikleri biçimde ödüllendirilmesi ile gerçekleşeceğini ifade ettiği *Ümit (Beklenti) Kuramı*; Lawler ve Porter’in, ödüllendirmenin ancak adil biçimde yapılması ile motivasyonu artıracaklarını savundukları *Geliştirilmiş Ümit Kuramı*; Adams’ın, ödüllendirmede eşitliğin ve dengenin çalışanlar üzerinde belirleyici olduğunu vurguladıkları *Ödül Eşitliği Kuramı*; Cranny ve Smith’in örgütsel başarıyı doğrudan etkileyen faktörün kişisel çaba olduğunu belirttikleri *Basitleştirilmiş Süreç Modeli* ile Pavlov ve Skinner’in motivasyonun olumlu davranışların desteklenmesi, olumsuz davranışlara da tepki gösterilmesi ile doğrudan ilişkili olduğunu ileri sürdükleri *Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramı*, süreç teorileri kapsamında yer almaktadırlar.

Tüm bu teorilerin motivasyon sağlayıcı unsurlar konusunda belirttikleri incelendiğinde, çalışanın motivasyonunu sağlamak için yönetimin kullanacağı araçlar, şu şekilde

sınıflandırılabilir (Batmaz ve Gürer, 2016: 481; Kanfer ve Chen, 2016: 9; Rawolle vd., 2016; Eren, 2015: 516; Cihangiroğlu ve Uzuntarla, 2015 :348; Barutçu ve Sezgin, 2012: 91; Şenel vd., 2012: 5; Ergül, 2005: 72; Ölçer, 2005: 3; Akçakaya, 2004: 211):

Ekonomik Araçlar: Kişinin parasal ihtiyaçlarının tatminine yönelik kullanılan motivasyon araçlarıdır. Yönetim tarafından çalışana, ücretinde artış sağlanması (zam yapma, prim verme, kâra ortak etme, hisse verme vb.), maddi değeri olan ödüller verilmesi, yemek, kira, ulaşım imkanı/katkısı sağlama gibi ekonomik imkanlarını artırıcı uygulamalar veya hedefler belirlenmesi, ekonomik motivasyon araçları olarak kullanılmaktadır.

Psiko-sosyal Araçlar: Kişinin psikolojik tatmin düzeyine ve sosyal ilişkilerine katkı sağlayarak motive edilmesini sağlayan araçlardır. Çalışanların görevleri ile ilgili inisiyatif kullanma yetkisine sahip kılınması, kişisel sorun ve sıkıntılarında duyarlı olunması, çalışma arkadaşları ve üstlerce takdir edilmesi, onurlandırılması, önerilerinin dikkate alınması, mesleki statü ile örgüt içinde sosyal faaliyetler (tanışma toplantıları, hafta sonu aile etkinlikleri, geziler vb.) düzenlenmesi vb. bu grupta kullanılan araçlar arasındadır.

Yönetimsel ve Örgütsel Araçlar: Örgüt yönetimi tarafından uygulanan yönetim anlayışı ve oluşturulan örgüt kültürü aracılığıyla uyumlu, verimli ve güvenli bir iş ortamı oluşturulması ile kişinin kariyer geliştirmeye ve belirsizliklerini ortadan kaldırmaya yönelik uygulamalar bu grup içerisinde değerlendirilmektedir. İş güvenliğinin sağlanması, fiziksel çalışma koşullarının düzeltilmesi, rekabet ortamı oluşturulması, iş rotasyonu ve zenginleştirilmesi yapılması, hizmet içi eğitimler verilmesi, kariyer danışmanlığı desteği verilmesi, objektif ve adaletli bir disiplin sistemi oluşturulması, etkili bir iletişim sistemi kurulması vb. bu grup araçlara örnek verilebilir.

Belirtilen bu araçların seçimi ve çalışana etki dereceleri, çalışanın kişisel sağlık, sosyal, psikolojik, ekonomik durumuna ve karakterine göre değişeceği gibi, bulunulan ülkenin çalışma gelenekleri, sosyo-kültürel yapısı ve ekonomik refah düzeyi ile de yakından ilgili olacaktır. Doğru seçilmeyen veya zamanda ve oranda uygulanmayan araçlar, motivasyona olumlu etki yapmayacağı gibi bazı durumlarda olumsuz etki bile yapabilir. Bu itibarla yönetici veya örgüt yönetimi, hangi araçları ne zaman, nerede, nasıl kullanacağını doğru belirlemeye özen göstermelidir.

5. KAMU KURUMLARINDAKİ ÇALIŞANLARIN VİZYONER LİDERLİK VE BU LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARI MOTİVE ETMEDEKİ ROLÜNE İLİŞKİN ELDE EDİLEN VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde Nevşehir ili ölçeğinde kamu kurumlarında çalışanların bakış açısıyla, vizyoner liderlik anlayışının çalışanları nasıl ve ne derece motive ettiğine ilişkin yürütülen ankette elde edilen veriler ve bulgular değerlendirilmektedir. Ankete katılanların kişisel özellikleri belirtildikten sonra elde edilen veriler tablolar halinde ortaya konup yorumlanacaktır. Ayrıca bazı değişkenler arasında korelasyon da yapılacaktır.

5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı Ve Yöntemi

Araştırma, kamu kurumu yöneticilerinin gösterdikleri vizyoner liderlik uygulamalarının, kurum personelinin çalışma motivasyonuna etki durumunu ve seviyesini belirlemek amacıyla yürütülmüştür.

Türkiye için; Nevşehir il merkezinde bulunan ve farklı faaliyet alanlarında kamu hizmeti veren, Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü, Sosyal Güvenlik Kurumu İl Müdürlüğü, Türkiye İstatistik Kurumu Bölge Müdürlüğü ve Tarımsal Ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu İl Koordinatörlüğü ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde çalışan toplam 220 personel üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, bu kurumlarda memur kadrosunda görevli toplam 328 kadrolu çalışandan 203 personel ile yüz yüze görüşülerek anket uygulanmış, 113 personel ile e-posta yolu ile ulaşılarak uygulanmıştır. E-posta ile ulaşılan personelden 24 kişi anketi doldurarak göndermiş ancak 7 adet anket büyük oranda eksik doldurulduğundan değerlendirmeye alınmamış, 17 anket değerlendirmeye dahil edilmiştir. Toplamda elde edilen anket sayısı 220 olmuş, bu sayının %67 oranına karşılık gelmesi, değerlendirme aşamasına geçişi sağlamıştır.

Hindistan için; Sharda Üniversitesi (Yeni Delhi), Yönetim Eğitimi Okulu Öğretim Üyesi Prof.Dr. Sandeep K.Gupta tarafından anket çalışması yürütülmüş olup, Yeni Delhi’de bulunan kamu personeli arasından yüz yüze görüşme yoluyla 205 kişiye anket (İngilizce diline çevrilerek yürütücüyü e-mail ile gönderilmiştir) uygulanmıştır.

Japonya için; Daito Bunka Üniversitesi (Misato Shi-Togasaki), İş Araştırmaları Enstitüsü bünyesinde araştırmacı olarak görev yapan Dr. Abdül Majid tarafından Togasaki’de bulunan kamu personeli arasından yüz yüze görüşme yoluyla 112 kişiye anket (İngilizce diline çevrilerek yürütücüyü e-mail ile gönderilmiştir) uygulanmıştır.

Araştırma için hazırlanan anket, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amaçlı hazırlanan 5 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm kurum yöneticilerinin vizyoner düzeyini saptamak amaçlı hazırlanan 17 adet; üçüncü bölüm ise kurum çalışanlarının motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik 10 adet, 5’li likert ölçeği ile hazırlanmış sorudan oluşmaktadır. Sashkin (2004), Luhrmann ve Eberl (2007); Bulut ve Uygun (2010) ve Taylor vd. (2014) tarafından geliştirilerek liderlikle ilgili çalışmalarda kullanılan ölçekler, vizyoner liderlik bağlamında değerlendirilip revize edilerek vizyoner liderlik düzeyi anketi; Allen ve Meyer (1990), İncir (1990), Kuvaas (2006) ile Batmaz ve Gürer (2016) ‘in çalışanların motivasyon seviyelerinin belirlenmesi amaçlı hazırlanmış oldukları ölçekler incelenip değerlendirilerek görev motivasyonu düzeyi anketi, oluşturulmuştur.

Araştırma anketinin SPSS P.18 programı kullanılarak hesaplanan ölçek güvenilirlik testi sonuçları aşağıda belirtilmiştir:

Tablo 1: Ölçek Güvenilirlik Testi Sonuçları

	Cronbach's Alpha Değeri	Ölçek Madde Sayısı
Vizyoner Liderlik Ölçeği	,811	17
Görev Motivasyonu Ölçeği	,834	10
Birleştirilmiş Anket Ölçeği	,901	27

Cronbach's Alpha Testi uygulanması sonucu; Vizyoner Liderlik ölçeğinin güvenilirliği, “.811” olarak ve Görev Motivasyon ölçeğinin güvenilirliği ise “.834” olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, her iki ölçeğin de “yüksek güvenilirlikte” olduğunu (Büyüköztürk, 2007) göstermektedir.

Araştırma modelinde, bağımsız değişken vizyoner liderlik durumu, bağımlı değişken ise motivasyon düzeyi olarak ön görülmüştür. Araştırmada “Kurum yöneticilerinin vizyoner liderlik düzeyleri arttıkça kurum çalışanlarının görev motivasyon düzeyleri artmaktadır.” hipotezini test etmek için istatistik yöntem ve testlerinden korelasyon analizi ve regresyon analizi, SPSS P.18 programı ile uygulanmıştır.

5.2.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu kısmında, ankete katılanların demografik ve mesleki özellikleri ile çalışmanın hipotezinin (yöneticilerin vizyoner liderlik seviyeleri ile çalışanların görev motivasyonları arasındaki olası ilişkinin varlığı, yönü ve düzeyi) sınanmasına yönelik bulgular belirtilmektedir.

5.2.1.Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yöneticilerin vizyoner liderlik seviyeleri ile çalışanların görev motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirleme amaçlı hazırlanan araştırma anketinin uygulandığı katılımcı kurum personelinin demografik özellikleri, ilgili değişkenlere yönelik hesaplanan frekans ve yüzdelik dağılımlar, Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Türkiye)

Yaş	F	%	Cinsiyet	f	%	Eğitim	f	%	Konum	f	%
20-25	21	9,5	Erkek	154	65,8	Lise	2	0,9	Ast Memur	163	74,1
26-40	128	58,2	Kadın	66	34,2	Yüksekokul	42	19,1	Orta Düzey Yönetici	41	18,6
41-50	65	29,5				Fakülte	174	79,1	Üst Düzey Yönetici	16	7,3
51 Ve Üzeri	6	2,7				Lisansüstü	2	0,9			
Toplam	220	100	Toplam	220	100	Toplam	220	100	Toplam	220	100

Tablo:2’de görüldüğü gibi ankete katılanların %34,2’si kadın, %65,8’i erkektir. Katılımcılar, %9,5 oranında 20-25 yaş aralığında görevlerine yeni başlamış personelden oluşurken, %58,2’si 26-40 yaş aralığında, %29,5’i 41-50 yaş aralığında ve %2,7’si da 51 yaş ve üzerinde olduğunu beyan etmişlerdir. Katılımcı personel, en çok %79,1 oranı ile fakülte (lisans) mezunu olup, %19,1 oranında yüksekokul (ön lisans) ve %0,9 oranında da lisansüstü eğitim almış çalışanlardır. Ankete katılanların %74,1’i kurumlarında ast memur konumunda iken, %18,6’sı orta düzey yönetici (şef, birim amiri, kısım sorumlusu, şube müdürü) ve %7,3’ü de üst düzey yönetici (il müdürü, koordinatör, müdür yardımcısı ve daire başkanı) konumundadır.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Hindistan)

Yaş	F	%	Cinsiyet	f	%	Eğitim	f	%	Konum	f	%
20-25	16	7,8	Erkek	152	74,1	Lise	1	0,5	Ast Memur	154	75,1
26-40	126	61,5	Kadın	53	25,9	Yüksekokul	33	16,1	Orta Düzey Yönetici	33	16,1
41-50	51	24,9				Fakülte	170	82,9	Üst Düzey Yönetici	18	8,8
51 Ve Üzeri	12	5,9				Lisansüstü	1	0,5			
Toplam	205	100	Toplam	205	100	Toplam	205	100	Toplam	205	100

Tablo:3’de görüldüğü gibi ankete katılanların %25,9’u kadın, %74,1’i erkektir. Katılımcılar, %7,8 oranında 20-25 yaş aralığında görevlerine yeni başlamış personelden oluşurken, %61,5’i 26-40 yaş aralığında, %24,9’u 41-50 yaş aralığında ve %5,9’sı da 51 yaş ve üzerinde olduğunu beyan etmişlerdir. Katılımcı personel, en çok %82,9 oranı ile fakülte (lisans) mezunu olup, %16,1 oranında yüksekokul (ön lisans) ve %0,5 oranında da lisansüstü eğitim almış çalışanlardır. Ankete katılanların %75,1’i kurumlarında ast memur konumunda iken, %16,1’i orta düzey yönetici (şef, birim amiri, kısım sorumlusu, şube müdürü) ve %8,8’i de üst düzey yönetici (il müdürü, koordinatör, müdür yardımcısı ve daire başkanı) konumundadır.

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Japonya)

Yaş	F	%	Cinsiyet	f	%	Eğitim	f	%	Konum	f	%
20-25	10	8,9	Erkek	74	66,1	Lise	-	-	Ast Memur	86	76,8
26-40	58	51,8	Kadın	38	33,9	Yüksekokul	21	18,8	Orta Düzey Yönetici	17	15,2
41-50	36	32,1				Fakülte	82	73,2	Üst Düzey Yönetici	9	8
51 Ve Üzeri	8	7,1				Lisansüstü	9	8			
Toplam	112	100	Toplam	112	100	Toplam	112	100	Toplam	112	100

Tablo:4’de görüldüğü gibi ankete katılanların %33,9’u kadın, %66,1’i erkektir. Katılımcılar, %8,9 oranında 20-25 yaş aralığında görevlerine görece yeni başlamış personelden oluşurken, %51,8’i 26-40 yaş aralığında, %32,1’i 41-50 yaş aralığında ve %7,1’i de 51 yaş ve üzerinde olduğunu beyan etmişlerdir. Katılımcı personel, en çok %78,3 oranı ile fakülte (lisans) mezunu olup, %18,8 oranında yüksekokul (ön lisans) ve %8 oranında da lisansüstü eğitim almış çalışanlardır. Ankete katılanların %76,8’i kurumlarında ast memur konumunda iken, %15,2’si orta düzey yönetici (şef, birim amiri, kısım sorumlusu, şube müdürü) ve %8’i de üst düzey yönetici (il müdürü, koordinatör, müdür yardımcısı ve daire başkanı) konumundadır.

5.2.2. Araştırma Bulgularının Analizi

Elde edilen bulguların vizyoner liderlik ve çalışanların motivasyonu şeklinde iki başlık altında analiz edilmesine çalışılmıştır. Türkiye örneği için belirtilen değerler, karşılaştırma kolaylığı sağlaması açısından, hemen yanında ve sırası ile Hindistan Örneği ve Japonya örneği sonuçları belirtilmiş biçimde birlikte değerlendirilmiştir.

5.2.2.1. Vizyoner Liderlik Düzeyi

Kurumlarında vizyoner liderlik uygulamaları düzeyine yönelik sorulara yönelik yanıtları analiz edilerek ve ağırlıklı verilen cevaplar değerlendirmeye alınarak Türkiye örneklem sonuçları ile birlikte farklı ülkelerdeki örneklem kurumların katılımcı çalışanlarının durumları incelenmiştir.

Katılımcı çalışanların %80’inin (%82,9 ve %89,3) amirlerinin kendine güvenli ve pozitif olduğunu beyan ettikleri görülmektedir. Kurumların çalışanları, amirlerinin kendilerine sözleri ve davranışları ile örnek olduğunu %85 (%85,9 ve %93,6) belirtmektedir. Aynı soruya “kararsızım” ve

“nadiren” cevabını verenlerin oranının %15 (%14,1 ve %6,4) gibi bir oranda olması, yöneticilerin düşük düzeyde de olsa bazı durumlarda örnek teşkil etme konularını kaybettiklerini ve astları tarafından takip edilmek istenmeyen söz ve davranışlarının olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların, yöneticilerin astlarını ilham verici nitelikte yönlendirebilme açısından %80,9 (%80 ve %91,8) oranında olumlu görüş bildirdikleri görülmüştür. Kurum yöneticilerinin görevinde ilgili ve enerjik olma durumu konusunda ise “her zaman” görüşüne sahip olanlar ancak %22,7 (%25,9 ve %64,3) oranında kalmış, bu durum hakkında “kararsız” olduğunu belirtenlerin oranı ise %34,1 (%30,2 ve %10,8) gibi yüksek bir oranda tespit edilmiştir. Kurum yöneticilerinin bu açıdan vizyoner liderde olması beklenen yüksek bir düzeyde bulunmadıkları belirtilebilir. Astların kararlara katılımını sağlamayı, örneklem kurum yöneticilerinin sadece %19,5 (%24,4 ve %52,7) oranında “her zaman” uyguladıkları, katılımcıların %25’inin (%17,4 ve %8,2) bu konuda olumlu görüş bildirmedikleri görülmüştür. Astların verilen kararlara katılımına, ne kadar olumlu ve çağdaş bir yönetim yaklaşımı taşınırsa taşınısın, amirler tarafından temkinli yaklaşıldığı ve bu hususta otoriter uygulamanın bulunduğu söylenebilir.

Vizyoner liderliğin bir diğer özelliği olan geleceği öngörebilme konusunda katılımcılar, yöneticilerinin %32,7 (%29,8 ve %11,4) oranında olumlu görüş bildirmemiş ve ancak %25 (%21,5 ve %41,5) oranında “her zaman” seçeneğini belirtmişlerdir. Kurum yöneticilerinin nisbi genç oluşlarının (kurumda orta ve üst düzey yönetici olup 26-40 yaş aralığında olanlar, yöneticilerin %50,8’sını (%49 ve %26) teşkil etmektedir) ve bu nedenle tecrübe eksikliği nedeniyle öngörü konusunda beklenen düzeyde olmamalarına neden oldukları düşünülebilir. Katılımcılar, amirlerinin bilgi birikimi düzeyi ve hizmet alanı ile ilgili gelişmeleri takip etme konusunda %31,4 (%37,1 ve %8,7) oranında yeterli olmadıklarını belirtmişlerdir. Bir önceki soru ile birlikte düşünüldüğünde, kurum yöneticilerinin tecrübe ve bilgi birikimi konuları ile hizmet bazlı yeniliklerin (mevzuat, teknik vb.) takibi konusunda hizmet içi eğitim, seminer, kurs vs. yolları ile desteklenmesi gerektiği söylenebilir.

Astlar ile iletişim durumu ve sürekliliği konusunda ise görece en düşük oranlı olumlu bildirim (%54,9) yapıldığı görülmekte (%57,1 ve %68,3), kurum yöneticilerinin bu konuda Türk kamu yönetiminde etkinliğini önemli ölçüde koruduğu ifade edilebilecek olan otoriter yönetim anlayışına yatkın oldukları ve bunun vizyoner liderlik anlamında en zayıf yönlerini teşkil ettiği söylenebilir. Ekip çalışmasını teşvik etme konusunda ise yöneticilerin büyük oranda (%78,2) başarılı olduğu söylenebilir (%80 ve %91,5). Bu durumda yöneticilerin, kendi yetki sınırlarında astlarla iletişimi gerekli görmedikleri ancak astların birbirleri ile yürütecekleri ekip çalışmasını desteklediklerini ifade etmek mümkündür.

Yöneticilerin anlayış ve kavrama kabiliyetlerinin %64,5 (%69,3 ve %79,1) oranında olumlu görüldüğü belirlenmiş, kurumda amaç birliğini sağlamada ise %56,8 (%53,1 ve %71,2) oranında yine görece düşük bir seviyede başarılı olduğu görülmüştür. Kurum çalışanlarının gayretlerini aynı amaca yöneltmenin, vizyoner liderliğin en önemli etkilerinden birisi olduğu göz önüne alındığında, kurum yöneticilerinin bu konuda beklenen yüksek düzeyde olmadıkları ve kendilerini geliştirmeleri gerektiği söylenebilir.

Karar alma dikkati, hızı ve kararlılıkla uygulaması açısından kurum çalışanları yöneticilerini %76,8 (%79,1 ve %90,3) oranında yeterli görmektedirler. Astlarının kişisel durumlarını ve duygularına önem verme konusunda ise çalışanlar %67,2 (%69,8 ve %76,5) oranında olumlu görüş bildirmekte, bununla birlikte %32,8’lik (%31,2 ve %23,5) bir katılımcı, bu konuda olumlu görüş belirtmemektedir. Bu durum, kurumdaki yöneticilerin özellikle iletişim konusundaki görece zayıf durumunun bir yansıması olarak yorumlanabilir.

Kurum vizyonunun oluşturulmasına astların katılımının sağlanmasına kurum yönetiminin %69,1 (%71,7 ve %83,3) oranında dikkat ettikleri düşünülmekte, ancak bu oranın vizyoner liderliğin uygulanma amaç ve felsefesi açısından daha yüksek çıkmasının beklendiği belirtilmelidir. Yine bu durumun, astların plan ve amaçlarına duydukları içten bağlılık oranının (%69,5 (%72,2 ve %84,9) olumlu bildirim yapılmıştır), plan ve amaçların belirlenmesine katılımın, bunlara bağlılık düzeyi ile doğru orantılı olduğu varsayıldığında, daha yüksek seviyede olmasını engellediği belirtilebilir.

Ayrıca kurumların çalışanlarının; %80,4 (%82,5 ve %95,2) oranında, yöneticilerinin kendilerinin ve astlarının performanslarını en üst seviyede olmasını beklediklerini düşünmekte oldukları ve %80 (%84,2 ve %91,2) oranında, yöneticilerini yenilikçi ve değişim kültürünü oluşturma konusunda başarılı gördükleri tespit edilmiştir.

5.2.2.2. Görev Motivasyonu Düzeyi

Kurumların katılımcı çalışanlarının motivasyon düzeylerinin ölçülmesi amaçlı sorulara verilen cevapların analiz edilmesi neticesinde; %68,6 (%63 ve %88,9) oranında çalışanın, amirinin başarısını kendi başarısı ile özdeşleştirdiği, %14,9'lık (%20 ve %4) bir kesimin ise bu soruya olumsuz cevap verdiği belirlenmiştir. Çalışanların %79,8'inin (%69,1 ve %85,6) ise kurumun başarısı için çalışmaktan mutlu olduğunu ifade ettiği görülmektedir. Aradaki %11,2'lik farkın, amirin başarısını kendisiyle özdeşleştirmeyen %14,9'luk kesim ile oransal olarak hemen hemen örtüştüğü görülmektedir. Bu durumun, kurumu açısından motivasyon seviyesi yüksek olmasına rağmen amirleri ile sorun yaşayan kesimden kaynaklandığını yorumlamak mümkün görülmektedir.

Yerine getirdikleri görevlerin kendisini teşvik ettiğini belirten çalışan oranının %55,9 (%42,2 ve %67,3) olmasına karşın; yaptığı işin anlamlı olduğunu düşünenlerin oranının %78,2 (%70,7 ve %86,3) gibi görece oldukça yüksek olması, çalışanın, görevini (ve elbette kendisini) kurum için çok önemli görmesine rağmen "görevsel bir monotonluk" içerisinde bulunduğu biçiminde açıklanabilir. Nitekim anlamlı bir iş yaptığını düşündüğü halde, sadece %56,8 (%52,1 ve %81) gibi görece düşük oranlı çalışan kesiminin toplum içerisinde kurumundan ve işinden gururla bahsettiğini belirtmesi ve ayrıca çalıştığı birimde mutlu olanların oranının %64,5 (%69,3 ve %76,2) olmasının da çalışanların belirli bir kesiminin içerisinde olduğu düşünülen görev monotonluğu hissini desteklemekte olduğu söylenebilir.

Sabah işe gelirken huzurlu olan çalışanların oranı %68,6 (%63 ve %72,7) ve iken akşam evine huzurla döndüğünü belirtenlerin oranı %59,8 (%52,1 ve %73,1) olarak belirlenmiştir. Aradaki oranın yakınlığı, anketin uygulandığı kurumlarda belirli seviyede huzurlu bir çalışma ortamının sağlanmış olduğunu göstermesi açısından anlamlı olarak ifade edilebilir. Yine iş arkadaşlarıyla iyi anlaşmış ve onları desteklediğini belirtenlerin oranının %77,2 (%71,6 ve %81,7) gibi görece yüksek bir oranda olması ise çalışanların belirli bir kesiminin (77,2-59,8= %17,4) duyduğu huzursuzluğun kurum ya da iş arkadaşlarından çok, amir kaynaklı olduğunu ifade etmeye imkan vermektedir.

Gerek vizyoner liderlik uygulamaları ve gerekse görev motivasyon düzeyi sorularına verilen cevaplar incelendiğinde, Türkiye örneklem sonuçları ile Hindistan örneklem sonuçlarının birbirine görece benzediği ancak Japonya örneklem sonuçlarının olumlu yönlü çok daha farklılık gösterdiği görülmektedir. Görev anlayışı ve yönetim kültürü farklılıklarından dolayı olduğu değerlendirilebilecek bu durum, söz konusu farklılıkların vizyoner liderlik ile görev motivasyonu arasındaki pozitif yönlü güçlü ilişkiyi etkilemediğini göstermesi bakımından önemli görülmektedir.

5.2.2.3. Vizyoner Liderlik Düzeyi İle Görev Motivasyonu Seviyesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular Ve Hipotezin Sınanması:

Araştırma verileri SPSS.18 istatistik programı aracılığı ile ilgili testler çalıştırılmak suretiyle analiz edilerek araştırma hipotezi sınanmıştır.

Tablo 5: Vizyoner Liderlik Düzeyi İle Çalışanların Görev Motivasyonu Arasındaki İlişki Durumu Ve Yönü Anova F Varyans Analizleri

Ülke	df	Mean Square	F	P (sig.)
Türkiye (Nevşehir)	220	5442,656	601,326	,000 ^a
Hindistan (Yeni Delhi)	205	5821,900	687,384	,000 ^a

Japonya (Tokyo)	112	2244,33	330,889	,000^a
----------------------------	-----	---------	---------	-------------------------

P değerlerinin (.000), $p < 0.05$ olması, her üç ülke için de kamu kurumlarında uygulanan vizyoner liderlik düzeyi ile çalışanların göreve yönelik motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü çok güçlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

Tablo 6: Yöneticilerin Vizyoner Liderlik Düzeyi İle Çalışanların Görev Motivasyonu Arasındaki İlişki Korelasyon Testleri

Ülke	Korelasyon Öğeleri	N	Pearson Correlation (r)
Türkiye (Nevşehir)	1. Vizyoner Liderlik Düzeyi	220	,857
Hindistan (Yeni Delhi)		205	,866
Japonya (Tokyo)	2. Görev Motivasyonu Düzeyi	112	,909

Vizyoner liderlik düzeyi ile çalışanların görev motivasyonu düzeyi arasında doğru orantılı ve Türkiye örneği için “,857”, Hindistan örneği için “,866” ve Japonya örneği için “,909” seviyelerinde anlamlı ve önemli düzeyde bir bağlantı bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre görev motivasyonundaki değişimi, Türkiye örneği için %85,7 oranında, Hindistan örneği için %86,6 oranında ve Japonya örneği için %90,9 oranında vizyoner liderlik uygulama düzeyindeki değişimle açıklayabilmek mümkün görülmektedir.

Sonuç olarak, Tablo 3 ve Tablo 4’ te belirtilen istatistiksel test uygulamaları birlikte ele alındığında Türkiye örneği için ($p = ,000$; $r = 0,857$); Hindistan örneği için ($p = ,000$; $r = 0,866$); ve Japonya örneği için ($p = ,000$; $r = 0,909$) yöneticilerin uyguladıkları vizyoner liderlik uygulamaları ile çalışanların göreve yönelik motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca ilişki düzeyinin sırası ile %85,7; %86,6 ve %90,9 gibi oldukça yüksek bir oranlarda olduğu da tespit edilmiştir. Bu durumun farklı ülkelerdeki kamu kurumlarında kamu yöneticilerinin vizyoner liderlik uygulamaları ile kamu personelinin görev motivasyonları arasında pozitif yönlü ve güçlü bir bağlantı olduğunu gösterdiği ifade edilebilir. Bu nedenle karşılaştırmalı bir yöntemle yürütülen araştırmanın, “Kurum yöneticilerinin vizyoner liderlik düzeyleri arttıkça kurum çalışanlarının görev motivasyon düzeyleri artmaktadır.” biçiminde ifade edilen hipotezi, kabul edilmiştir.

6. SONUÇ

Üzerinde uzlaşılmış tek bir tanımı bulunmayan liderlik kavramı üzerinde yapılan çalışmaların, liderin sahip olması gereken ve beklenen özellikleri konusunda ortak vurgularından birisinin vizyon sahibi olma olduğu görülmektedir. Bu itibarla liderin “vizyoner” niteliği yani öngörü ve vizyona sahip olma, değişime açıklık ve kendine güven konularında diğerlerinden ayrılan bir anlayış ve uygulamalar ortaya koyma özelliği, oldukça önemli bir konumda bulunmaktadır. Dolayısıyla bu niteliğe sahip bir liderin kastedildiği vizyoner lider anlayışı da bu önemli konunun öznesi durumundadır.

Kurumsal etkinliğin sağlanabilmesi için verilen hizmetin yüksek nitelikte olması, kalite, yer ve zaman açısından yeterli ve anlamlı durumda sağlanması gerekmektedir. Bu da hizmeti yerine getiren çalışanların sahip oldukları motivasyon gücü ile doğrudan ilişkilidir.

Vizyoner bir liderin, kullanacağı argümanlar, yöntemler ve uygulamaların, çalışan motivasyonu üzerine yapabileceği etkinin yönü ve derecesinin, çalışanların motivasyonlarına olumlu etki yapacağı ve bu sayede kurumsal hizmet etkinliğini artıracaklarını düşünmek yanlış olmasa gerekir.

Kamu kurumlarında vizyoner liderlik uygulamalarının, çalışanların görev motivasyonlarına yaptığı etkiyi incelemeyi amaçladığımız araştırmamız neticesinde, vizyoner liderlik ile çalışan motivasyon düzeyi arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların vizyoner lider özelliklerinden yöneticilerinin sahip olduklarını düşündükleri; öngörü sahibi olma, kendine güven ve pozitif olma, doğru yönlendirebilme, yeni fikirlere açıklık, ekip çalışması yaptırabilme ile kararlarını hızlı alabilme özelliklerinden etkilendikleri görülmüştür.

Bununla birlikte çalışanlar, motivasyon açısından en yüksek oranda; kurumun başarısı ile kendi başarılarını özdeşleştirdiklerini, yaptıkları işi anlamlı gördüklerini, iş arkadaşları ile iyi anlaştıklarını ve onları desteklediklerini ve sabah işe gelirken ve akşam işe giderken huzurlu olduklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticiler ast çalışanları tarafından, görev ile ilgili ve enerjik olma, astlarını kararlara katma, geleceği öngörebilme, bilgi birikimi düzeyi ve hizmet alanı ile ilgili gelişmeleri takip etme ile astlarla iletişim durumu ve sürekliliği konularında görece zayıf olarak nitelendirilmişlerdir. Yöneticilerin, çağdaş kamu yönetiminin astları takım arkadaşı olarak görmeyi hedefleyen anlayışına tam anlamıyla ayak uyduramadıkları ve otoriter yönetim yaklaşım uygulamalarını nisbeten de olsa devam ettirdiklerini söylemek mümkündür. Yine yakın zamanda ülkemizde yaşanan hain darbe girişiminin oluşturduğu sosyal belirsizlik ve güvensizlik ortamının etkisi, siyaset kurumunun müdahalesine açıklığın devam etmesi nedeniyle yöneticilerin buldukları bürokratik konumun kalıcılığı konusunda duydukları şüphe ve elbette karakterleri ile tecrübe farklılıklarının etkileri de bu görece zayıflığın diğer nedenleri olarak belirtilebilir.

Çalışanların görevlerine yönelik motivasyon düzeyleri bakımından ise yürüttüğü görevlerin kendisini teşvik etme düzeyi ile işinden gurur duyma düzeyi unsurlarının, ölçülen diğer motivasyon unsurları arasında görece düşük seviyede oldukları tespit edilmiştir. Bu durum, kurumun başarısını kendisiyle özdeşleştirme ile yaptığı işi anlamlı görme düzeylerinin yüksekliği ile birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların genel motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu ancak belirli oranda çalışanın, yürüttükleri iş bakımından görev monotonluğu içerisinde oldukları ifade edilebilir.

Kamu hizmetlerini yürütenlerin yani kamu çalışanlarının görevlerine yönelik motivasyon düzeylerinin yüksekliği, bu hizmetlerin vatandaşa verimli ve gerektiği kalitede sunumu bakımından büyük önem taşımaktadır. Çağdaş kamu yönetimi anlayışının kamu hizmetlerinin etkin, vatandaş merkezli ve çalışanların aynı amaç doğrultusunda bütünleşmesini gerektiren bir yaklaşıma sahip olduğu bilinmektedir. Bu amaca ulaşmak için yöneticilerin, öngörü sahibi, yenilikçi, bütünleştirici, uyumlaştırıcı ve katılımcı bir yönetim sergilemesi gerektiği açıktır. Bu yüzden çalışmada belirlenen, görev motivasyonuna yüksek etki gücü ile taşıdığı özellikler ve uygulamaları bakımından vizyoner liderlik anlayışı, kamu yöneticileri için örnek bir model olarak görülmektedir. Bu itibarla kamu kurumlarının, özellikle amir konumundaki personeline vizyoner liderlik özellikleri ve uygulamaları ile çalışanların görev motivasyonlarının artırılmasına yönelik teşvik ve telkin içeren mevzuat çalışmaları yapılması ve hizmet içi eğitimler verilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışmanın, kamu yönetiminde hizmet verimliliğini ve etkililiğini amaçlayan çalışmalara liderlik yönlü destek olabilmesi amaçlanmıştır. Karşılaştırmalı bir anlayış çerçevesinde Türkiye (Nevşehir), Hindistan(Yeni Delhi) ve Japonya (Togasaki) gibi farklı coğrafi konumlara ve yönetsel kültürlerle sahip örneklerde yürütülmesine ve çalışma için farklı kamusal hizmetler yürüten kurumlar seçilmiş olmasına rağmen, belirli sayıda kurumda yürütülmüş olmasının kısıtlı yönünü oluşturduğu araştırmanın, coğrafi bakımdan ve kurum sayısı yönünden daha kapsayıcı biçimde yapılmasının faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- 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), 17-28.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde Motivasyon, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 42-53.
- Akçakaya, M. (2004). Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 13-26.
- Aşan, Ö. (2001). *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*, (ed.): Salih Güney, Ankara: Nobel Yayınları.
- Barutçu, S. ve Sezgin, S. (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 65-74.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Ekinoks Yayınları
- Batmaz, N.Y. ve Gürer A. (2016). Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 124-138.
- Baysal, A. ve Tekarslan, E. (1998). *Davranış Bilimleri*, İstanbul Üniversitesi İstanbul: İşletme Fakültesi Yayıncılık.
- Bentley, T. (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Berkman, Ü., Can, H., Yüksel, Ö., v.d. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, (ed.) Salih GÜNEY, Ankara: Nobel Yayınları
- Bulut, Y. ve Uygun, S. V. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama, *MKÜ SBE Dergisi*, 7(13), 125-138.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. ve Ford, M. T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 140(10), 241-255.
- Ceylan, A. ve Anbar, A. (2014). *Modern İşletmecilik*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Chen, G. ve Mathieu, J. E. (2008). Goal Orientation Dispositions and Performance Trajectories: The Roles of Supplementary and Complementary Situational Inducements, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(4), 66-78.
- Cihangiroğlu, N. ve Uzuntarla Y. (2015). Mesleki Özendiricilerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlişkisi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 15-28.
- Çelik, V. (1998), Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi, *Anahtar Dergisi*, MPM Yay., 10(113), 86-99.
- Drucker, P. (2000). *Gelecek İçin Yönetim 1990’lar ve Sonrası*, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- El Namaki, M. (1997). Şirket Vizyonunun Oluşturulması, (Çev.) Turan ATILGAN, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(1), 45-57.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, İstanbul: Nobel Yayın.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayın
- Ertürk, M. (1999). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayın.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 45-58.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Grant, A. M., Nurmohamed, S., Ashford, S. J., Dekas, K. (2011). The Performance Implications of Ambivalent Initiative: The Interplay Of Autonomous and Controlled Motivations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(13), 285-297.
- Gröpel, P. ve Kehr, H. M. (2014). Motivation and Self-Control: Implicit Motives Moderate the Exertion of Self-Control in Motive-Related Tasks, *Journal of Personality*, 82(4), 166-179.
- Heath, C. ve Heath, D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change is Hard*, London: Crown Publishing Group.
- Heintel, P. (1995). *Vizyon ve Öz Yapılanma; Vizyon Yönetimi*, (Çev.)Veli Karagöz, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Hogan, R. ve Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership, *Review of General Psychology*, 9(2), 71-88.
- Kanfer, R. and Chen, G. (2016). Motivation in Organizational Behavior: History, Advances and Prospects, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136(7), 21-36.
- Katı, M. ve Düşükcan, M. (2017). Performansla İlişkili Motivasyon Araçlarının Kişisel Özelliklere Göre Farklılığını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Social Sciences (NWSASOS)*, 12(1), 1-24.

- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayın.
- Latham, G. P. ve Locke, E. A. (1992). "Self-Regulation Through Goal Setting", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 112-124.
- Luhrmann, T. and Eberl, P. (2007). Leadership and Identity Construction: Reframing the Leader Follower Interaction From an Identity Theory Perspective, *Leadership*, 3(1), 34-46.
- Martin, R. ve Epitropaki, O. (2001). Role of Organizational Identification on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes, *Group Processes and Intergroup Relations*, 4(3), 151-165.
- Newstrom, J. W. and Davis K. (2002). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Com.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25(8), 65-76.
- Özdaşlı, 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).
- Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Quigley, J. V. (1998). *Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması*, (Çev.) Berat Çelik, İstanbul: Epsilon Yayın.
- Rawolle, M., Wallis, M. S., Badham, R., Kehr, H. M. (2016). No Fit, No Fun: The Effect Of Motive Incongruence on Job Burnout and The Mediating Role of Intrinsic Motivation, *Personality and Individual Differences*, 8(2), 55-71.
- Sashkin, M. and Sashkin, M.G. (2002). *Leadership that Matters: The Critical Factors for Making a Difference in People's Lives and Organization's Success*, Oakland: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Snyder, N. (1999). *Vision, Values and Courage Leadership For Quality Management*, New York: The Tree Press.
- Şenel, B., Şenel, M., Gümüştekin, G.E. (2012). Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma, *Akademik Bakış Dergisi*, 32(5), 25-38.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, T. (2010). *Davranış Bilimleri*, Konya: Gazi Kitabevi.
- Taylor, C. M., Cornelius C.J., Colvin, K. (2014). Visionary Leadership and Its Relationship to Organizational Effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 204-2016.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, *Journal of Yasar University*, 24(6), 75-87.
- Uygun, S. V. (2008). *Kamu Kurumlarında Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'da Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, MKÜ SBE.
- White, R. (2006). *Etkili Liderlik Becerileri*, (Çev.) Ebru Davran, İstanbul: Kaizen Yayıncılık.
- Vural, B. ve Coşkun, G. (2009). *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yukl, G. A. (2008). *The Importance of Flexible Leadership*, www.kaplandevries.com/images/uploads/Importance_of_FL_SIOP08Yukl.pdf (Erişim T.: 20.07.2018).

EXTENDED SUMMARY

Purpose

The purpose of this research is to determine the level and level of effect of the visionary leadership practices of the managers of public institutions on the motivation of personnel. This study will explain what the visionary leadership that will give a new direction to the organization should or should be said, and how and to what extent such a leadership approach will have an impact on the personnel motivation in terms of their duties, Turkey (city of Nevşehir) sample with a sample selected again India (New Delhi city) and Japan (Togasaki city) aims to put up with a comparative understanding of the scale.

Methodology

This research was carried out to determine the level and effect of the visionary leadership practices of public administrator on the motivation of the public institution personnel.

For Turkey: In the Nevşehir city center, "Environment and Urban Planning Provincial Directorate", "Social Security Institution Provincial Directorate", "Turkey Statistical Institute Regional Directorate", "Agricultural and Rural Development Support Agency Provincial Coordination" and "Youth and Sports Provincial Directorate" with 220 personnel. Survey method was used in the research. In this context, a total of 328 personnel from the personnel of these personnel were interviewed face-to-face with 203 personnel and survey was applied to these personnel. E-mail was reached to 24 people from the personnel sent by filling the survey but 7 surveys were largely refilled because they were not taken into consideration and 17 survey were included in the evaluation. The total number of survey was 220, which corresponded to 67% of the total.

For India: The survey study was conducted by Prof.Sandeep K.Gupta, a faculty member of the School of Management Education at Sharda University (New Delhi). Survey (translated into English and sent to via e-mail) was applied to 205 people through face-to-face interviews from the public personnel in New Delhi.

For Japan; The survey study was conducted by Dr.Abdül Majid, a researcher at the Daito Bunka University (Misato Shi-Togasaki). The survey (translated into English and sent to via e-mail) was applied to 112 people through face-to-face interviews from the public personnel in Togasaki.

Findings

Between visionary leadership level tasks with task motivation level proportional and for example Turkey, "857", for example India, "866" and for example in Japan, "909" levels is determined that meaningful and significant in a link. Accordingly, the duty change in motivation, Turkey for sample rate of 85.7%, for example India and Japan, for example it is possible to explain the rate of 86.6% with 90.9% the rate of change in the level of visionary leadership practices.

Consequently, Table 3 and Table 4 that the specified statistical testing applications for example when taken in conjunction Turkey ($p = 000$, $r = 0.857$); For the example of India ($p = .000$; $r = 0.866$); and for Japan ($p = .000$; $r = 0.909$), it is seen that there is a positive and meaningful relationship between the visionary leadership practices implemented by the managers and the motivation levels of the personnel. In addition, the relationship level was 85.7%; 86.6% and 90.9%, respectively. It can be said that there is a positive and strong link between "visionary leadership practices of public administrators" and "task motivations of public personnel" in public institutions in different countries. It can be said that there is a positive and strong link between "visionary leadership practices of public administrators" and "task motivations of public personnel" in public institutions in different countries. Therefore, this comparative research's hypothesis, (as the level of visionary leadership of administrators increases, the level of motivation of public institutions personnel is increasing.) is accepted.

Conclusion and Discussion

As a result of our research, which we aim to examine the effect of visionary leadership practices in public institutions on task motivation, it has been determined that there is a high level and positive relationship between visionary leadership and personnel motivation level. Personnel of the visionary leadership characteristics of the personnel think they have; It has been observed that they are affected by their ability to have predictions, to be positive and to be positive, to be directed correctly, to open new ideas, to make team work and to take decisions quickly.

The administrators were considered to be relatively weak in terms of status and continuity of communication with subordinates by their subordinates, to be task-related and energetic, to include their subordinates in decisions, to predict the future, to monitor the level of knowledge and developments related to the service area. It is possible to say that the administrators do not fully adapt to the understanding of contemporary public administration as a team-mate and they continue to implement authoritarian management approach relatively. Again, the impact of the environment of social uncertainty and insecurity created by the treacherous coup attempt in our country, the doubts of the managers about the permanence of the bureaucratic position due to the continuity of the intervention of the political institution and the effects of the differences of the characters and the differences of experience can be mentioned as the other reasons of this relative weakness.

The high level of motivation of public institution personnel for their duties is of great importance in terms of providing these services to the citizens in an efficient and necessary quality. It is known that the understanding of contemporary public administration has an approach that requires public services to be effective, citizen-centered and integrate towards the same purpose of the employees. In order to achieve this goal, it is clear that managers should have a visionary, innovative, integrative, harmonizing and participatory management. Therefore, the visionary leadership approach, which is determined in the study and has a high impact on its task motivation and its characteristics and applications, is seen as an exemplary model for public administrators. In this respect, it is considered that it will be beneficial to conduct public works including incentives and suggestions to increase employee motivation and visionary leadership characteristics and practices of public institutions, especially administrators.